

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет аграрного менеджменту

ПОГОДЖЕНО

**В.о. декана факультету
аграрного менеджменту**

_____ Анатолій ОСТАПЧУК
(підпис)

“ ___ ” _____ 2025 р.

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри

адміністративного менеджменту та ЗЕД

_____ Олена КОВТУН
(підпис)

“ ___ ” _____ 2025 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему «УПРАВЛІННЯ ТОВАРНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА»

Спеціальність

073 «Менеджмент»
(код і найменування)

Освітня програма

Адміністративний менеджмент
(назва)

Орієнтація освітньої програми

освітньо-професійна
(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Гарант освітньої програми

к.е.н., доцент
(науковий ступінь та вчене звання)

_____ (підпис)

Олена КОВТУН
(ПІБ)

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи

к.е.н., доцент
(науковий ступінь та вчене звання)

_____ (підпис)

Олександр ФАЙЧУК
(ПІБ)

Виконав

_____ (підпис)

Алі Юсіф огли ГАДЖИСЬ
(ПІБ здобувача)

КИЇВ – 2025

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Факультет аграрного менеджменту

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри адміністративного
менеджменту та ЗЕД

к.е.н., доцент _____ Олена КОВТУН
(науковий ступінь, вчене звання) (підпис) (ПІБ)
“ _____ ” _____ 2025 року

ЗАВДАННЯ

ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ЗДОБУВАЧУ

_____ Гаджиєву Алі Юсіф огли _____
(прізвище, ім'я, по батькові)
Спеціальність _____ 073 Менеджменту _____
(код і найменування)
Освітня програма _____ Адміністративний менеджмент _____
(назва)
Орієнтація освітньої програми _____ освітньо-професійна _____
(освітньо-професійна або освітньо-наукова)
Тема магістерської кваліфікаційної роботи «Управління товарною політикою підприємства»
затверджена наказом від “13” грудня 2024 р. №2235 «С»
Термін подання завершеної роботи на кафедру _____
(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: законодавчі та нормативно-правові акти України, аналітичні матеріали Міністерства економіки, довкілля та сільського господарства України і Державної служби статистики України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів, офіційна фінансова звітність, внутрішні документи та річні звіти компанії IDS Group Ukraine, зокрема ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод “Оскар”».

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

- ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА
- АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ IDS GROUP UKRAINE)
- УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНОЮ ПОЛІТИКОЮ IDS GROUP UKRAINE

Перелік графічного матеріалу (за потреби) _____

Дата видачі завдання “ _____ ” _____ 20__ р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи _____
(підпис)

Файчук О.М.
(прізвище та ініціали)

Завдання прийняв до виконання _____ Гаджиєв Алі Юсіф огли

РЕФЕРАТ

Магістерська кваліфікаційна робота «Управління товарною політикою підприємства» складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел (44 джерела), містить 9 рисунків та 8 таблиць. Основний текст магістерської роботи викладений на 60 сторінках комп'ютерного тексту.

Метою магістерської роботи є удосконалення процесу управління товарною політикою підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління товарною політикою підприємства в системі його стратегічного розвитку.

Предметом дослідження виступають теоретичні засади, методичні підходи та практичні аспекти управління товарною політикою підприємства. Поглиблений аналіз і практичне обґрунтування положень дослідження здійснено на прикладі ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод “Оскар”», що входить до групи компаній IDS Group Ukraine.

У першому розділі роботи розглянуто теоретико-методичні засади управління товарною політикою підприємства, розкрито сутність поняття «товарна політика», її форми, види та методичні підходи до оцінки ефективності. У другому розділі проаналізовано систему управління товарною політикою ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод “Оскар”», охарактеризовано його організаційно-економічну діяльність, структуру асортименту та результати стратегічного аналізу. Третій розділ присвячено удосконаленню процесу управління товарною політикою: здійснено прогноз ринку мінеральних вод, запропоновано оптимізацію товарного асортименту та проведено економічне обґрунтування ефективності запропонованих рішень.

Ключові слова: товарна політика, асортиментна політика, управління асортиментом, конкурентоспроможність, рентабельність, оптимізація товарного портфеля, матриця БКГ, коефіцієнт Спірмена, стратегічний аналіз, ринок мінеральних вод, економічне обґрунтування, ефективність управлінських рішень.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1. Сутність поняття «товарна політика» на мікроекономічному рівні.....	10
1.2. Види товарної політики та етапи її формування.....	17
1.3. Методичні підходи до оцінки товарної політики підприємства.....	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ IDS GROUP UKRAINE).....	31
2.1. Організаційно-економічна характеристика IDS Group Ukraine.....	31
2.2. Динаміка і структура товарного асортименту досліджуваного підприємства.....	37
2.3. Стратегічний аналіз ефективності прийняття рішень щодо здійснення товарної політики на підприємстві.....	43
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНОЮ ПОЛІТИКОЮ IDS GROUP UKRAINE.....	47
3.1. Прогноз товарної кон'юнктури ринку мінеральних вод в Україні та світі	47
3.2. Оптимізація товарного асортименту підприємства.....	52
3.3. Економічне обґрунтуванням рішення щодо оптимізації товарного асортименту досліджуваного підприємства.....	56
ВИСНОВКИ.....	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	68

ВСТУП

У сучасних умовах ринкової економіки товар виступає ключовим носієм споживчої цінності, відповідно ефективне управління ним – запорукою конкурентоспроможності підприємства. Власне саме тому питання управління товарною політикою підприємства посідає чільне місце у системі стратегічного маркетингу підприємства. Саме через товарну політику суб'єкт господарювання визначає вектор розвитку свого асортименту, якість продукції, позиціонування на ринку та засоби задоволення потреб споживачів, тобто забезпечує взаємозв'язок між виробничими можливостями і ринковим попитом.

На сучасному етапі розвитку підприємства самостійно визначають стратегічні пріоритети та оперативні завдання, орієнтуючись на задоволення потреб споживачів і отримання стабільного прибутку. Сучасний споживач висуває все вищі вимоги до характеристик продукції, її якості, екологічності, зручності у використанні та економічності. Досягнення цих вимог можливе лише за умови ефективного стратегічного управління товарною політикою, яке забезпечує узгодження виробничих можливостей підприємства з очікуваннями ринку. Раціонально сформована товарна політика виступає важливим чинником створення конкурентних переваг і зміцнення позицій підприємства на ринку. В умовах посилення глобальної конкуренції організації змушені активно шукати нові підходи до створення, розвитку та просування товарів, які б максимально відповідали запитам споживачів. Саме тому теоретичне обґрунтування та практична реалізація ефективної товарної політики набувають особливого значення для сучасного бізнесу.

Питання теоретичного та практичного управління товарною політикою підприємства досліджували багато науковців, серед яких варто відзначити праці Т. І. Балановської, Ю. М. Блажко, О. А. Бриндіної, О. М. Гавриш, С. В. Ганіч, О. П. Гогулі, І. В. Гонтаревої, Н. М. Горобець, Д. В. Дячкова, Л. М. Іваненко, С. М. Іщенко, С. О. Кириченко, Н. В. Кузьминчук, Є. В. Лісеного, Д. В.

Мангушева, В. П. Мартиненка, К. І. Половинки, Ю. Т. Процишина, О. М. Скібіцького, М. С. Труш, С. Г. Турчиної, О. Хринюк та інших.

Зазначені дослідники зробили вагомий внесок у формування сучасних наукових підходів до розроблення, реалізації та оцінювання ефективності товарної політики підприємств.

Метою магістерської роботи є удосконалення процесу управління товарною політикою досліджуваного підприємства.

Відповідно до поставленої мети визначено основні завдання дослідження, спрямовані на її досягнення:

- дослідити сутність дефініції “товарна політика” на мікроекономічному рівні;
- розкрити форми, види та етапи формування товарної політики;
- узагальнити методичні підходи до оцінювання ефективності товарної політики підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику підприємства IDS Group Ukraine;
- проаналізувати динаміку та структуру товарного асортименту досліджуваного підприємства;
- провести стратегічний аналіз ефективності прийняття рішень щодо реалізації товарної політики підприємства;
- здійснити прогноз товарної кон’юнктури ринку мінеральних вод в Україні та світі;
- оптимізувати товарний асортимент підприємства;
- провести економічне обґрунтування запропонованих рішень щодо оптимізації асортименту підприємства.

Об’єктом дослідження є процес управління товарною політикою підприємства в системі його стратегічного розвитку.

Предметом дослідження виступають теоретичні засади, методичні підходи та практичні аспекти управління товарною політикою підприємства. Поглиблений аналіз і практичне обґрунтування положень дослідження здійснено

на прикладі ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод “Оскар”», що входить до групи компаній IDS Group Ukraine.

Методи дослідження. В ході підготовки та обробки зібраних матеріалів використовувалися такі загальнонаукові методи: метод дедукції – для побудови логічної структури роботи та визначення взаємозв’язків між її елементами; метод індукції – для узагальнення отриманих результатів і формулювання висновків; абстрактно-логічний і метод синтезу – для уточнення категоріального апарату поняття «товарна політика» та розкриття змісту ключових економічних дефініцій; табличний і графічний методи – для узагальнення аналітичних даних і наочного представлення результатів дослідження; метод порівняльного аналізу – для оцінки ефективності реалізації товарної політики підприємства у динаміці.

Інформаційною базою магістерської роботи є законодавчі та нормативно-правові акти України, аналітичні матеріали Міністерства економіки, довкілля та сільського господарства України і Державної служби статистики України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів, офіційна фінансова звітність, внутрішні документи та річні звіти ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод “Оскар”», а також результати власних аналітичних розрахунків і спостережень автора.

Елемент наукової новизни одержаних результатів полягає в удосконаленні теоретико-методичних підходів до управління товарною політикою підприємства на основі комплексного економічного аналізу товарного асортименту досліджуваного підприємства. У роботі уточнено зміст поняття «товарна політика підприємства» як системи стратегічних рішень, спрямованих на формування оптимального товарного портфеля. Застосовано методичний підхід до оптимізації асортименту із застосуванням коефіцієнта Спірмена та матриці БКГ, що дозволяє обґрунтувати напрями підвищення прибутковості й конкурентоспроможності підприємства.

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробленні практичних рекомендацій, спрямованих на вдосконалення процесу управління товарною політикою підприємства, підвищення її економічної ефективності та

забезпечення стабільного зростання прибутковості й конкурентоспроможності IDS Group Ukraine на ринку мінеральних вод України. Запропоновані у роботі пропозиції можуть бути використані у діяльності підприємства, а також у навчальному процесі для підготовки фахівців з маркетингового менеджменту.

Апробація результатів дослідження. Основні теоретичні положення і практичні рекомендації магістерської роботи були апробовані на VI Міжнародній науково-практичній онлайн-конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «СУЧАСНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ» 04 листопада 2025 р. За результатами роботи конференції було опубліковано тези:

- 1) ГАДЖИЄВ Алі Юсіф огли, ФАЙЧУК О.М. Управління товарною політикою підприємства. Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих учених «СУЧАСНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ». 04 листопада 2025 р. К.: НУБіП України. 2025. С.109-111.

Структура і обсяг магістерської роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Основний текст роботи викладено на 60 сторінках, містить 8 таблиць, 9 рисунків і 44 використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність поняття «товарна політика» на мікроекономічному рівні

Успішне функціонування підприємства в умовах динамічного ринкового середовища значною мірою залежить від здатності ефективно управляти своєю товарною політикою, яка виступає одним із ключових інструментів забезпечення конкурентоспроможності та стійкого розвитку. Саме через систему управління товарною політикою формується стратегічний напрям діяльності підприємства, що поєднує ринкові потреби споживачів із його виробничими можливостями, визначає оптимальний асортимент продукції, рівень її якості, інноваційність та позиціонування на ринку. Вивчення теоретико-методичних основ управління товарною політикою дозволяє не лише узагальнити наукові підходи до розуміння її сутності, але й створити практичне підґрунтя для розроблення ефективної системи управлінських рішень на мікроекономічному рівні. Якщо підприємство створює товар або послугу, які користуються попитом на ринку та відповідають актуальним потребам споживачів, а діяльність при цьому забезпечує прибутковість, можна вважати, що його господарська діяльність є результативною.

Ключову роль у досягненні цього відіграють ефективні підприємницькі та маркетингові рішення, спрямовані на формування конкурентоспроможної продукції, здатної стабільно задовольняти попит споживачів. У системі маркетингового управління виділяють чотири основні напрями, що визначають комплекс маркетингу:

- товарна політика;
- цінова політика;
- збутова політика;

- комунікаційна політика [34].

Саме товарна політика виступає центральним елементом у цій системі, адже саме навколо товару формуються подальші управлінські рішення, пов'язані з його просуванням від виробника до кінцевого споживача.

Поняття «товарна політика» й досі не має однозначного трактування серед науковців. Так, у сучасній економічній літературі існують різні підходи до її визначення залежно від позиції дослідника.

Наприклад, А. Н. Романов розглядає товарну політику переважно крізь призму маркетингу, трактуючи її як складову маркетингової діяльності підприємства, спрямованої на формування та управління товарною пропозицією. Є. П. Голубков, навпаки, зосереджується на позиції виробника й визначає товарну політику як систему методів раціонального формування й управління асортиментом продукції. Н. Д. Еріашвілі пропонує інтегрований підхід, поєднуючи обидві точки зору – він підкреслює, що товарна політика має враховувати інтереси як споживача, так і виробника, забезпечуючи при цьому підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Товарна політика передбачає наявність у виробника чітко визначеного напрямку дій та сформованих принципів поведінки на ринку. Її основна мета полягає у виробленні та реалізації управлінських рішень щодо формування оптимального асортименту продукції, ефективного управління ним, підтримання конкурентоспроможності товарів на належному рівні, визначення найбільш перспективних товарних сегментів, а також розроблення стратегії щодо упаковки, маркування та сервісного супроводу продукції [5, с. 115].

Узагальнивши та проаналізувавши наведені підходи, маркетингову товарну політику можна трактувати як систему дій підприємства, спрямованих на формування та управління конкурентоспроможним асортиментом продукції з урахуванням раціонального використання наявних ресурсів. Її основною метою є задоволення потреб споживачів і забезпечення прибутковості діяльності компанії. Водночас, виходячи з наведених визначень, слід підкреслити, що товарна політика нерозривно пов'язана з виробничим потенціалом і ресурсними

можливостями підприємства, які мають бути враховані під час її розроблення та реалізації.

Таблиця 1.1

Узагальнення підходів до визначення сутності товарної політики

Автор	Сутність поняття «товарна політика» (перезфразовано)
Дячков Д. В.	Товарна політика розглядається як цілеспрямована діяльність підприємства, що включає формування асортименту, управління ним та врахування внутрішніх і зовнішніх факторів впливу на продукт, виробництво й збут.
Абрамович І., Квасова М.	Це система знань і дій у межах стратегічного менеджменту, спрямована на побудову ефективної політики управління товарами протягом усього їх життєвого циклу.
Головчук, Ю. О., Середницька Л. П.	Це системна діяльність підприємства, спрямована на формування оптимального асортименту та ефективне управління ним з урахуванням впливу внутрішніх і зовнішніх факторів на створення, виробництво, реалізацію продукції, а також забезпечення належного правового супроводу цих процесів.
Турчина С. Г.	Комплекс дій і рішень, спрямованих на забезпечення ефективного використання товарів як засобів досягнення цілей розвитку підприємства.
Лісеній Є. В.	Система управлінських рішень, що допомагає формувати конкурентоспроможний асортимент, створювати нові продукти, удосконалювати процеси збуту та подовжувати життєвий цикл товарів.
Голубков Є. П.	Товарна політика — це сукупність дій виробника, спрямованих на раціональне формування асортименту, управління його конкурентоспроможністю та забезпечення ефективного задоволення потреб ринку.
Романов А. Н.	Визначає товарну політику як частину маркетингової стратегії підприємства, пов'язану з плануванням, розробкою та управлінням товарами з метою забезпечення їх конкурентних переваг.
Еріашвілі Н. Д.	Розглядає товарну політику як напрям діяльності, що поєднує інтереси споживача і виробника, орієнтуючись на створення конкурентних товарів, які відповідають очікуванням ринку.
Котлер Ф., Басовський Л. Є.	Товарна політика трактується як система управління асортиментом з метою задоволення різних сегментів споживачів та забезпечення ефективного просування товарів на ринок.
Дашкова Л. П., Памбухчянц В. К.	Визначають товарну політику як інструмент підвищення прибутковості підприємства шляхом оптимізації асортименту, розширення ринкової присутності та ефективного використання ресурсів.

Джерело: згруповано автором

Отже, товарна політика являє собою цілеспрямований комплекс заходів, спрямованих на створення комерційно ефективного асортименту, підвищення конкурентоспроможності продукції, розроблення нових товарів, оптимізацію

існуючої товарної структури, продовження життєвого циклу продукції та отримання на цій основі прибутку [27].

Сутність товарної політики полягає у цілеспрямованому формуванні асортименту продукції, який забезпечує підвищення її конкурентоспроможності, розвиток нових товарних позицій, раціоналізацію структури асортименту та подовження життєвого циклу товарів.

Головною метою товарної політики є створення таких товарів і організація управління ними таким чином, щоб інші елементи маркетингової діяльності, зокрема, цінова, збутова чи комунікаційна політика – відігравали допоміжну роль або потребували мінімальних витрат для досягнення стратегічних цілей підприємства (рис.1.1).

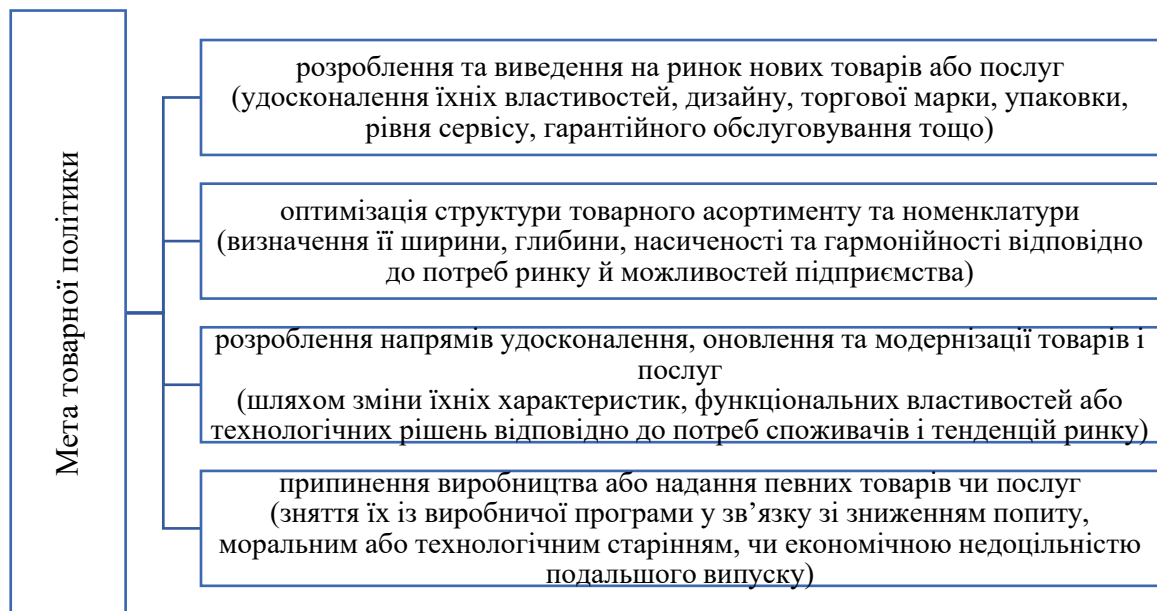


Рис. 1.1. Мета товарної політики підприємства

Джерело: систематизовано автором на основі [27].

Отже, основною метою ефективної маркетингової товарної політики є створення продукції, що володіє стійкими конкурентними перевагами, повною мірою відповідає потребам споживачів і забезпечує підприємству стабільний прибуток.

Таким чином, товарна політика підприємства – це система управлінських дій, спрямованих на формування оптимального товарного портфеля, здатного

максимально задовольняти потреби споживачів і забезпечувати стабільні комерційні результати.

Ефективність товарного портфеля залежить від того, наскільки під час його формування враховано інтереси цільової аудиторії та раціонально визначено структуру асортименту [41].

Для керівників торговельних підприємств питання формування асортименту є одним із найважливіших і найскладніших, адже воно потребує глибокого аналізу ринку, поведінки споживачів та залучення фахівців у сфері маркетингу й менеджменту [17].

Під дефініцією «асортимент товарів» розуміють сукупність різних видів, різновидів та сортів продукції, згрупованих відповідно до певних характеристик чи за призначенням.

Успішне управління товарним асортиментом неможливе без продуманої асортиментної політики. Вона являє собою цілеспрямовану діяльність щодо забезпечення ринку необхідними товарами, яка базується на довгостроковому плануванні, системному регулюванні й прагненні до оптимального співвідношення між широтою номенклатури та рівнем прибутковості підприємства.

Асортиментна політика формується відповідно до загальної маркетингової стратегії підприємства та залежить від його позиціонування на ринку, розмірів торгових площ, обсягу обігових коштів і можливостей постачання. Її результативність визначається як економічними показниками діяльності, так і рівнем задоволення потреб покупців [17].

Помилковим є уявлення, що найкращий асортимент – це той, що налічує тисячі товарних позицій. Власне, такий підхід можливий лише у великих торговельних центрах. Для невеликих магазинів надто широкий асортимент може мати зворотний ефект: покупці розгублюються серед численних варіантів і, зрештою, обмежуються вибором одного чи двох товарів, тоді як решта залишається нереалізованою до завершення терміну придатності. Тому варто розуміти, що. Отже, для товарної політики характерним є наявність чітко

визначеного вектору дій виробників або заздалегідь сформованих принципів їхньої поведінки на ринку. Її основна мета полягає у забезпеченні ефективного прийняття рішень щодо формування та управління асортиментом, підтримання належного рівня конкурентоспроможності продукції, визначення найвигідніших товарних сегментів, а також у розробленні та реалізації стратегії щодо упаковки, маркування й сервісного супроводу товарів [5, с. 115].

Наведемо нижче основні цілі товарно політики можна представити нижче (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Цілі товарно політики

Джерело: побудовано автором

Розроблення товарної політики розпочинається з визначення ключових завдань підприємства, які мають узгоджуватись із його загальними стратегічними цілями. Одним із поширених підходів є припущення, що головною метою підприємницької діяльності є максимізація прибутку. Проте в реальній практиці, особливо на підприємствах, де керівники не мають істотної

частки у доходах або їхня участь у прибутках є мінімальною, можуть існувати й інші цілі, відмінні від прагнення до максимального прибутку [23].

До таких альтернативних орієнтирів належать:

- бажання реалізувати продукцію за доступними цінами для споживачів;
- прагнення розширити частку ринку або прискорити темпи зростання навіть за умов зменшення прибутковості;
- побоювання, що надмірна орієнтація на прибуток може погіршити репутацію підприємства в суспільстві;
- прагнення уникнути фінансової нестабільності або банкрутства;
- зосередженість на підвищенні іміджу та престижу компанії замість нарощування доходів.

Деякі з цих цілей орієнтовані на короткостроковий прибуток, але водночас можуть мати і довготривалу стратегічну користь. Інші ж передбачають готовність підприємства тимчасово працювати з помірним рівнем доходів задля стабільності або репутаційних вигод.

Зазвичай підприємства формулюють кілька взаємопов'язаних завдань, які іноді можуть суперечити одне одному. Тому важливо, щоб працівники розуміли пріоритети компанії, а керівництво - чітко їх визначало й комунікувало. Для підприємств роздрібної торгівлі це особливо актуально, адже встановлення першочергових завдань у сфері управління товарним асортиментом є ключовою складовою їхньої діяльності.

Основним завданням керівництва підприємства у процесі формування якості, споживчої цінності та асортименту товарів є своєчасне адаптування ресурсів до змін у ринковому середовищі [23].

Рішення, що приймаються в межах товарної політики, визначають параметри товарного асортименту – його кількісний і якісний склад, рівень конкурентоспроможності, цінову політику та ступінь оновлення продукції. До компетенції цього напряму належать також питання щодо включення до виробництва нових моделей, вилучення застарілих товарів, стандартизації та

уніфікації, визначення співвідношення між різними групами й типами продукції, а також узгодження частки серійного й масового виробництва.

У сучасній господарській практиці вважається доцільним не обмежуватися випуском одного виробу, а формувати широкий асортимент взаємопов'язаних товарів, здатних задовольнити різноманітні запити споживачів. Вибір асортиментної політики водночас визначає профіль підприємства, поєднуючи у собі виробничий, комерційний та маркетинговий аспекти діяльності.

На більшості підприємств товарна політика закріплюється у внутрішніх нормативних документах або стратегічних планах, що встановлюють цільові орієнтири щодо якості, асортименту й оновлення продукції.

Відсутність системного підходу до товарної політики призводить до нестабільності асортименту, зниження контролю за конкурентоспроможністю та залежності від випадкових кон'юнктурних чинників. Натомість продумана політика в сфері управління товарами забезпечує стабільність асортиментної структури, своєчасне оновлення продукції та служить орієнтиром для стратегічних управлінських рішень [31].

Отже, товарна політика виступає ключовим елементом маркетингової стратегії підприємства, спрямованим на ефективне управління асортиментом, задоволення потреб споживачів і зміцнення ринкових позицій компанії.

1.2. Види товарної політики та етапи її формування

Товарна політика є складовою системи стратегічного управління підприємством, що охоплює усі етапи функціонування товару – від розроблення концепції до зняття його з виробництва. Її різновиди та форми залежать від загальної стратегії розвитку підприємства, специфіки ринку, рівня конкурентного середовища та динаміки споживчого попиту. В умовах постійних змін технологій, глобалізації торгівлі й зростання вимог покупців саме гнучка товарна політика дозволяє підприємству оперативно реагувати на виклики

ринку, підтримувати стабільність позицій і підвищувати привабливість своєї продукції. Розуміння сутності форм і видів товарної політики сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень щодо оновлення, диверсифікації чи вдосконалення асортименту, забезпечення оптимального співвідношення якості, ціни та корисності товару для споживача. Отже, дослідження форм і видів товарної політики є необхідною умовою для визначення напрямів удосконалення асортиментної структури, підвищення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення його сталого розвитку на сучасному ринку [31].

Товарна політика підприємства є важливою складовою маркетингової стратегії, що визначає підхід компанії до формування, оновлення та управління своїм асортиментом. Вона охоплює весь життєвий цикл товару – від ідеї до зняття з виробництва та спрямована на забезпечення максимальної відповідності продукції потребам ринку. Її структура, форми і види залежать від загальної стратегії підприємства, його ресурсних можливостей, динаміки попиту й рівня конкуренції [14].

У практиці виділяють три основні форми товарної політики: стратегічну, тактичну та оперативну.

Стратегічна форма має довгостроковий характер і передбачає визначення пріоритетних напрямів розвитку товарного портфеля, позиціонування продукції та розроблення інноваційних рішень.

Тактична форма орієнтована на середньострокову перспективу й пов'язана з оновленням окремих товарних позицій, регулюванням асортименту та адаптацією до поточних змін ринку [14].

Оперативна форма відображає короткострокові дії підприємства, тобто швидке реагування на зміни попиту, управління запасами, підтримання оптимального рівня продажів і якості.

Взаємодія цих форм забезпечує узгодженість управлінських рішень, безперервність розвитку асортименту та стабільне становище підприємства на ринку.

Залежно від спрямованості дій підприємства виділяють кілька видів товарної політики:

- інноваційну, що орієнтована на створення нових продуктів або модернізацію наявних;
- диференціаційну, яка передбачає розширення асортименту та варіативність характеристик товару для різних сегментів ринку;
- стабілізаційну, спрямовану на підтримання сталого рівня попиту й рівноваги між виробництвом і реалізацією;
- елімінаційну, яка полягає у поступовому вилученні з ринку морально або технологічно застарілої продукції.

Розроблення й реалізація товарної політики впливають не лише на формування асортименту, але й на ефективність маркетингової діяльності в цілому. Управлінські рішення у цій сфері приймаються на трьох рівнях: окремого товару (торгової марки), асортиментної групи та товарної номенклатури підприємства. Сучасна логіка управління передбачає створення продукції, що відповідає різноманітним потребам ринку, та розроблення варіантів товарів, адаптованих до індивідуальних запитів споживачів [19].

Сучасний підхід до управління товаром передбачає створення продукції, що максимально відповідає багатогранним потребам споживачів і здатна задовольняти індивідуальні запити ринку. Для цього підприємства проводять маркетингові дослідження, спрямовані на виявлення рівня попиту, споживчих переваг і мотивацій, а також здійснюють аналіз конкурентного середовища й товарів-замінників. Отримані результати дають змогу визначити ключові можливості та загрози ринку, окреслити управлінські проблеми й розробити альтернативні напрями подальшого розвитку. Серед найпоширеніших стратегічних рішень – стратегія зростання, розширення ринку, проникнення на нові сегменти та розроблення нових товарів, які забезпечують гнучкість і конкурентоспроможність підприємства в умовах динамічних ринкових умов.

Розвиток ринку передбачає не лише продаж продукції постійним клієнтам, а й активне освоєння нових сегментів споживачів. Така стратегія спрямована на

роботу як із наявною аудиторією, так і з потенційними покупцями, що раніше не взаємодіяли з підприємством. Одним із варіантів такої політики є стратегія ринкового проникнення, яка передбачає активне просування товару на нові ринки з використанням усього комплексу маркетингових інструментів. Стратегія широкого проникнення базується на встановленні відносно низьких цін та високих витрат на стимулювання збуту. Її метою є завоювання значної частки ринку й нарощування обсягів продажу. Найефективніше вона реалізується за умов, коли ринок має достатній потенціал, споживачі ще не знайомі з продуктом, а значна їх частина не готова сплачувати високу ціну [39].

Динамічний розвиток високих технологій, постійна зміна споживчих уподобань і зростання конкуренції зумовлюють необхідність для підприємств не лише вдосконалювати існуючу продукцію, а й розробляти нові товари, здатні утримувати або зміцнювати ринкові позиції. Ефективне управління новим продуктом – від формування ідеї до комерційного запуску, що стає ключовим завданням менеджменту. Вихід нового товару на ринок можливий лише тоді, коли він поєднує споживчі характеристики (зручність, функціональність, користь) із ринковими параметрами, тобто привабливою ціною, належною якістю, конкурентоспроможністю, позитивним іміджем і популярністю серед споживачів. Такі чинники тісно пов'язані з поняттям життєвого циклу товару, який охоплює період від створення і впровадження продукту у виробництво до моменту, коли він поступається місцем більш сучасним аналогам. Життєвий цикл відображає етапи становлення, зростання, зрілості та спаду товару на ринку. Його основними показниками виступають динаміка обсягів продажу та прибутковості, які змінюються залежно від фази розвитку продукту. Ці коливання є закономірним проявом ринкових процесів і відображають адаптацію підприємства до змін споживчого попиту (рис.1.3).

Життєвий цикл товару на ринку складається з семи основних етапів: дослідження та розроблення, впровадження, розширення ринків збуту, використання конкурентних переваг, зрілості, насичення та витіснення з ринку. Тривалість кожної стадії залежить від специфіки конкретного товару, галузі та

умов ринкового середовища. На практиці визначити, на якому саме етапі життєвого циклу перебуває продукція, доволі складно, тому об'єктивну оцінку її позицій може забезпечити лише ретельне маркетингове дослідження [18].

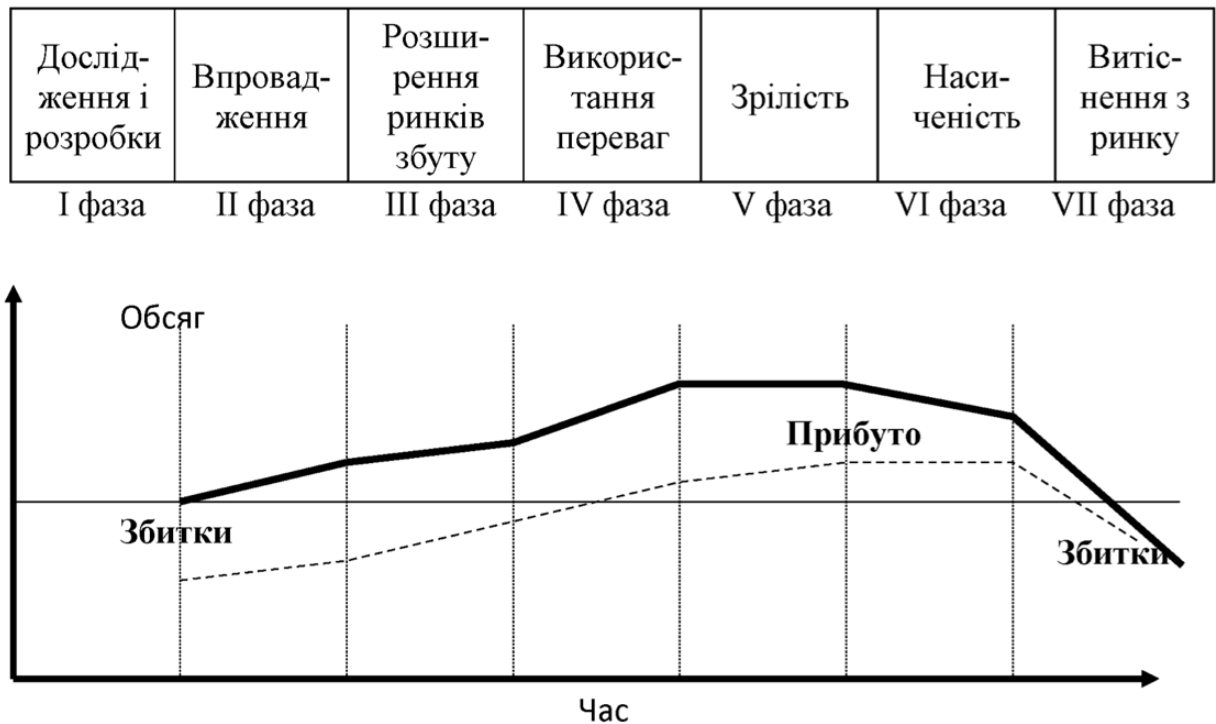


Рис. 1.3. Модель життєвого циклу товару

Джерело: [18]

Якщо підприємство орієнтується на розширення виробництва, його керівництво має постійно дбати про оновлення товарного асортименту – доповнювати його новими видами продукції та вилучати ті, що вже не відповідають стратегічним напрямкам розвитку. Це завдання є ключовим з позиції формування довгострокової стратегії зростання компанії. Не менш важливою є й здатність передбачати зміни етапів життєвого циклу товару та своєчасно коригувати стратегію відповідно до динаміки ринку й умов конкуренції, які постійно змінюються у часі та просторі.

Під час аналізу процесу формування товарної політики підприємства в умовах сучасного споживчого ринку слід виходити з того, що успіх господарюючих суб'єктів залежить від уміння ефективно використовувати різноманітні інструменти маркетингової діяльності, насамперед ті, що безпосередньо стосуються товару.

Серед основних напрямів забезпечення конкурентоспроможності можна виокремити [21]:

- розвиток продукції, яка ще не досягла стадії ринкового насичення;
- стимулювання додаткового попиту шляхом випуску нових моделей, варіантів або модифікацій існуючих товарів;
- вихід на закордонні ринки, де спостерігається недостатня пропозиція аналогічної продукції;
- застосування інших маркетингових методів впливу на попит.

У межах маркетингової теорії створення нового продукту чи вдосконалення наявного трактується як процес формування товару. Цей процес охоплює три основні аспекти (рис. 1.4).

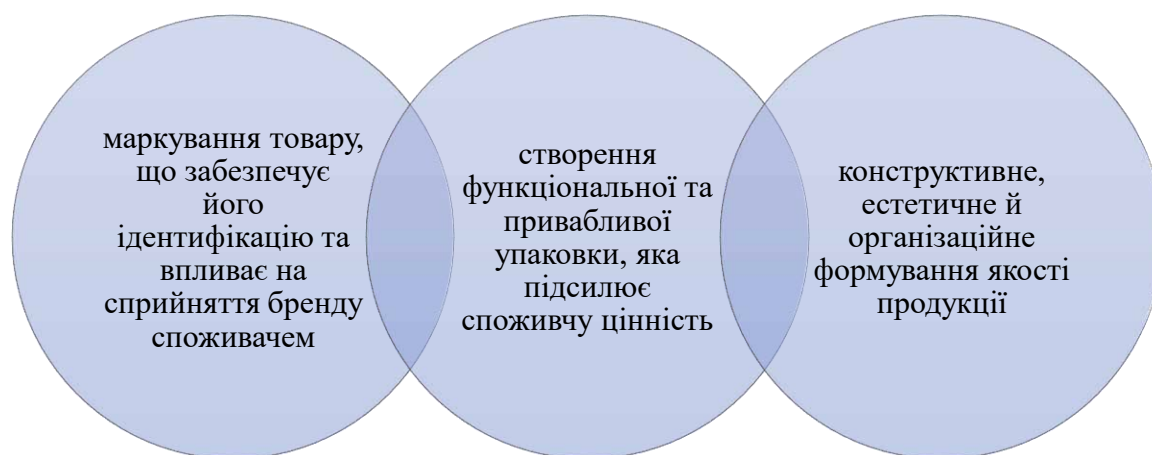


Рис.1.4. Основні аспекти формування нового продукту.

Джерело: побудовано автором

Таким чином, розроблення товарної політики має бути комплексним процесом, який поєднує стратегічне планування, інноваційний розвиток і маркетингову гнучкість, що дозволяє підприємству ефективно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури.

На думку Н. С. Кубишиної, у процесі формування та реалізації стратегічних альтернатив товарної політики доцільно виокремлювати такі етапи (табл. 1.2.).

Формування товарної політики підприємства здійснюється поетапно, починаючи від підготовчої стадії до практичного впровадження. Кожен із етапів передбачає виконання певних управлінських дій, спрямованих на визначення стратегічних орієнтирів, аналіз ринкових можливостей та забезпечення ефективного функціонування системи управління товаром [18].

Таблиця 1.2

Послідовність етапів формування та реалізації маркетингової товарної політики підприємства

Етап	Зміст основних дій
Підготовчий етап	<ul style="list-style-type: none"> • Визначення місії, бачення та стратегічних орієнтирів підприємства; • Постановка довгострокових цілей розвитку; • Формування загальної мети та принципів товарної політики; • Встановлення вимог до майбутньої політики у сфері товарів.
Етап планування та розроблення	<ul style="list-style-type: none"> • Аналіз наявного асортименту і його ринкової позиції; • Оцінювання конкурентоспроможності продукції; • Визначення переліку супутніх послуг, що підвищують цінність товару; • Розроблення можливих стратегічних альтернатив і вибір оптимального варіанта реалізації товарної політики.
3. Етап реалізації та контролю	<ul style="list-style-type: none"> • Упровадження запланованих заходів і стратегій; • Поточний моніторинг ефективності реалізації політики; • Аналіз результатів і внесення необхідних коригувань для досягнення запланованих показників.

Джерело: складено на основі узагальнення підходів [18]

Перший етап пов'язаний із визначенням місії, стратегічних цілей та базових принципів діяльності. Другий етап передбачає безпосередню розробку та планування товарної політики, формування асортименту, оцінювання конкурентних переваг і вибір найрезультативніших рішень. Заключний – стосується реалізації прийнятих рішень, здійснення контролю за їх виконанням та внесення коректив у разі зміни ринкових умов [18].

Отже, варто підкреслити, що форми та види товарної політики визначають загальну логіку дій підприємства на ринку, спрямованих на формування конкурентоспроможного асортименту, підвищення його якості та задоволення потреб споживачів. Вибір конкретної форми чи виду політики залежить від стратегічних цілей компанії, її ресурсного потенціалу, рівня конкуренції та динаміки попиту. Ефективна товарна політика стає основою для

довгострокового розвитку підприємства, забезпечує стабільні фінансові результати й дозволяє оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури. Разом із тим, практична реалізація товарної політики потребує науково обґрунтованих методичних інструментів для оцінювання її результативності та ефективності. Саме тому доцільним є подальше дослідження методичних підходів до оцінки товарної політики підприємства.

1.3. Методичні підходи до оцінки товарної політики підприємства

Оцінка ефективності товарної політики є важливою складовою стратегічного управління підприємством, оскільки саме вона дає змогу визначити результативність прийнятих рішень, оцінити стан і збалансованість асортименту, а також виявити напрями його подальшого вдосконалення. Методичні підходи до аналізу товарної політики ґрунтуються на використанні комплексу економічних, маркетингових і статистичних інструментів, які дозволяють дослідити тенденції зміни обсягів реалізації, прибутковості, рівня конкурентоспроможності та задоволеності споживачів. Вибір конкретної методики визначається стратегічними цілями підприємства, специфікою його діяльності та стадією життєвого циклу продукції. Системне оцінювання результатів товарної політики створює умови для своєчасного її коригування, оптимізації асортиментної структури та забезпечення стійкого розвитку підприємства в умовах динамічного ринку.

Для забезпечення об'єктивної оцінки ефективності товарної політики важливо не лише проаналізувати динаміку продажів та прибутковості, а й визначити, наскільки раціонально сформований асортимент підприємства. Збалансованість товарного портфеля свідчить про оптимальне співвідношення між попитом, прибутковістю та витратами на утримання окремих асортиментних позицій. Надмірна концентрація на одних видах продукції або, навпаки, надто

широкий асортимент можуть знижувати загальну ефективність діяльності підприємства.

Для кількісного вимірювання цього співвідношення використовуються статистичні методи аналізу, зокрема кореляційно-регресійні. Визначити рівень збалансованості (раціональності) товарного асортименту підприємства можна за формулою рангового коефіцієнту кореляції Спірмена.

Цей метод є непараметричним аналогом лінійного коефіцієнта кореляції Пірсона та дозволяє визначити ступінь узгодженості двох рядів рангів – наприклад, структури товарного асортименту підприємства та рівня рентабельності відповідних асортиментних груп.

Ідея методу ґрунтується на тому, що кожному об'єкту (товару, групі товарів, показнику діяльності) присвоюється ранг, тобто числове значення, що відображає його місце у впорядкованому ряду за певною ознакою. Якщо порівнюються два ряди (наприклад, за обсягом продажу та прибутковістю), то для кожного елемента визначається різниця між рангами. Чим менша ця різниця, тим тісніший зв'язок між показниками.

Дана формула відображає взаємозв'язок структури асортименту та рівня рентабельності кожної асортиментної групи (див. формулу 1) [41]:

$$KR = 1 - \frac{6 \cdot \sum_{i=1}^n (P_{vi} - P_{pi})^2}{n \cdot (n^2 - 1)}, \text{ де} \quad (1)$$

KR – коефіцієнт раціональності товарного асортименту;

P_{vi} – ранг випуску товару (питомої ваги у загальному обсязі випуску);

P_{pi} – ранг рентабельності товару;

n – кількість асортиментних груп;

6 – коригуючий множник

Коефіцієнт раціональності структури асортименту може змінюватись від –1,0 до +1,0 (з підвищення рангу одного із параметрів ранг іншого параметру зменшується і навпаки). При раціональній структурі асортименту має місце сильний зв'язок між обсягами випуску продукції асортименту і рентабельністю. Це означає, що продукція з високою рентабельністю відрізняється і великим

обсягом випуску. При цьому коефіцієнт раціональності структури асортименту (KP) $\geq 0,6$. Якщо $KP \leq 0,6$, то структура асортименту оцінюється як нераціональна і потребує поліпшення [41].

Перевага цього методу полягає в тому, що він не потребує попереднього нормування даних, є стійким до впливу викидів і може застосовуватись навіть тоді, коли зв'язок між змінними нелінійний. Тому у практиці управління підприємством коефіцієнт Спірмена широко використовується для оцінювання узгодженості між структурою асортименту та економічними результатами, зокрема для визначення рівня збалансованості товарного портфеля [41].

У контексті оцінки товарної політики підприємства коефіцієнт Спірмена дозволяє виявити, наскільки раціонально сформований асортимент, тобто, чи співпадають високі обсяги продажів із високою рентабельністю. Якщо значення r є високим і позитивним, це свідчить про узгодженість асортиментної структури з фінансовими результатами: підприємство концентрує ресурси на прибуткових групах товарів. Якщо ж показник має низьке або від'ємне значення, це означає, що асортимент сформований неефективно, і частина товарів не приносить очікуваного прибутку.

Отже, ранговий коефіцієнт кореляції Спірмена є універсальним інструментом для економічного аналізу, який забезпечує об'єктивне вимірювання узгодженості між якісними та кількісними показниками товарної політики. Його використання допомагає керівництву підприємства приймати обґрунтовані рішення щодо оптимізації асортименту, визначення пріоритетних напрямів розвитку та підвищення загальної ефективності господарської діяльності.

Для комплексного оцінювання ефективності товарної політики підприємства доцільно поєднувати кількісні методи аналізу, такі як коефіцієнт рангової кореляції Спірмена, із стратегічними методами портфельного оцінювання. Якщо перший підхід дозволяє встановити рівень збалансованості асортименту на основі статистичних залежностей між рентабельністю та структурою продажів, то другий орієнтований на визначення перспектив

розвитку окремих товарних груп і їхнього внеску у загальний результат діяльності підприємства. Саме до таких інструментів стратегічного аналізу належить метод Бостонської консалтингової групи (БКГ), який дає змогу класифікувати товари за ступенем їхньої ринкової привабливості та часткою участі підприємства в ринку, формуючи підґрунтя для прийняття управлінських рішень щодо подальшого розвитку або вилучення певних товарів із портфеля [41].

Одним із найвідоміших і найуживаніших інструментів портфельного аналізу є матриця BCG, створена у 1960-х роках фахівцями Бостонської консалтингової групи. Її основна ідея полягає в тому, що успіх діяльності окремих бізнес-одиниць або товарних напрямів визначається двома ключовими показниками – темпом зростання ринку та відносною часткою підприємства на цьому ринку.

Як і будь-який метод стратегічного планування, матриця BCG має як переваги, так і певні обмеження. До її переваг належать:

- простота використання та наочність, що дозволяє швидко оцінити структуру товарного портфеля й визначити напрями інвестування;
- можливість раціонального розподілу фінансових ресурсів між різними бізнес-напрямами;
- зручність для порівняння окремих підрозділів або товарів за їхньою ринковою позицією;
- використання об'єктивних показників – ринкової частки та темпу зростання.

Залежно від позиції у матриці, товари поділяються на чотири основні категорії (рис. 1.5).

Застосування методу БКГ допомагає підприємству визначити оптимальну структуру товарного портфеля, раціонально розподілити ресурси між різними групами продукції та сформуванню ефективну стратегію управління асортиментом — від інвестування в перспективні напрями до поступового вилучення нерентабельних товарів [22].

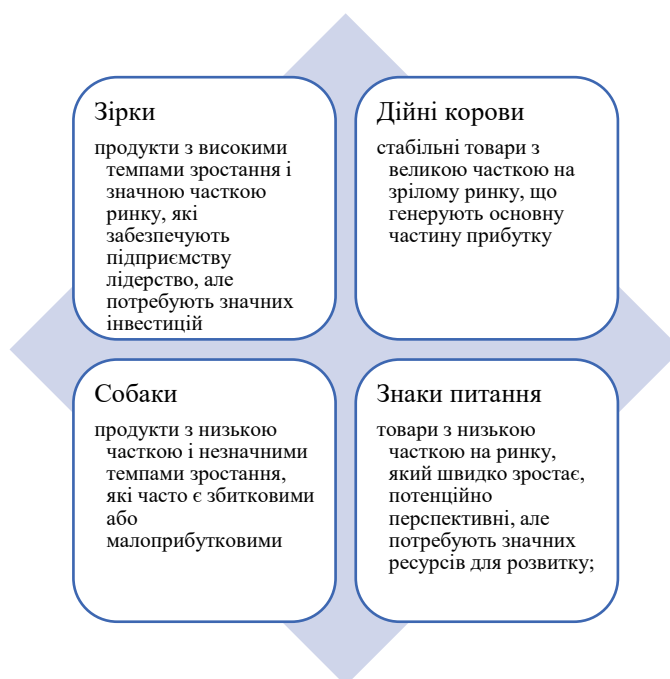


Рис. 1.5. Чотирьохфакторна матриця типів товарів за методом БКГ
Джерело: побудовано автором на основі [22]

Водночас модель має й недоліки. Вона ґрунтується лише на двох критеріях, не враховуючи інших важливих чинників, як-от якість продукції, витрати на маркетинг, рівень інновацій чи ефективність управління. Крім того, надмірна орієнтація на грошові потоки обмежує її можливість оцінювати довгострокові перспективи розвитку. Стратегії, сформовані на основі цієї моделі, часто зосереджені на скороченні витрат та цінній конкуренції, залишаючи поза увагою такі напрями, як диференціація, інноваційність чи покращення управлінських процесів.

Таким чином, матриця BCG залишається корисним інструментом стратегічного аналізу, однак для комплексної оцінки діяльності підприємства її доцільно поєднувати з іншими методами портфельного планування та управління товарним асортиментом.

Отже, методи оцінювання товарної політики, зокрема коефіцієнт рангової кореляції Спірмена та матриця Бостонської консалтингової групи, мають різне аналітичне спрямування, але у поєднанні забезпечують всебічне розуміння ефективності товарного портфеля підприємства [22].

Якщо статистичний підхід дозволяє кількісно оцінити ступінь раціональності та узгодженості асортиментної структури з фінансовими результатами, то портфельний аналіз БКГ формує стратегічне бачення перспектив розвитку окремих груп продукції. Використання цих методів у комплексі сприяє ухваленню обґрунтованих управлінських рішень щодо оптимізації структури асортименту, визначенню товарів, у які доцільно інвестувати, та тих, що потребують заміни або поступового виведення з ринку.

Крім того, застосування системи кількісних та якісних методів аналізу дозволяє підприємству не лише оцінити поточний стан товарної політики, а й передбачити тенденції її розвитку. Наприклад, результати кореляційного аналізу можуть свідчити про необхідність перегляду асортиментної структури, тоді як матриця БКГ допомагає визначити пріоритети інвестицій і стратегічні напрями розширення ринку. На основі цих оцінок керівництво підприємства може формувати стратегії зростання, диверсифікації чи стабілізації, узгоджені із загальною маркетинговою концепцією [22].

Слід наголосити, що ефективна оцінка товарної політики потребує системного підходу, який передбачає не лише аналіз поточних показників, а й постійний моніторинг динаміки ринку, поведінки споживачів і дій конкурентів. У сучасних умовах високої мінливості зовнішнього середовища важливим стає поєднання кількісних методів, що забезпечують об'єктивність, і стратегічних, які формують основу для управлінських рішень.

Таким чином, застосування методичних підходів до оцінювання товарної політики дає змогу не лише визначити її результативність, а й створити інформаційну базу для планування подальших дій. Вони забезпечують цілісне бачення взаємозв'язку між асортиментною структурою, фінансовими результатами та конкурентоспроможністю підприємства.

На основі отриманих результатів можна своєчасно коригувати товарну політику, адаптувати її до змін ринкових умов і формувати гнучку стратегію розвитку, що є запорукою стабільного функціонування підприємства в довгостроковій перспективі.

Підсумовуючи теоретичні засади формування та оцінювання товарної політики, можна стверджувати, що її ефективність визначається здатністю підприємства своєчасно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, підтримувати оптимальний асортимент і забезпечувати конкурентні переваги. Разом із тим, теоретичні положення набувають практичного значення лише за умови їхньої адаптації до конкретного підприємства. Тому подальше дослідження буде спрямоване на практичний аналіз системи управління товарною політикою.

Такий аналіз дозволить виявити особливості формування асортиментної структури підприємства, оцінити ефективність прийнятих управлінських рішень і визначити напрями вдосконалення товарної політики.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА (на прикладі IDS Group Ukraine)

2.1. Організаційно-економічна характеристика IDS Group Ukraine

Для здійснення поглибленого аналізу системи управління товарною політикою доцільно розпочати з дослідження організаційно-економічних особливостей діяльності підприємства. Це дозволяє комплексно оцінити умови його функціонування, структуру управління, ресурсний потенціал, позиції на ринку та основні напрями розвитку. Об'єктом дослідження виступає компанія IDS Group Ukraine – провідний виробник і дистриб'ютор мінеральної води та безалкогольних напоїв в Україні, яка об'єднує декілька відомих брендів і має значну частку на національному ринку. Вивчення організаційно-економічної характеристики підприємства створює підґрунтя для подальшого аналізу його товарної політики, визначення чинників, що впливають на формування асортименту, і оцінювання ефективності управлінських рішень у сфері маркетингу та виробництва.

Закрите акціонерне товариство «Індустріальні та дистрибуційні системи» (ЗАТ «ІДС», далі - «IDS Group Ukraine») було засновано у 1996 р. і на сьогоднішній день вже є одним із лідерів серед виробників мінеральних вод в Україні. Його продукція відповідає найвищим міжнародним стандартам, а тому продовжує залишатись вітчизняним еталоном якості. У теперішній час компанія функціонує на основі стратегічного партнерства наступних підприємств: Моршинський завод мінеральних вод «Оскар», Миргородський завод мінеральних вод, Дистрибуційна компанія «ІДС», ІДС «Aqua Service». Причому всі суб'єкти господарювання, які входять до партнерства, взаємопов'язані між собою як процесами планування, управління ланцюгами поставок, продажем й маркетингом так і централізованим управлінням, включаючи HR-менеджмент та

менеджмент інформаційних систем підтримки операцій, пов'язаних із обліком та звітністю. Підприємство спеціалізується на виробництві та продажі збалансованого портфелю мінеральних вод, які видобуваються у рекреаційних регіонах нашої держави. Продукція компанії на ринку представлена наступними торговими марками (брендами): «Моршинська», «Моршинка», «Миргородська», «Миргородська Лагідна», «Aqua Life» і «Аляска» [25].

Місією компанії «IDS Group Ukraine» є виробництво природних мінеральних вод, а також високоякісних натуральних напоїв на їх основі, які дарують споживачам в Україні і в усьому світі: неповторний смак, здоров'я і життєву енергію. У свою чергу, до *цінностей* роботи підприємства належать: чесність, послідовність і готовність приймати критику та вчитися. Із зазначених вище місії та цінностей закономірно випливають *стратегічні цілі* діяльності «IDS Group Ukraine», що полягають як у розвитку культури споживання природних мінеральних вод і просуванні здорового способу життя, так і у зміцненні власних конкурентних лідерських позицій у галузі, шляхом впровадження інновацій у виробництво [25].

Таблиця 2.1

Чисельність працівників компанії «IDS Group Ukraine»

№ п/п	Вид персоналу	Роки				2024 р. до 2021 р., %
		2021	2022	2023	2024	
1	Власний персонал, всього:	2242	1909	1891	2061	91,9
	- дистрибуція	1234	977	920	949	76,9
	- виробництво	1008	932	971	1112	110,3
2	Аутстафінг (дистрибуція і логістика)	442	405	400	428	96,8
	Всього працівників	2684	2314	2291	2489	92,7

Джерело: складено автором на основі [25]

Станом на кінець 2024 р. в компанії налічувалось 2489 робітників, що на 7,3% менше за кількість персоналу на кінець 2021 р. (див. табл. 2.1). Очевидно,

така тенденція стала результатом військового вторгнення Російської Федерації на територію України у лютому 2022 р. Певна частина персоналу була мобілізована до лав ЗСУ, у той час як частину менеджменту середнього і старшого віку було скорочено внаслідок падіння ділової активності групи компаній.

Варто зазначити, що у першому півріччі 2024 р. «IDS Group Ukraine» зіштовхнулася із нестачею кадрів у розрізі робочих професій та торговельного персоналу, таких як: мерчендайзерів, вантажників, водіїв вантажівок, технічних фахівців (переважно належать до групи «чоловічих» професій). Однак, для виходу із цієї складної ситуації менеджмент підприємства зробив ставку на залучення молодих кадрів через підтримку зв'язків із вищими та професійно-технічними навчальними закладами. Крім того, завдяки розширенню географії дистрибуції товарів і зростанню пропозиції новинок «IDS Group Ukraine» зуміла залучити близько 500 молодих робітників для забезпечення логістичних потреб і продажів продуктів досліджуваного підприємства. У 2022 році підприємство фактично не переглядало розміри зарплати для робітників, тоді як у 2023 р. середня зарплата зросла на 22%. Перш за все, таке підвищення стосувалось молодшого та середнього персоналу торговельної команди. Як результат, у 2024 р. «IDS Group Ukraine» увійшла до щорічного рейтингу найкращих роботодавців України за версією журналу «ТОП-100. Рейтинги найбільших» і була відзначена в номінації "Найкращий антикризовий HR-менеджмент" [25].

Виробничі потужності «IDS Group Ukraine» представлені 2-ма заводами: у м. Моршин (Львівська область) і у м. Миргород (Полтавська область). Перший з них займається виробництвом всього асортименту продукції торгової марки «Моршинська», «Моршинка», «Лимонада», «Воля» та «Аляска». У свою чергу, Миргородський завод мінеральних вод спеціалізується на випуску товарної продукції для торгових марок: «Миргородська», «Миргородська Лагідна», «Аляска» та «Аква Лайф». Слід зазначити, що обидва заводи сертифіковані за стандартом FSSC22000. Це дає їм право постачати продукцію без додаткових аудитів у будь-які торговельні точки по всьому світу. Протягом 2024 р. в

експлуатацію вводились нові виробничі і складські потужності, а також проводився технічний аудит насосних станцій і водозбірних споруд Моршинського заводу.

Компанія «IDS Group Ukraine» здійснює свою виробничо-господарську діяльність у відповідності до критеріїв і принципів *сталого розвитку*. Відповідне стратегічне бачення стосується підвищення рівня енергонезалежності шляхом реалізації у 2024 р. проєкту із встановлення сонячної електростанції потужністю 1400 кВт на годину, що розміщено на території заводу у м. Миргород. Менеджмент підприємства очікує, що впровадження проєкту дасть можливість суттєво знизити собівартість готової продукції. Разом із тим, для забезпечення безперервного виробництва продукції у тарі 18.9 літрів на платформі Миргородського заводу розміщено 2 дизельних генератора загальною потужністю 450 кВт/год.

В період 2019-2021 рр. компанія «IDS Group Ukraine» запровадила серйозну програму щодо залучення капітальних інвестицій, які були направлені на реалізацію стратегії до 2030 р. щодо інноваційного зростання. Зокрема, було збудовано новий склад на Моршинському заводі, а також куплено і встановлено 3 нові лінії розливу мінеральної води, у т.ч. сучасну асептичну лінію виробництва KRONES (вартість понад 15 млн євро). Разом із тим, у зазначений період капітальні інвестиції було спрямовано на оновлення і розширення торговельного обладнання. Так, у 2021 р. найбільша частина інвестицій було спрямовано у сферу виробництва, а саме $\frac{3}{4}$ всіх капіталовкладень (див. рис. 2.1).

Проте, із початку повномасштабного вторгнення Російської Федерації в Україну компанія «IDS Group Ukraine» суттєво скоротила обсяг капітальних інвестицій у більш ніж 4 рази (із 851 млн грн у 2021 р. до 196 млн грн у 2024 р.), зосередивши власні ресурси на завершенні проєктів 2021 р. Позитивним моментом стало те, що починаючи із 2024 р. компанія зуміла дещо відновити обсяги інвестування. Так, основними чинниками нарощування інвестицій стало оновлення парку холодильного обладнання у зв'язку із втратою і зношенням, а також впровадження нової системи ERP на базі Microsoft Dynamics 365 [25].

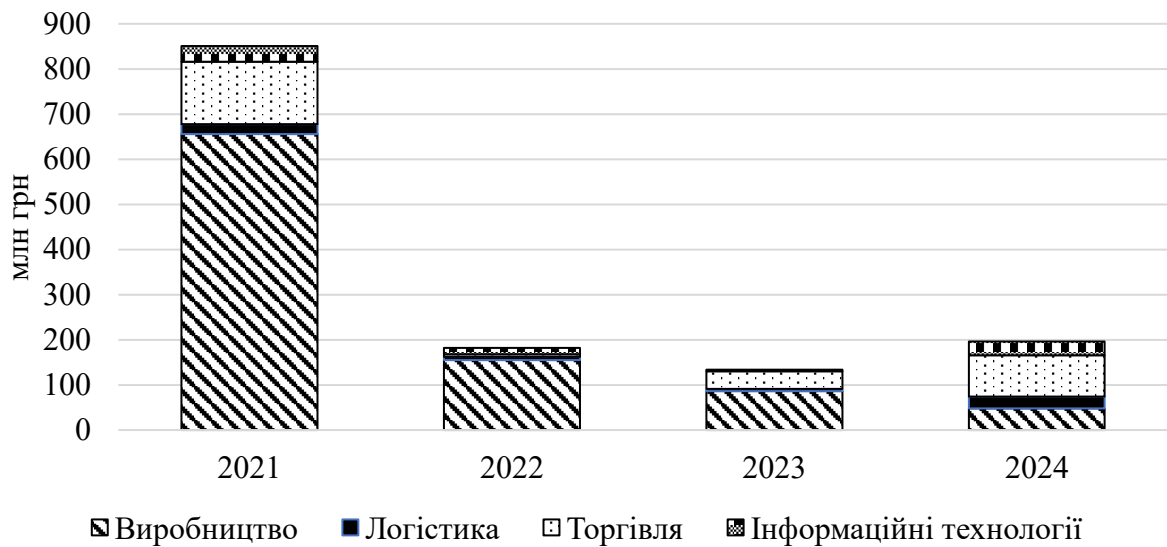


Рис. 2.1. Капітальні інвестиції компанії «IDS Group Ukraine» за період 2021-2024 рр., млн грн.

Джерело: побудовано автором на основі [25]

Протягом 2021-2024 рр. компанії «IDS Group Ukraine» вдалося, незважаючи на складну ситуацію в країні, пов'язану із військовою агресією Російської Федерації, підвищити рівень економічної ефективності господарської діяльності. Так, за досліджуваний період рівень рентабельності виручки від реалізації продукції зріс на 1,8 п.п. і досягнув рівня у 10,3% у звітному році (див. табл.2.2). Насамперед, цього вдалося досягти за рахунок збільшення розміру чистого прибутку – майже на половину у порівнянні і з базовим (довоєнним) 2021 р. Суттєва позитивна динаміка останнього впливає із збільшення на 21,2% величини чистого доходу підприємства. Незважаючи на скорочення протягом досліджуваного періоду фізичного обсягу продажу продукції, компанії вдалося збільшити величину результативної ознаки за рахунок підвищення цін.

Збиткова фінансово-господарська діяльність компанії «IDS Group Ukraine» у 2022 р. пояснюється наслідками повномасштабного вторгнення Росії на територію нашої держави. Зокрема, було повністю порушено ланцюги постачання як таропакувальних матеріалів (ТПМ), так і готової продукції, а

також порушенням процедури транспортних перевезень, переходом у розрахунках на передоплату тощо.

Таблиця 2.2

**Показники результатів фінансово-господарської діяльності компанії
«IDS Group Ukraine»**

№ п/п	Показник	Одиниці виміру	Роки				2024 р. до 2021 р. , %
			2021	2022	2023	2024	
1	Обсяг продажу продукції сегмента PET ¹	млн. пляшок	600,9	435,3	449,3	526,0	87,5
		млн. л	762,6	612,8	594,5	682,2	89,5
		млн. грн	4822,87	4098,38	4732,23	5964,15	123,7
2	Обсяг продажу продукції сегмента HOD ²	млн. пляшок	26,2	14,2	16,3	17,4	66,4
		млн. л	201,3	110,1	124,3	131,2	65,2
		млн. грн	847,49	569,57	751,04	910,74	107,5
3	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	млн. грн	5670,36	4667,95	5483,27	6874,89	121,2
4	ЕВІТДА	млн грн	903,24	335,77	841,41	1353,75	149,9
5	ЕВІТ	млн грн	614,36	-70,67	449,69	839,65	136,7
6	Чистий прибуток	млн грн	480,70	-180,26	306,85	708,08	147,3
7	Рівень рентабельності продажу продукції	%	8,5	-3,9	5,6	10,3	*

Джерело: складено автором на основі [25]

Примітка: ¹ PET - сегмент упакованої води (пластикові та скляні пляшки та алюмінієві банки одноразового використання обсягом зазвичай не більш ніж 6 літрів); ² HOD (home and office delivery) – сегмент доставки води в оселі та офіси в бутлях багаторазового використання обсягом 18,9 літра, а також доставка супутніх товарів.

У подальшому на 2022-23 рр. значними факторами впливу на скорочення попиту на мінеральні води стало: еміграція населення, втрата територій і зменшення ситуацій для нормального споживання води через повітряні тривоги тощо. З метою покращення фінансового стану підприємства топ-менеджмент підприємства вдався до помірною підвищення цін на продукцію, починаючи із 2023 р.

Загальний борг компанії на кінець 2024 р. склав 297 млн грн, який майже порівну складається із банківського фінансування і фінансового лізингу (переважно офісні приміщення та парк легкових автомобілів). Разом із тим, кредиторська заборгованість за поставки «Боржомі» на кінець звітного року склала 298 млн грн.

В цілому фінансовий стан групи компаній «IDS Group Ukraine» відзначається міцним операційним грошовим потоком, високою ліквідністю та низьким борговим навантаженням. Серед основних факторів, що пояснюють суттєве позитивне відхилення від планових показників у 2024 р., є перевищення фактичної величини EBITDA та непогашення заборгованості за «Боржомі» [25].

2.2. Динаміка і структура товарного асортименту досліджуваного підприємства

Аналіз динаміки та структури товарного асортименту є ключовим етапом оцінювання ефективності товарної політики підприємства, оскільки саме він дозволяє виявити тенденції розвитку, глибину та широту асортименту, а також визначити частку окремих товарних груп у загальному обсязі реалізації. Для компанії IDS Group Ukraine, яка функціонує у висококонкурентному сегменті ринку мінеральних вод і безалкогольних напоїв, асортиментна стратегія має вирішальне значення. Вона визначає позиціонування брендів, формує споживчу лояльність і впливає на фінансові результати діяльності. Дослідження динаміки асортименту дозволяє оцінити, як змінюється структура товарного портфеля компанії в часі, які продукти демонструють стабільне зростання, а які потребують оновлення або модернізації для збереження конкурентних переваг на ринку.

Варто зазначити, що на кінець 2024 р. у порівнянні із попереднім роком український ринок бутильованої води збільшився на 16%. Також властивістю ринку мінеральних вод є те, що продовжує спостерігатись приріст у споживанні

газованої бутильованої води, сегмент якої є найбільшим і становить 61%. Близько 70% всієї бутильованої води, яка споживається на ринку України – це мінеральна вода, яку розлито в пляшки ємністю 1,5-2 л (середній об'єм). Позитивною є динаміка до поступового відновлення продаж бутильованої води малих об'ємів після повномасштабного вторгнення росії на територію України.

Група компаній «IDS Group Ukraine» є лідером на українському ринку бутильованої води із часткою на ринку у 40%, тоді як найближчі конкуренти суттєво відстають. Так, «Карпатська Джерельна» має частку у 7,1%, а «Buvette» - 6,6 станом на кінець 2024 р.

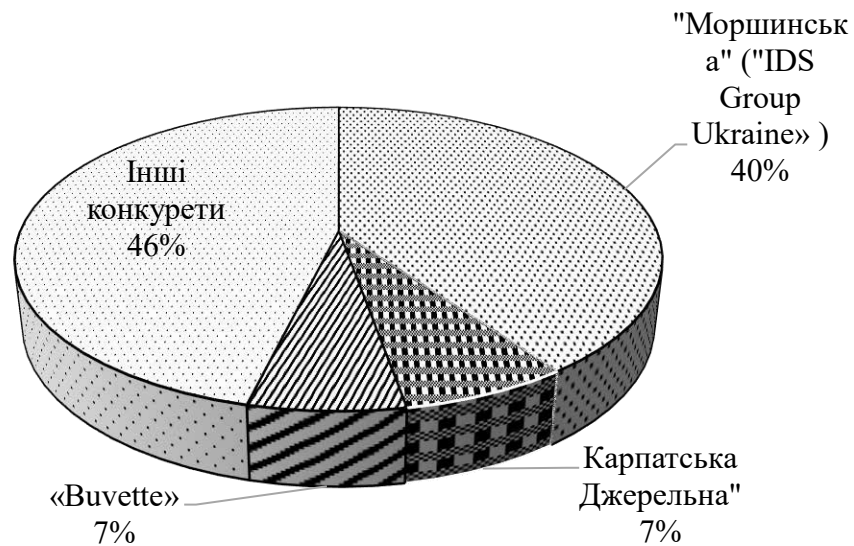


Рис. 2.2. Частка на ринку підприємств-виробників бутильованої води в Україні на кінець 2024 р., %

Джерело: побудовано автором на основі [25]

За результатами проведених маркетингових досліджень торгова марка (бренд) «Моршинська» залишається найбільш бажаною для вибору серед вітчизняних споживачів. Інший бренд групи компаній «IDS Group Ukraine» – «Миргородська» – посідає другу позицію. Варто зазначити, що 100% українських споживачів знають бренд, а 42% називають його першим, коли їх питають про бренди бутильованої води. Важливо те, що 97% споживачів хоча б один раз купували «Моршинську», а для 33% співвітчизників «Моршинська» – це головний бренд [1].

На сьогоднішній день група компаній «IDS Group Ukraine» поставляє власну продукцію майже у 65 тисяч торговельних точок, що на 18% більше, ніж у попередньому 2023 р. Досягти цього стало можливо як через відбудову раніше зруйнованих воєнними діями торговельних пунктів, так і завдяки відкриттю нових.

На кінець 2024 року доставка води компанії сегменту HOD (home and office delivery) – сегмент доставки води в оселі та офіси в бутлях багаторазового використання обсягом 18,9 літра, а також доставка супутніх товарів) здійснювалась у 1583 населених пунктів країни. Слід зазначити, що у Києві, Дніпрі, Харкові, Одесі і Львові доставку здійснюють власні підрозділи підприємства, у той час як в інших містах вона забезпечується мережею, до складу якої входять 42 партнери-франчайзі. Незважаючи на складну ситуацію із енергетичним комплексом в Україні внаслідок масованих ракетних атак, показник вчасності доставки води в оселю не досягнув запланованого показника лише на 0,02% і зрештою становив – 98,9%.

За 2024 р. український ринок солодких безалкогольних напоїв зріс на 16% у порівнянні із 2023 р. Бренд «Лимонада» від Моршинської, який було випущено на ринок у 2023 р., зараз представлений на ринку продуктовою лінійкою, яка включає 4 смаки (12 СКЮ) і має частку ринку - 1,9%. У свою чергу, ринок енергетичних напоїв продовжує стрімко зростати протягом кількох останніх років. Так, бренд «Воля» від Моршинської, представлений на ринку лінійкою з 4 смаків, має частку ринку 2,4% відповідно. У 2024 році на полицях супермаркетів з'явився новий смак «Лимонади» від Моршинської під назвою «Мохіто». Вже на поточний 2025 рік було заплановано подальше розширення лінійок Моршинської зі смаками, «Лимонади» та «Волі» [25].

Товарний асортимент ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод “Оскар”» є більш глибоким, ніж широким. Якщо ширину формують лише 6 ключових позицій, то глибина асортименту по напрямку «Моршинська» передбачає 9 позицій, тоді як відносна новинка на ринку позиція «Моршинська Лимонада» - навіть 18 позицій. Однак, в цілому можна стверджувати про

дотримання достатньої ширини і глибини асортименту товарів підприємства (див. табл.2.3).

Таблиця 2.3

Аналіз структури товарного асортименту ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод “Оскар”»у 2024 р.

		Ширина асортименту					
		1	2	3	4	5	6
		Моршинська	Моршин-ка	Моршинська Лимонада	Моршинська, бл	Моршинська, 18,9 л	Енергетичний напій «Воля»
Глибина асортименту	1	Негазована, 0,5 л	0,33 л	зі смаком троп. фр. 0,33 л	Моршинська, бл	Моршинська, 18,9 л	Ягідний мікс
	2	Негазована, 0,75 л	Спорт, 0,33 л	зі смаком ягід 0,33 л			Оригінальний
	3	Негазована, 1,5 л	1,5 л	Мохіто 0,33 л			
	4	Середньогазована, 0,5 л		зі смаком грейпфрута 0,33 л			
	5	Середньогазовна, 0,75 л		зі см. апельс. та перс. 0,33 л			
	6	Середньогазована, 1,5 л		зі смаком яблука 0,33 л			
	7	Сильногазована, 1,5 л		зі смаком троп. фр. 0,5 л			
	8	Спорт, 0,75 л		зі смаком ягід 0,5 л			
	9	Спорттик		Мохіто 0,5 л			
	10			зі смаком грейпфрута 0,5 л			
	11			зі см. апельс. та перс. 0,5 л			
	12			зі смаком яблука 0,5 л			
	13			зі смаком троп. фр. 1,5 л			
	14			зі смаком ягід 1,5 л			
	15			Мохіто 1,5 л			
	16			зі смаком грейпфрута 1,5 л			
	17			зі см. апельс. та перс. 1,5 л			
	18			зі смаком яблука 1,5 л			

Джерело: побудовано автором

З метою кількісного обґрунтування ефективності управління товарною політикою проведемо розрахунки рівня раціональності структури асортименту

ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод “Оскар”» за 2024 рік. Такий аналіз дозволяє оцінити, наскільки фактична структура асортименту підприємства відповідає оптимальним пропорціям між прибутковістю окремих товарних позицій і їх часткою у загальному обсязі реалізації. Розрахунок базується на визначенні взаємозв'язку між структурою продажів і рівнем рентабельності кожної асортиментної групи, що є важливим індикатором збалансованості портфеля продукції. Отримані результати дадуть змогу виявити диспропорції у структурі товарного асортименту, оцінити ступінь ефективності використання виробничих ресурсів та визначити напрями його оптимізації відповідно до стратегічних цілей підприємства.

Таблиця 2.4

**Розрахунок коефіцієнтів раціональності структури асортименту ПрАТ
«Моршинський завод мінеральних вод “Оскар”» у 2024 р.**

№ п/п	Назва асортиментної групи	Чистий дохід, млн грн	Питома вага випуску, %	Ранг випуску (P _в)	Рентабельність, %	Ранг рентабельності, P _р	Різниця рангів (P _в -P _р)	Квадрат різниці рангів
0	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Моршинська 0,5 л н/г	220,00	3,2	7	8,70	24	-17	289
2	Моршинська 0,75 л н/г	185,62	2,7	10	4,20	28	-18	324
3	Моршинська 1,5 л н/г	323,12	4,7	5	3,70	29	-24	576
4	Моршинська 0,5 л сл/г	171,87	2,5	13	-12,00	32	-19	361
5	Моршинська 0,75 л сл/г	178,75	2,6	12	-7,80	31	-19	361
6	Моршинська 1,5 л сл/г	378,12	5,5	4	2,10	30	-26	676
7	Моршинська 1,5 л с/г	604,99	8,8	2	18,20	6	-4	16
8	Моршинська Спорт 0,75 л	281,87	4,1	6	34,20	3	3	9
9	Моршинська Спортик	110,00	1,6	26	22,30	5	21	441
10	Моршинка 0,33 л	103,12	1,5	27	5,80	27	0	0
11	Моршинка Спорт 0,33 л	123,75	1,8	20	24,60	4	16	256
12	Моршинка 1,5 л	116,87	1,7	23	7,50	26	-3	9
13	Моршинська Лимонада зі смаком троп. Фр. 0,33 л	123,75	1,8	20	15,30	8	12	144
14	Моршинська Лимонада зі смаком ягід 0,33 л	113,44	1,65	24	12,30	15	9	81
15	Моршинська Лимонада Мохіто 0,33 л	151,25	2,2	16	17,80	7	9	81
16	Моршинська Лимонада зі смаком грейпфрута 0,33 л	112,75	1,64	25	12,10	17	8	64

Продовження таблиці 2.4

17	Моршинська Лимонада зі см. апельс. та перс. 0,33 л	130,62	1,9	18	14,00	12	6	36
18	Моршинська Лимонада зі смаком яблука 0,33 л	132,69	1,93	17	14,50	10	7	49
19	Моршинська Лимонада зі см. троп. фруктів 0,5 л	110,00	1,6	26	11,10	20	6	36
20	Моршинська Лимонада зі смаком ягід 0,5 л	118,25	1,72	21	12,00	18	3	9
21	Моршинська Лимонада Мохіто 0,5 л	101,06	1,47	28	15,00	9	19	361
22	Моршинська Лимонада зі смаком грейпфрута 0,5 л	90,75	1,32	29	11,20	19	10	100
23	Моршинська Лимонада зі см. апельс. та перс. 0,5 л	125,81	1,83	19	12,50	14	5	25
24	Моршинська Лимонада зі смаком яблука 0,5 л	117,56	1,71	22	12,20	16	6	36
25	Моршинська Лимонада зі см. троп. фруктів 1,5 л	165,00	2,4	15	10,80	21	-6	36
26	Моршинська Лимонада зі смаком ягід 1,5 л	167,06	2,43	14	9,40	22	-8	64
27	Моршинська Лимонада Мохіто 1,5 л	213,12	3,1	8	14,20	11	-3	9
28	Моршинська Лимонада зі смаком грейпфрута 1,5 л	185,62	2,7	10	7,70	25	-15	225
29	Моршинська Лимонада зі см. апельс. та перс. 1,5 л	184,25	2,68	11	14,00	12	-1	1
30	Моршинська Лимонада зі смаком яблука 1,5 л	189,06	2,75	9	13,10	13	-4	16
31	Енергетичний напій «Воля» ягідний мікс	77,00	1,12	31	48,90	1	30	900
32	Енергетичний напій «Воля» оригінальний	89,37	1,3	30	45,20	2	28	784
33	Вода Моршинська 18,9 л	914,36	13,3	1	7,50	26	-25	625
34	Моршинська 6,0 л негазована вода	464,06	6,75	3	8,80	23	-20	400
	Разом	6874,89	100					7400

Джерело: розраховано автором

Використовуючи дані таблиці 2.4 здійсимо розрахунок коефіцієнта раціональності структури товарного асортименту ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар»»:

$$\begin{aligned}
 KR &= 1 - \frac{6 \cdot \sum_{i=1}^n (P_{vi} - P_{pi})^2}{n \cdot (n^2 - 1)} = 1 - \frac{6 \cdot 7400}{34 \cdot (34^2 - 1)} = 1 - \frac{44400}{39270} = 1 - 1,13 \\
 &= -0,13
 \end{aligned}$$

Оскільки значення результативного показника не лише є меншим за нормативний рівень $(-0,13 < 0,6)$, але й від'ємним, то це вказує на повну нераціональність товарної структури асортименту досліджуваного підприємства. Так, найбільш рентабельний енергетичний напій «Воля» посідає останні місця в рейтингу товарів за питомою вагою продаж, тоді як збиткові води «Моршинська» слабогазована ємкістю 0,5 л і 0,75 л займають середні позиції - відповідно 12 і 13-те місця. Більше того, вода великого формату розливу – Моршинська -18,9 л, яка характеризується невисоким рівнем рентабельності на рівні всього 7,5% займає найбільше питому вагу у продажах компанії – 13,3% станом на кінець 2024 р.

2.3. Стратегічний аналіз ефективності прийняття рішень щодо здійснення товарної політики на підприємстві

Стратегічний аналіз є ключовим інструментом оцінювання ефективності управлінських рішень у сфері товарної політики, оскільки дозволяє встановити взаємозв'язок між обраною стратегією розвитку, ринковими результатами та фінансовими показниками діяльності підприємства. Для компанії IDS Group Ukraine, що працює на динамічному ринку безалкогольних напоїв, стратегічні рішення щодо оновлення асортименту, позиціонування брендів і розподілу інвестицій мають визначальний вплив на конкурентоспроможність і рентабельність бізнесу. У межах даного підпункту здійснюється оцінка того, наскільки прийняті управлінські рішення відповідають ринковим тенденціям, дозволяють ефективно використовувати потенціал компанії та забезпечують збалансованість між інноваційним розвитком і стабільністю товарного портфеля. Такий аналіз створює підґрунтя для визначення подальших стратегічних орієнтирів у сфері управління товарною політикою підприємства.

За допомогою методу стратегічного аналізу Бостонської консалтингової групи «зростання-частка ринку» для провідного структурного підрозділу групи компаній «IDS Group Ukraine» - ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод “Оскар”» вдалося з’ясувати, що портфель основних товарних бізнес-одиниць є відносно збалансованим (див. рис. 2.3). У квадрант «дійні корови» (низький темп росту ринку, висока відносна частка ринку) потрапили дві асортиментні позиції: Моршинська ємкістю 18,9 л і Моршинська бутильована (негазована – 0,75 і 1,5 л; сильногазована – 1,5 л відповідно). Це означає, що виробництво і продаж цих товарів забезпечує підприємству основний прибуток і потребує фактично мінімальних вкладень для подальшого підтримання конкурентних позицій на вітчизняному ринку мінеральних вод. У свою чергу, товарна позиція «Моршинка» потрапив у категорію «знаків питання» (високий темп росту, низька відносна частка на ринку). По суті це вказує на низьку конкурентоспроможність даного товару і для послідуєчого прийняття рішення є доцільним здійснити більш глибокий маркетинговий аналіз. У разі підтвердження потреби у інвестиціях певна частина власних фінансових ресурсів, акумульованих у квадранті «дійні корови» може бути спрямована на кампанію щодо підтримки і розвитку товарної позиції «Моршинка» (споживацький сегмент – діти). Натомість, товари «Моршинська» слабогазована різних бутильованих об’ємів разом із «Моршинська 6 л» потрапили у квадрант «собаки» (низький темп росту ринку і низька відносна частка), що вказує на потребу у піднятті питання щодо поступової їх ліквідації. Найбільше уваги, за результатами аналізу, варто приділити категорії товарів у квадранті «зірки», а саме «Моршинська Лимонада» і енергетичному напою «Воля». Адже вони потребують найбільше капітальних інвестицій для того, щоб у перспективі перетворитись на товари-фінансові донори (квадрант «дійні корови»). Причому ці напої характеризуються високим рівнем конкурентоспроможності на українському ринку мінеральних вод.

На рисунку «Матриця БКГ “зростання — частка ринку” для ПрАТ “Моршинський завод мінеральних вод “Оскар”»» відображено позиціонування

основних товарних груп підприємства відповідно до двох ключових параметрів — темпів зростання ринку та відносної частки компанії на ньому. Такий підхід дає змогу проаналізувати стратегічне становище кожного продукту та визначити оптимальні напрями подальшого розвитку.

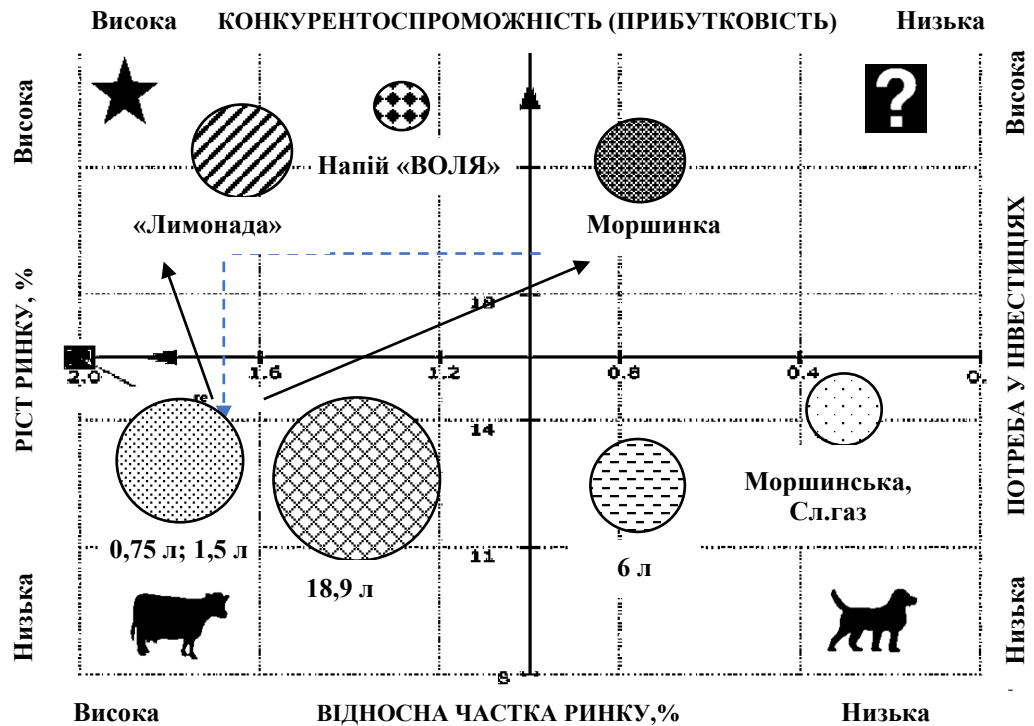


Рис. 2.3. Матриця БКГ «зростання-частка ринку» для ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар»»

Джерело: побудовано автором

У матриці умовно виділено чотири сектори. У полі «Зірки» розташовані бренди, які мають високу частку ринку й демонструють динамічне зростання продажів (наприклад, «Моршинська»), — саме вони є основним драйвером розвитку підприємства. Сектор «Дійних корів» охоплює стабільні товари з великим ринковим охопленням, які забезпечують основну частину прибутку компанії при незначному темпі зростання (наприклад, «Миргородська»). До групи «Знаків питання» можна віднести нові або менш розвинуті торговельні марки, які потребують додаткових інвестицій для розширення ринкової частки. Натомість у секторі «Собаки» розміщені товари з низьким попитом і обмеженими

перспективами, які потребують перегляду або поступового вилучення з асортименту.

Таким чином, представлена матриця наочно ілюструє структуру товарного портфеля підприємства, виявляючи як прибуткові, так і проблемні напрями діяльності. Її використання допомагає керівництву ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод “Оскар”» формувати збалансовану стратегію управління товарною політикою, спрямовану на підтримання стабільних позицій на ринку мінеральних вод і забезпечення сталого розвитку компанії.

Підсумовуючи проведений стратегічний аналіз ефективності товарної політики підприємства, можна зазначити, що ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод “Оскар”» демонструє зважений підхід до формування та управління своїм товарним портфелем. Результати дослідження, зокрема побудова матриці Бостонської консалтингової групи, дали змогу визначити реальне становище основних брендів компанії на ринку, їхній потенціал розвитку та внесок у загальні фінансові результати.

Отримані дані свідчать, що підприємство успішно поєднує стратегії зростання та стабілізації, концентруючи інвестиції у продукти з високими темпами зростання, одночасно підтримуючи позиції добре відомих торгових марок. Такий підхід забезпечує збалансованість товарного портфеля та створює основу для довгострокової конкурентоспроможності компанії.

Водночас подальше удосконалення товарної політики потребує більш гнучкого реагування на зміну споживчих уподобань і посилення аналітичної складової при ухваленні стратегічних рішень. Важливим завданням є не лише підтримання стабільного асортименту, а й систематичне оновлення лінійок продукції, орієнтованих на нові сегменти ринку. Отже, проведений аналіз підтверджує, що ефективність управлінських рішень щодо товарної політики безпосередньо впливає на прибутковість підприємства, рівень його адаптивності до ринкових змін і стійкість конкурентних позицій. Це створює передумови для подальшого поглибленого дослідження шляхів удосконалення системи управління товарною політикою досліджуваного підприємства.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНОЮ ПОЛІТИКОЮ ДОСЛІДЖУВАНОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Прогноз товарної кон'юнктури ринку мінеральних вод в Україні та світі

Сучасний ринок мінеральних вод характеризується динамічними змінами, зумовленими як глобальними тенденціями, так і специфікою національного розвитку. Зростання рівня екологічної свідомості споживачів, популяризація здорового способу життя, а також посилення конкуренції між виробниками формують нові вимоги до якості, упаковки та позиціонування продукції. Прогнозування товарної кон'юнктури є важливим інструментом стратегічного планування, оскільки дозволяє оцінити перспективи розвитку галузі, визначити потенційні ризики та виявити резерви для зростання продажів.

В умовах глобалізації український ринок мінеральних вод дедалі більше інтегрується у світові процеси, відображаючи загальні тенденції, тобто зростання попиту на природну воду преміального сегмента, розвиток екологічного пакування, інновацій у логістиці та диференціації брендів. Тому аналіз і прогноз кон'юнктури цього ринку мають ключове значення для таких компаній, як IDS Group Ukraine, які займають провідні позиції у виробництві мінеральних вод і орієнтуються на розширення присутності як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

У межах даного дослідження буде здійснено аналіз основних тенденцій розвитку світового та українського ринку мінеральних вод, визначено чинники, що впливають на його динаміку, а також окреслено перспективи подальшого зростання галузі в середньо- та довгостроковій перспективі.

Глобальний ринок бутильованої питної води є одним із найбільш швидко зростаючих. Щороку продається більше 100 млрд літрів питної води,

здебільшого у пластиковій упаковці. За даними журналу *Fortune*, прибутки в цій галузі вже зараз досягають 1 трлн дол. США на рік, а це 40 % від прибутку нафтових компаній. Слід наголосити, що глобальний ринок питної води контролює десять великих корпорацій, серед яких можна виокремити французькі Vivendi Universal і Sue , які мають понад 200 млн споживачів у 150 країнах світу [43].

У свою чергу, європейський ринок бутильованої води, вартість якого у 2025 році становить €72,82 мільярда, демонструє стабільне зростання з прогнозованим середньорічним темпом приросту (CAGR) у 3,73% у період із 2025 по 2033 роки (див. рис.3.1).

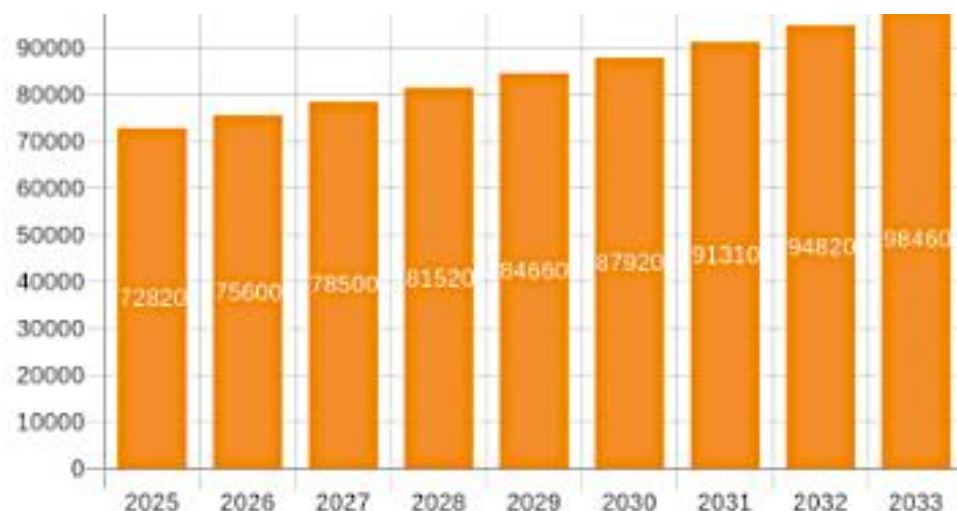


Рис. 3.1. Прогноз зростання ринку мінеральної бутильованої води в ЄС на 2025-33 рр., млн євро

Джерело: [44]

Це зростання зумовлене кількома ключовими чинниками:

- підвищення обізнаності споживачів щодо здорового способу життя сприяє вибору більш корисних варіантів гідратації замість солодких напоїв;
- зростання популярності спорту та фітнес-активностей також стимулює попит на зручні рішення для підтримання водного балансу;

- підвищення обізнаності про вплив пластику на довкілля сприяє інноваціям у сфері сталого пакування - зокрема, використанню перероблених і біорозкладних пляшок, що, у свою чергу, стимулює розширення ринку.

Очікується, що розширення ринку в основному стимулюватиметься зростанням попиту на *ароматизовану та функціональну бутильовану воду*, яка задовольняє потреби споживачів у додаткових корисних властивостях і різноманітності смакових відчуттів. Зростання сегменту онлайн-торгівлі відображає загальні тенденції розвитку електронної комерції та забезпечує споживачам зручний доступ до продукції.

Ринок ЄС сегментується за типом продукції (газована, негазована, ароматизована/функціональна вода) та каналом збуту (HoReCa та роздрібна торгівля, включно із супермаркетами, крамницями біля дому та онлайн-продажами). Канал роздрібної торгівлі, особливо супермаркети та онлайн-ритейл, демонструє значний потенціал для подальшого зростання завдяки зручності та розширенню електронної комерції.

Конкуренція на ринку мінеральної бутильованої води в ЄС є інтенсивною: провідні позиції займають великі міжнародні компанії, такі як Coca-Cola, Danone, PepsiCo та Nestlé, поряд із регіональними брендами. Існують регіональні відмінності між країнами ЄС. Так, Німеччина, Велика Британія, Франція та Італія мають найбільші частки ринку, що зумовлено рівнем споживання на душу населення, вподобаннями споживачів і економічними умовами.

Наша держава має значні природні запаси мінеральних вод. Українське виробництво мінеральної води практично повністю задовольняє внутрішній попит (98%), тому ринок не є імпортозалежним (частка імпортованої води становить лише 2%). Разом із тим, на внутрішньому ринку має місце гостра конкуренція. Одночасно працюють великі компанії, які володіють унікальними за складом водами, мають великі потужності і кошти на модернізацію виробництва, рекламу, підвищення кваліфікації працівників тощо. Однак, на сьогоднішній день культура споживання мінеральної води в Україні залишається на невисокому рівні у порівнянні із країнами-членами ЄС. Якщо

середньостатистичний житель ЄС споживає близько 100 л мінеральної води на рік, то українець – в рази менше, а саме близько 11-14 літрів [35]. Завдяки сучасному тренду підтримки здорового способу життя можна спостерігати останніми роками збільшення попиту на негазовану воду всередині країни як і у розвинених державах світу [1].

Так, наприклад в Італії, Іспанії, Франції, Німеччині і США лєвова частка ринку належить мінеральній негазованій воді. Причому трендом останніх років є те, що постійно зростає попит на так звану *ароматизовану мінеральну воду* з фруктовим присмаком. Вже сьогодні у країнах-членах ЄС цей сегмент займає близько 12-15 % всього ринку [42]. В Україні даний сегмент ринку мінеральних вод практично є новим і попит на нього лише продовжує формуватись. З одного боку, це корисна альтернатива солодкого безалкогольного напою, а з іншого – це все ж таки сегмент мінеральної води, але із новизною. Такий інноваційний продукт серед вітчизняних компаній почала реалізовувати нещодавно група компаній «IDS Group Ukraine».

У свою чергу, конкуренти «IDS Group Ukraine» зараз активно інвестують в інноваційні технологічні лінії. За підтримки Європейського банку реконструкції та розвитку компанія *Karpaty Mineral Water Group* (виробник мінеральної води «Карпатська джерельна») планує реалізацію масштабного інвестиційного бізнес-проєкту у Львівській області - будівництва сучасного заводу мінеральних вод [19]. Загальна вартість проєкту оцінюється у 24 млн євро, з яких 11 млн євро надасть ЄБРР у вигляді довгострокового кредиту [38]. Проєкт має забезпечити вихідну виробничу потужність в обсязі 200 млн пляшок на рік. Варто зазначити, що новий завод буде використовувати сучасне обладнання, що має забезпечити високий рівень енерго- та ресурсоефективності і суттєво підвищити рівень конкурентоспроможності продукції. Крім того, економічної вигоди реалізація проєкту має дозволити досягти соціального та екологічного ефекту: покращить доступ населення до чистої питної води і допоможе зберегти кадровий потенціал компанії, у тому числі за рахунок створення нових робочих місць для ветеранів і людей з інвалідністю. Важливим є те, що *Karpaty Mineral Water Group* вже

здійснила комплексну оцінку впливу проєкту на довкілля і запропонувала заходи для стійкого використання підземних вод, включаючи автоматизований моніторинг та гідрогеологічні дослідження. Підприємство має наміри завершити будівництво нового заводу мінеральних вод і запуск нового заводу у найближчі роки. Як результат це дасть змогу не тільки збільшити виробничі потужності, а також і покращити якість продукції для українського ринку [19]. Завод планується ввести в експлуатацію вже у 2026 р. Площа нового заводу становитиме близько 15 000 кв. м [38].

Паралельно з розвитком Karpaty Mineral Water Group, активну інвестиційну діяльність на українському ринку мінеральних вод демонструють й інші учасники галузі. Так, у межах програми оновлення виробничих потужностей ТОВ «Оболонь» модернізує свої лінії розливу та пакування води, впроваджуючи автоматизовані системи контролю якості та енергозберігаючі технології. Компанія також розширює експортні напрямки, зокрема до країн ЄС і Близького Сходу, що свідчить про прагнення українських виробників інтегруватися у міжнародний ринок. Крім того, відзначається зростання інтересу до інноваційних форматів продукції — вод із доданими мікроелементами, функціональних напоїв та води у біорозкладній упаковці, що відповідає трендам сталого розвитку.

Схожі тенденції спостерігаються і серед дрібніших виробників, які активно освоюють нішеві сегменти ринку, орієнтуючись на локальних споживачів і туристичну галузь. Зокрема, у Закарпатській, Львівській та Івано-Франківській областях розвиваються невеликі підприємства з видобутку та фасування джерельної води, що позиціонують себе як виробники екологічно чистої продукції регіонального походження. Такі компанії роблять ставку на природність і географічну ідентичність, що стає важливим елементом маркетингової стратегії в умовах посилення конкуренції.

У глобальному вимірі ринок мінеральних вод також зазнає істотних змін. Згідно з прогнозами міжнародних аналітичних агентств, до 2030 року обсяги продажу бутильованої води у світі можуть зрости більш ніж на 25%, що

пояснюється зростанням урбанізації, підвищенням рівня доходів населення та прагненням до здорового способу життя. Провідні світові компанії, зокрема Nestlé Waters, Danone, PepsiCo, активно інвестують у розвиток «зелених» технологій, зменшення використання пластику та впровадження замкнених циклів переробки тари. Така тенденція формує нові стандарти для всіх виробників, у тому числі й українських, стимулюючи їх адаптувати бізнес-моделі до вимог екологічної відповідальності.

Відповідно, IDS Group Ukraine змушена не лише підтримувати високий рівень якості продукції, а й посилювати інноваційний компонент своєї діяльності, впроваджуючи сучасні технології, розширюючи асортимент та акцентуючи увагу на сталому використанні природних ресурсів. Конкурентний тиск з боку нових гравців, таких як Karpaty Mineral Water Group, стимулює компанію до стратегічного оновлення товарної політики, зокрема розроблення нових форматів упаковки, вдосконалення логістичних процесів і впровадження «зелених» рішень у виробництві.

Власне, ринок мінеральних вод України перебуває на етапі активної трансформації, де ключовими чинниками успіху стають технологічні інновації, екологічна відповідальність і стратегічна гнучкість. У найближчі роки саме підприємства, які зможуть ефективно поєднати економічну доцільність із принципами сталого розвитку, матимуть найбільші шанси на зміцнення своїх позицій як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках.

3.2. Оптимізація товарного асортименту підприємства

Оптимізація товарного асортименту є одним із ключових напрямів удосконалення товарної політики підприємства, адже саме збалансована структура продукції забезпечує стабільне зростання обсягів реалізації, підвищення прибутковості та зміцнення ринкових позицій. У сучасних умовах високої конкуренції та швидкої зміни споживчих уподобань підприємства

вимушені постійно переглядати свій асортимент, орієнтуючись на тенденції попиту, рівень рентабельності окремих товарних груп і можливості диверсифікації.

Для ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод “Оскар”» питання оптимізації асортименту має стратегічне значення, оскільки ефективне управління товарним портфелем дозволяє не лише зберегти лідерські позиції на ринку мінеральних вод, а й розширити присутність у суміжних ринкових сегментах. Оптимізаційні заходи мають бути спрямовані на забезпечення гармонійного поєднання традиційних брендів, що формують стабільний дохід, та інноваційних продуктів, орієнтованих на нові категорії споживачів. У подальшому аналізі буде розглянуто напрями вдосконалення товарного асортименту підприємства з урахуванням його фінансових можливостей, кон’юнктури ринку та перспектив розвитку окремих видів продукції.

Як було визначено у п.п.2.2 товарний асортимент ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод “Оскар”» не є раціональним за своєю структурою, що потребує якісних змін. Першочерговим завданням тут є залучення інвестицій у сегмент виробництва енергетичних напоїв, які відзначаються найвищим рівнем прибутковості, але займають низьку частку у структурі продажу компанії. Більше того, за результатами проведеного стратегічного аналізу за методикою БКГ категорія енергетичних напоїв потрапила до квадранту «Зірки», що власне підтверджує необхідність підтримки зростання даної сегменту бізнесу. Також до перспективного квадранта потрапила товарна група «Моршинська Лимонада», що вказує на потребу у додатковому реінвестуванні коштів на розвиток цього напрямку. Натомість задля подальшої оптимізації товарної структури слід ліквідувати товарну позицію «Моршинська слабогазована» і Моршинська 6 л, що підтверджується аналізом по методу БКГ і збитковістю або низькою прибутковістю їх виробництва. Причому вивільнені ресурси доцільно реінвестувати у напрям «зірки» і «знаки питання». До категорії останніх потрапила товарна група «Моршинка» (мінеральна вода для дітей). Проте, попит на даний товар є швидкозростаючим, а тому підприємству слід докласти зусиль

для того, щоб при правильному управлінні він з часом перейшов у квадрант «зірки» або «дійні корови».

Таким чином, виходячи із фактичної структури товарного асортименту досліджуваного підприємства вважаємо за доцільне змінити її наступним чином:

- 1) за рахунок ліквідації товарних позицій: «Моршинська слабогазована» всіх об'ємів бутілювання і «Моршинська - 6 л» збільшити питому вагу енергетичного напою «Воля», «Моршинська Лимонада» і «Моршинка» у структурі чистого доходу від продаж компанії. Величина структурної зміни становить 17,35% (10,6%+675%);
- 2) питому вагу товарних позицій: «Моршинська» (без слабогазованої) і «Моршинська -18,9 л» у структурі чистого доходу підприємства залишити без змін (див. табл.3.1).

Таблиця 3.1

Удосконалення товарного асортименту

ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод “Оскар”»

№ п/п	Назва позиції по ширині асортименту	Позиція удосконалення	Структура асортименту,% (факт)	Структура асортименту,% (удосконалена)
1	Моршинська (без слабогазованої)	без змін	25,1	25,1
	Моршинська слабогазована (0,5 л; 0,75 л і 1,5 л)	ліквідація (резерв)	10,6	X
2	Моршинка	збільшення частки	5,0	↑10,35
3	Моршинська «Лимонада»	збільшення частки	36,83	↑38,83
4	Моршинська - 6 л	ліквідація (резерв)	6,75	X
5	Моршинська -18,9 л	без змін	13,3	13,3
6	Енергетичний напій «Воля»	збільшення частки	2,42	↑12,42
	Разом	×	100	100

Джерело: складено автором

На підставі проведеного аналізу структури асортименту продукції ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод “Оскар”» можна зробити висновок, що

чинна структура товарного портфеля не є оптимальною та потребує перегляду відповідно до сучасних ринкових тенденцій і споживчих уподобань. У процесі дослідження встановлено, що значна частка продажів припадає на традиційні товари, зокрема на воду «Моршинська слабогазована» та «Моршинська 6 л», які, незважаючи на стабільний попит, характеризуються відносно нижчими показниками рентабельності. Натомість нові продукти – енергетичний напій «Воля», «Моршинська Лимонада» та дитяча вода «Моршинка» – демонструють динамічний ріст попиту й значний потенціал розширення ринкової частки.

З огляду на це, запропонована структурна зміна асортименту передбачає скорочення виробництва окремих низькорентабельних товарних позицій і водночас перерозподіл інвестиційних ресурсів на користь більш прибуткових і перспективних продуктів. Зокрема, пропонується ліквідувати позиції «Моршинська слабогазована» (усіх об'ємів) та «Моршинська 6 л», а вивільнені ресурси спрямувати на нарощення частки продукції категорій «Воля», «Моршинська Лимонада» та «Моршинка». Очікувана величина структурної зміни становить 17,35%, що дозволить збільшити чистий дохід від продажів і підвищити загальний рівень прибутковості підприємства.

Крім того, рекомендується зберегти стабільні позиції у сегменті основних брендів «Моршинська» (без слабогазованої) та «Моршинська 18,9 л», які мають сформовану споживчу базу та забезпечують стабільний фінансовий потік. Такий підхід дозволить зберегти баланс між інноваційними та традиційними продуктами, що є важливою умовою для зниження ризиків та підтримання фінансової стійкості підприємства.

Запропоновані заходи сприятимуть не лише оптимізації асортиментної структури, а й підвищенню ефективності маркетингової діяльності компанії. Перенесення акценту на продукти з високою рентабельністю та потенціалом росту дасть змогу зміцнити конкурентні позиції підприємства на ринку мінеральних і функціональних напоїв. Водночас оновлена структура товарного портфеля забезпечить більш гнучке реагування на зміни споживчого попиту та дозволить реалізувати стратегію сталого зростання.

Таким чином, оптимізація асортименту через перерозподіл пріоритетів і посилення інвестицій у найбільш перспективні товарні напрямки є ключовим чинником підвищення ефективності товарної політики ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод “Оскар”». Реалізація цих пропозицій сприятиме збільшенню рентабельності продажів, підвищенню ринкової частки та забезпеченню довгострокового розвитку компанії.

3.3. Економічне обґрунтування рішення щодо оптимізації товарного асортименту досліджуваного підприємства

В сучасних умовах функціонування ринку безалкогольних напоїв питання економічної ефективності асортиментної політики набуває особливої актуальності. Оптимізація товарного портфеля підприємства передбачає не лише структурні зміни у виробництві, а й потребує економічного аналізу наслідків прийнятих управлінських рішень. Такий підхід дозволяє не лише оцінити фінансові результати від зміни асортименту, але й визначити, наскільки доцільним є перерозподіл ресурсів між товарними групами з точки зору прибутковості, рентабельності та перспектив розвитку.

Оптимізація асортименту у випадку ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод “Оскар”» передбачає структурне переформатування товарного портфеля з урахуванням економічних показників ефективності. Зокрема, підприємству доцільно поступово відмовитися від товарів, які мають стабільний, але низький рівень рентабельності (зокрема, «Моршинська слабогазована» та «Моршинська б л»), і натомість спрямувати інвестиційні ресурси на виробництво продукції з високою маржинальністю та перспективами ринкового зростання. Такий підхід узгоджується з концепцією портфельного менеджменту, відповідно до якої компанія повинна зосереджуватись на розвитку тих напрямів діяльності, які забезпечують максимальний економічний ефект і довгострокові конкурентні переваги.

Варто зазначити, що економічне обґрунтування рішень щодо оптимізації асортименту охоплює не лише розрахунок зміни прибутковості, а й оцінку впливу на виробничу, фінансову та маркетингову стратегію підприємства. Будь-яке коригування структури товарного портфеля супроводжується перерозподілом виробничих потужностей, зміною логістичних маршрутів, оновленням рекламних кампаній і корекцією цінової політики. Тому прийняття таких рішень потребує всебічного аналізу й прогнозування можливих наслідків.

Додатково слід підкреслити, що у сучасних умовах конкурентного ринку важливим завданням підприємства є підтримання оптимального співвідношення між стабільними («основними») і новими («інноваційними») товарами. Перші забезпечують постійний грошовий потік і фінансову стабільність, тоді як другі створюють потенціал для зростання та виходу на нові сегменти. Саме така диверсифікація асортименту дозволяє підприємству зменшити ризики, пов'язані з коливаннями попиту, та забезпечити гнучкість у реагуванні на зміни ринкової ситуації.

Проведення економічного обґрунтування оптимізації товарного асортименту передбачає використання системи показників:

- обсягу реалізації продукції;
- частки кожної товарної групи у загальному доході;
- рівня рентабельності продажів;
- показників собівартості й валового прибутку;
- коефіцієнтів ефективності асортименту (зокрема, показників асортиментного прибутку та асортиментної рентабельності) [5].

Аналіз зазначених показників дає змогу визначити резерви підвищення ефективності товарної політики та обґрунтувати можливі напрями структурних змін. Для ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод “Оскар”» особливе значення має перехід від обсягів виробництва як основного показника ефективності до орієнтації на максимізацію прибутку і рентабельності окремих

товарів. Це означає, що не всі продукти, які мають високий рівень продажу, є однаково вигідними для підприємства.

Саме тому подальший аналіз спрямований на кількісне підтвердження економічної ефективності запропонованих змін у структурі асортименту.

Для ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод “Оскар”» економічне обґрунтування рішень щодо оптимізації асортименту є ключовим етапом підвищення ефективності діяльності підприємства. Як показано у підпункті 3.2, запропонована модель оптимізації спрямована на вилучення з виробничої програми товарів із низьким рівнем прибутковості та концентрацію інвестицій у продукти з високим потенціалом зростання, насамперед, енергетичний напій «Воля», дитячу воду «Моршинка» та «Моршинську Лимонаду». Така стратегія відповідає сучасним тенденціям розвитку ринку, де зростає попит на функціональні напої, продукцію для дітей і продукти з індивідуальним позиціонуванням.

Основна мета даного дослідження полягає у кількісному підтвердженні економічної доцільності здійснених змін. З цією метою було проведено аналіз прогнозних фінансових результатів після впровадження оновленої структури асортименту. Розрахунки показали, що при збереженні незмінного рівня рентабельності та загального обсягу чистого доходу від реалізації, запропоновані зміни дозволять збільшити величину чистого прибутку підприємства на 374,11 млн грн. Це свідчить про ефективність перерозподілу ресурсів і виправданість рішень, спрямованих на оновлення товарної політики підприємства.

Удосконалена структура товарного асортименту ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод “Оскар”» (див. п.п.3.2), при умові незмінності рівня рентабельності продаж товарів і сумарного чистого доходу підприємства, потенційно має забезпечити збільшення величини чистого прибутку на 374,11 млн грн (див. табл.3.2). Причому виробництво найбільш прибуткового енергетичного напою «Воля» згідно плану дасть змогу отримати найбільшу величину чистого прибутку, а саме 400,57 млн грн, що складає майже третину всього прибутку отриманого від господарської діяльності. Також майже вдвічі

очікується збільшення величини чистого прибутку від реалізації мінеральної води «Моршинка», що із продовженням позитивної тенденції має гарантувати перехід із часом товарної позиції до квадранту «зірки» або «дійні корови». На 17,5 млн грн має зрости прибуток від продажу товару компанії із категорії «зірки» - «Моршинська Лимонада». Більшої уваги заслуговує той факт, що внаслідок ліквідації двох товарних позицій – «Моршинська слабогазована» і «Моршинська – 6 л» підприємство у підсумку очікувано недоотримає 14,21 млн грн прибутку. Проте, незважаючи на наявність певних економічних втрат, економічні вигоди від процесу оптимізації товарної структури ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод “Оскар”» є значно більшими. У такій ситуації є всі підстави стверджувати, що дане управлінське рішення є повністю виправданим з економічної точки зору.

Таблиця 3.2

Розрахунок зміни чистого прибутку ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод “Оскар”» внаслідок удосконалення структури товарного асортименту

№ п/п	Назва позиції по ширині асортименту	Рівень рентабельності, % (факт)	Структура товарного асортименту, %		Чистий дохід, млн грн		Чистий прибуток, млн грн		Зміна прибутку, млн грн (+/-)
			факт	план	факт	план	факт	план	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Моршинська (без слабогазованої)	21,2	25,1	25,1	1725,60	1725,60	366,33	366,33	0
	Моршинська слабогазована (0,5 л; 0,75 л і 1,5 л)	-3,7	10,6	0	728,74	0,00	-26,63	0,00	+26,63
2	Моршинка	13,1	5	10,35	343,74	711,55	45,19	93,54	+48,35
3	Моршинська «Лимонада»	12,7	36,83	38,83	2532,02	2669,52	321,41	338,86	+17,45
4	Моршинська - 6 л	8,8	6,75	0	464,06	0,00	40,84	0,00	-40,84
5	Моршинська - 18,9 л	7,5	13,3	13,3	914,36	914,36	68,58	68,58	0
6	Енергетичний напій «Воля»	46,9	2,42	12,42	166,37	853,86	78,05	400,57	+322,52
	Разом		100	100	6874,89	6874,89	893,76	1267,88	+374,11

Джерело: складено автором

Як засвідчують дані, найбільший приріст прибутку очікується за рахунок розширення виробництва енергетичного напою «Воля», чистий прибуток від реалізації якого прогнозується на рівні 400,57 млн грн, що становить майже третину від загальної суми прибутку підприємства. Цей продукт належить до категорії з високою маржинальністю та активним попитом серед молодшої аудиторії, а також має потенціал для експансії на зовнішні ринки.

Другим напрямом, який продемонструє суттєве зростання, стане дитяча мінеральна вода «Моршинка», прибутковість якої, за прогнозами, майже подвоїться. Зростання цього показника пояснюється не лише стабільним попитом серед сімей із дітьми, а й активною маркетинговою підтримкою та розширенням каналів дистрибуції. За умови збереження поточних темпів продажу, у середньостроковій перспективі «Моршинка» має потенціал перейти до квадранту «зірки» або навіть «дійної корови» у межах матриці Бостонської консалтингової групи, що свідчитиме про її стратегічну зрілість.

Позитивну динаміку також демонструє продукт «Моршинська Лимонада», який уже займає позицію в сегменті «зірок». Збільшення інвестицій у просування бренду та модернізацію технологічної лінії дозволить підвищити прибутковість реалізації ще на 17,5 млн грн. Це підтверджує правильність обраної політики диверсифікації асортименту та орієнтацію компанії на інноваційні напої.

Натомість ліквідація малорентабельних позицій, «Моршинська слабогазована» та «Моршинська б л», призведе до втрати близько 14,21 млн грн прибутку. Однак ця втрата має компенсаторний характер, адже вивільнені ресурси будуть спрямовані на виробництво більш прибуткових і перспективних товарів. У підсумку сукупний фінансовий результат підприємства після оптимізації залишається позитивним, а його асортимент стає більш збалансованим з точки зору рентабельності.

Загалом, сукупний чистий прибуток компанії після впровадження нової структури асортименту має зрости з 893,76 млн грн до 1267,88 млн грн, тобто на 374,11 млн грн, що становить понад 40 % приросту. Цей результат свідчить про

високу економічну ефективність оптимізації, навіть за умови відносної стабільності загального обсягу чистого доходу (6874,89 млн грн).

Отримані результати підтверджують, що прибутковість підприємства безпосередньо залежить від раціональності асортиментної структури. Збільшення частки високомаржинальних товарів, диверсифікація портфеля та поступова відмова від малоприбуткової продукції дозволяють:

- підвищити загальну рентабельність продажів;
- забезпечити раціональне використання виробничих ресурсів;
- сформувавши оптимальну пропорцію між стабільними та інноваційними товарами;
- зменшити ризик коливань прибутку через сезонність або коливання попиту;
- посилити ринкові позиції компанії за рахунок розвитку нових сегментів.

Крім безпосереднього економічного ефекту, реалізація оновленої асортиментної політики має стратегічне значення для розвитку підприємства. Підвищення частки інноваційних товарів, орієнтованих на сучасні споживчі тренди (енергетики, функціональні напої, дитячі продукти), сприятиме підвищенню впізнаваності бренду, залученню нових клієнтів і зміцненню конкурентоспроможності компанії не лише на внутрішньому, а й на міжнародному ринку.

Власне, проведені розрахунки свідчать, що оновлена структура товарного асортименту є економічно доцільною і стратегічно обґрунтованою. Вона забезпечує суттєве зростання чистого прибутку, підвищує рентабельність діяльності та створює фінансові передумови для подальших інвестицій у розвиток брендів. Незважаючи на часткові втрати, пов'язані зі скороченням малоприбуткових позицій, загальний економічний ефект від впровадження оптимізації є беззаперечно позитивним.

Таким чином, можна стверджувати, що управлінське рішення щодо оптимізації товарного асортименту ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод

“Оскар”» є повністю виправданим з економічної точки зору. Його реалізація дозволить підвищити прибутковість підприємства, покращити ефективність використання ресурсів, зміцнити ринкові позиції та забезпечити стабільне зростання компанії у довгостроковій перспективі. Також впровадження удосконаленої структури асортименту забезпечує не лише зростання фінансових показників, а й покращення стратегічного становища підприємства, що створює фундамент для подальшого інноваційного розвитку та сталого зростання прибутковості.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження в магістерській кваліфікаційній роботі можна зробити наступні висновки.

1. Товарна політика виступає ключовим елементом маркетингової діяльності підприємства, оскільки саме через неї формується конкурентна пропозиція на ринку. Її основна мета полягає у забезпеченні відповідності між попитом споживачів та можливостями підприємства задовольнити цей попит у довгостроковій перспективі. У ході дослідження з'ясовано, що ефективна товарна політика сприяє підвищенню рентабельності, стабілізації позицій підприємства на ринку, зростанню його ринкової частки та формуванню позитивного іміджу бренду. Встановлено, що сучасна товарна політика не обмежується лише формуванням асортименту, а охоплює повний життєвий цикл продукту від ідеї та розробки до утилізації. Її реалізація вимагає врахування ринкової кон'юнктури, споживчих переваг, інноваційних тенденцій і конкурентних стратегій. Таким чином, товарна політика є не лише складовою маркетингової системи, а й важливим стратегічним інструментом управління підприємством, який визначає його економічну ефективність і перспективи розвитку.

2. Доведено, що товарна політика може реалізовуватися в різних формах: стратегічній, тактичній і оперативній, кожна з яких має свої завдання та часові горизонти. Визначено, що стратегічна форма забезпечує довгостроковий розвиток підприємства через диверсифікацію асортименту, інновації та формування товарних ліній із високим потенціалом прибутковості. Тактична форма спрямована на підтримання конкурентоспроможності існуючих товарів, а оперативна на вирішення поточних завдань щодо виробництва, постачання та реалізації продукції. Також розглянуто класифікацію видів товарної політики за характером управління, спрямованістю на ринок і рівнем інноваційності. Підприємства можуть обирати політику стабілізації, оновлення, модифікації або виведення товарів із ринку. Вибір форми та виду політики залежить від

життєвого циклу товару, позиціонування компанії та її ресурсних можливостей. Підсумовуючи, можна зазначити, що гнучке поєднання різних форм і видів товарної політики дозволяє підприємству оперативно реагувати на виклики ринку та забезпечувати сталі конкурентні переваги.

3. Аналіз методичних підходів до оцінки товарної політики показав, що сучасна система оцінювання повинна бути комплексною та поєднувати як кількісні, так і якісні показники. До кількісних належать показники рентабельності, частки ринку, темпів приросту продажів, а до якісних рівень задоволеності споживачів, ступінь відповідності товару потребам ринку, інноваційність та екологічність продукції.

Особливу увагу приділено використанню коефіцієнта кореляції Спірмена для визначення збалансованості асортименту, а також матриці Бостонської консалтингової групи (БКГ), яка дозволяє візуалізувати стратегічне становище товарів у портфелі підприємства. Встановлено, що застосування цих методів у сукупності дає змогу виявити резерви підвищення ефективності товарної політики та обґрунтувати оптимальні напрями інвестицій. Отже, методичне оцінювання має слугувати не лише засобом контролю, а й інструментом стратегічного планування.

4. У ході дослідження визначено, що IDS Group Ukraine є провідним оператором ринку бутильованих мінеральних вод в Україні, до складу якого входять такі відомі бренди, як «Моршинська», «Миргородська», «Аляска», «Аква Лайф» та інші. Компанія має розвинену виробничу базу, сучасне технологічне обладнання та ефективну систему логістики, що забезпечує її лідерські позиції. Організаційно-економічна структура підприємства характеризується централізованою системою управління, високим рівнем спеціалізації виробництва та інноваційною спрямованістю. Фінансові показники свідчать про стабільне зростання обсягів реалізації та прибутковості діяльності. Усе це дозволяє компанії активно розширювати асортимент, упроваджувати енергоефективні технології й реалізовувати проекти сталого розвитку. Таким

чином, IDS Group Ukraine є прикладом ефективного корпоративного управління та стратегічного позиціонування на національному ринку.

5. Проведений аналіз структури товарного асортименту ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод “Оскар”» показав, що підприємство володіє широким, але нерівномірно збалансованим портфелем продукції. Домінуючі позиції займають товари традиційного сегменту — «Моршинська» і «Моршинська Лимонада», тоді як інноваційні продукти (зокрема, енергетичний напій «Воля» та дитяча вода «Моршинка») займають недостатню частку в структурі продажів. Виявлено, що існуючий асортимент не повністю відповідає ринковим тенденціям, де зростає попит на функціональні та преміальні напої. Така ситуація знижує потенціал прибутковості компанії. Отже, оптимізація структури асортименту через збільшення частки нових товарів і зменшення обсягів малорентабельної продукції є необхідною умовою підвищення ефективності діяльності підприємства та посилення його конкурентних позицій.

6. Проведений стратегічний аналіз засвідчив, що прийняті підприємством рішення щодо формування товарної політики частково відповідають сучасним вимогам ринку, проте потребують удосконалення. На основі застосування матриці Бостонської консалтингової групи (БКГ) встановлено, що товари «Моршинська Лимонада» і «Моршинка» належать до категорії «зірок», тоді як «Моршинська» — до «дійних корів», а слабогазована вода та великі формати належать до «собак».

Таким чином, підприємству доцільно поступово зменшувати виробництво малорентабельних позицій, водночас нарощуючи обсяги інноваційних продуктів. Це дозволить покращити структуру прибутковості, підвищити загальну рентабельність і забезпечити ефективне стратегічне управління товарним портфелем.

7. Прогнозування товарної кон'юнктури показало, що ринок мінеральних вод в Україні має тенденцію до поступового зростання, проте характеризується високою конкуренцією та чутливістю до змін доходів населення. На

глобальному рівні відзначається стабільне підвищення попиту на натуральні, екологічно чисті та функціональні напої.

Для українських виробників важливо орієнтуватися на міжнародні тренди розвитку продуктів із доданою цінністю, удосконалення упаковки, розширення експортних поставок. ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод “Оскар”» має потенціал зайняти провідні позиції на ринку за рахунок модернізації виробництва, екологічних інновацій та ефективного брендингу. Прогноз свідчить, що в найближчі роки підприємство може наростити обсяги реалізації на внутрішньому ринку та зміцнити позиції у Східній Європі.

8. Запропоновані зміни в структурі асортименту ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» передбачають перерозподіл ресурсів на користь високорентабельних товарів і скорочення малоприбуткових позицій. У результаті реалізації цієї моделі очікується підвищення ефективності використання виробничих потужностей і зростання прибутковості підприємства. Розширення виробництва енергетичного напою «Воля», а також збільшення частки дитячої води «Моршинка» та «Моршинської Лимонади» сприятиме зміцненню фінансової стійкості компанії та її адаптації до нових ринкових умов. Оптимізація асортименту дозволить підвищити гнучкість підприємства, знизити ризики та сформуванню раціональну структуру товарного портфеля, що є запорукою сталого розвитку.

9. Результати економічного аналізу підтвердили доцільність і ефективність оптимізації товарного асортименту. Запропонована структура забезпечує зростання чистого прибутку на 374,11 млн грн при незмінному обсязі чистого доходу. Основний приріст прибутковості очікується за рахунок розвитку енергетичного напою «Воля», який має найвищий рівень рентабельності (46,9 %).

Натомість ліквідація малоприбуткових позицій («Моршинська слабогазована», «Моршинська 6 л») дозволить уникнути збитковості та раціональніше розподілити ресурси. У результаті підприємство отримає не лише фінансовий ефект, а й стратегічні переваги — підвищення гнучкості, посилення

позицій бренду та розширення ринкових можливостей. Економічне обґрунтування доводить, що запропонована модель оптимізації є виправданою та може слугувати основою для подальшого удосконалення товарної політики підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Аналіз ринку мінеральної води в Україні. 2023 рік. Дослідження ринків. *Pro Consulting. Аналітика ринків. Фінансовий консалтинг*. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-mineralnoj-vody-v-ukraine-2023-god> (дата звернення: 21.08.2025)
2. Балановська Т. І., Гоголя О. П., Кубіцький С. О., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління організацією : навчальний посібник. Київ : ФОП Ямчинський О. В., 2021. 464 с.
3. Балановська Т. І., Троян А. В. Управління бізнесом : навчальний посібник. Київ : НУБіП України, 2019. 401 с.
4. Безугла Л. С., Агафонов О. Д., Гладкий Д. Р. Формування маркетингової товарної політики підприємства. Інфраструктура ринку. Економіка та управління підприємствами. 2019. Вип. 35. С. 133–137.
5. Білорус Т. В. Практикум з менеджменту: навчальний посібник. Київ: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2020. 185 с.
6. Болотна О. В. Актуальність впровадження ефективної товарної стратегії бренду на підприємстві. Ефективна економіка. 2019. № 7. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_7_30.
7. Бриндіна О. А., Труш М. С. Стратегічний набір товарної політики та стратегії управління товарним портфелем. Агросвіт. 2020. № 11. С. 107–114.
8. Бутенко Н. В. Маркетинг Підручник. Київ : Атіка, 2020. 300 с.
9. Васютинська Ю. О. Товарна політика та проблеми її формування. Актуальні проблеми економіки. 2020. № 3. С. 138–143.
10. Віноградська О. Н. Менеджмент : навчальний посібник для студентів усіх форм навчання спеціальності 0501 «Економіка і підприємництво». Харків : ХНАМГ, 2019.
11. Внутрішнє і зовнішнє середовище: веб-сайт. URL: https://pidru4niki.com/74181/marketing/vnutrishnye_zovnishnye_seredovische (дата звернення 23.08.2025)

12. Головчук, Ю. О., Середницька Л. П. Маркетингова товарна політика – інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Агросвіт*. 2021. № 1. С. 61–68.

13. Горобець Н. М. Оптимізація виробничої програми в системі менеджменту аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2019. № 11. С. 52–58. URL: <http://dspace.dsau.dp.ua/jspui/handle/123456789/1521.s://sites.google.com/site/marketingdistance/tema-5/5-1-sutnist-tovarnoie-politiki-marketingu> (дата звернення 19.05.2025)

14. Гриньов А. В. Інноваційний розвиток промислових підприємств: концепція, методологія, стратегічне управління : монографія. Харків : ІНЖЕК, 2003. 304 с.

15. Дячков Д. В., Потапюк І. П., Яковенко І. О. Особливості товарної політики підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. № 27. С. 46–51.

16. Зміст та завдання маркетингової товарної політики підприємства: веб-сайт. URL: <https://studfile.net/preview/5118269/page:2/> (дата звернення 15.07.2025)

17. Карпенко Л. В. Генезис поняття «маркетингова товарна політика» у вітчизняній економічній літературі. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 6, Т. 2. С. 62-65

18. Кубишина Н. С. Стратегічні орієнтири розвитку товарної політики. *Економіка: проблеми теорії і практики*. Зб. наук. праць. Дніпропетровськ: ДНУ, 2005. С.180-188.

19. Лазарева К. Новий завод мінеральних вод на 200 млн пляшок побудують на Львівщині на кошти ЄС. *The page*. URL: <https://thepage.ua/ua/news/zavod-mineralnoyi-vodi-na-lvivshini-sho-vidomo-pro-budivnictvo-za-pidtrimki-yes> (дата звернення:18.08.2025)

20. Лісений Є. В., Дяченко Ю. І. Управління та шляхи удосконалення маркетингової товарної політики підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 32. 6 с.

21. Маркетингова товарна політика підприємства: веб-сайт. URL: https://pidru4niki.com/1924070140041/marketing/marketingova_tovarna_politika_pi_dpriyemstva (дата звернення 19.05.2025)
22. Маркетингова товарна політика підприємства: веб-сайт. URL: https://pidru4niki.com/1924070140041/marketing/marketingova_tovarna_politika_pi_dpriyemstva (дата звернення 19.05.2025)
23. Маркетингова товарна політика: конспект лекцій. – Луцьк: Вид-во КП ІА «Волинь- енергософт», 2022. – 104 с.
24. Маркетингова товарна політика: Навч. посіб. / Є.Крикавський, І.Дейнега, О.Дейнега, Р.Патора – Рівне: видавець О.Зень, 2017. – 270 с
25. Офіційний веб-сайт компанії «IDS Ukraine». URL: <https://www.ids.ua/>
26. Паблодська І.В., І.В.Заблодська. Товарна політика підприємства: механізм формування: Монографія. Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2018. 240 с.
27. Павленко А. Ф., Войчак А. В. Маркетинг: навч.-метод. посібн. Київ: КНЕУ, 2007. 106 с.
28. Процишин Ю. Т. Стратегічний маркетинг : електронний навчальний посібник для студентів спеціальності, ступеня вищої освіти магістр. Тернопіль : ЗУНУ, 2022. 146 с.
29. Процишин Ю., Іванечко Н. Маркетинг : навч. посіб. Тернопіль : ЗУНУ, 2021. 180 с.
30. Руденко О., Сергієнко О. Сучасні підходи до маркетингової товарної політики, реклам- ного креативу, мерчандайзингу як запорука ефективного менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2021. No 32.
31. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг : навч. посібник. Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с.
32. Скібіцький О. М. Організація бізнесу. Менеджмент підприємницької діяльності : навч. посібник. Київ : Кондор, 2020. 912 с.
33. Старостіна А. О. Маркетинг : навчальний посібник. Київ : «НВП «Інтерсервіс», 2018. 216 с.

34. Сутність товарної політики: веб-сайт. URL: <https://buklib.net/books/37667/> (дата звернення 25.08.2025)
35. Файвішенко В.С. Світовий ринок мінеральної води. Агросвіт. №19. 2019. С.23-30. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/19_2019/5.pdf
36. Хринюк О., Ганіч С. Товарна політика підприємства: адаптація товарів до вимог міжнародного ринку. Економіка та суспільство. 2022. № 41. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-25>.
37. Хурдей В. Д., Даценко В. В., Семенова Л. Ю. Вплив маркетингової товарної політики на поведінку споживачів в умовах кризи. Економічний простір. 2021. No 165. С. 96–100.
38. Цапро К. Виробник «Карпатської джерельної» планує побудувати ще один завод. *Українські новини*. URL: <https://ukranews.com/ua/news/1105717-vyrobnyk-karpatskoyi-dzherelnoyi-planuye-pobuduvaty-shhe-odyn-zavod> (дата звернення: 19.08.2025)
39. Череп О. Г., Коцеруба А. В. Формування системи маркетингової товарної політики. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2021. No 1. С. 320–323.
40. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л. Менеджмент : підручник. Тернопіль : ЗУНУ, 2022. 258 с.
41. Badeschenkova K.S., Zorenko A.V., Krainiuchenko O.F. INVESTIGATION OF RATIONALITY STRUCTURE ASSORTMENT OF ENTERPRISE'S PRODUCTS. Materiály VIII mezinárodní vědecko – praktická konference «Aktualní vymoženosti vědy – 2012». – Díl 2. Ekonomické vědy. Praha. Publishing House «Education and Science» s.r.o – 88 stran (С.50-53)
42. Liz, Gaudianello i Leggera. Преміальна мінеральна вода [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://goodwine.ua/uk/wine&info&names_brands/5009&liz&gaudianello&i&leggera&premiarna&mineralna&voda
43. Mandrova, N. and Bubnov, V. (1994), "The European market for mineral water", available at: <https://www.kommersant/> (Accessed 15 September 2025).

44. Opportunities in Europe Bottled Water Industry Market 2025-2033. MRA. April 20, 2025. URL: <https://www.marketreportanalytics.com/reports/europe-bottled-water-industry-99294#> (Accessed, 20 September 2025).