

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет аграрного менеджменту

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри менеджменту
ім. проф. Й. С. Завадського

_____ **Тетяна БАЛАНОВСЬКА**
(підпис)
« _____ » _____ 2026 р.

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: «Управління товарною політикою підприємства»

Спеціальність **073 «Менеджмент»**
Освітньо-професійна програма **«Менеджмент»**

Гарант освітньо-професійної
програми
д. екон. н., професор

_____ **Віра БУТЕНКО**
(підпис)

Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи
к. екон. н., доцент

_____ **Ольга ГОГУЛЯ**
(підпис)

Виконала

_____ **Вероніка СЛИНЧУК**
(підпис)

КИЇВ - 2026

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет аграрного менеджменту

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту

ім. проф. Й. С. Завадського

к. екон. н., професор _____ Тетяна БАЛАНОВСЬКА

«_____» _____ 202_ р.

З А В Д А Н Н Я

**до виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи здобувачу
Слинчук Вероніці Артемівні**

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

Тема бакалаврської кваліфікаційної роботи: «Управління товарною політикою підприємства»

затверджена наказом від 31.12.2025 р. № 3327 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру _____
(рік, місяць, число)

Вихідні дані до бакалаврської кваліфікаційної роботи: 1) нормативно-правові акти України; 2) вітчизняні та зарубіжні інформаційні джерела; 3) дані Державної служби статистики України та Головного управління статистики у Житомирській області; 4) річні звіти та первинна документація підприємства; 5) результати власних спостережень.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні основи управління товарною політикою підприємства.
2. Діагностика управління товарною політикою підприємства.
3. Напрями удосконалення управління товарною політикою підприємства.

Дата видачі завдання «_» ____ 2025 р.

**Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи**

(підпис)

Ольга ГОГУЛЯ

**Завдання прийняла
до виконання**

(підпис)

Вероніка СЛИНЧУК

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Сутність, зміст і завдання товарної політики підприємства.....	8
1.2. Класифікація та особливості формування товарних стратегій...	15
1.3. Методичні підходи до управління товарною політикою підприємства.....	23
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ ТОВАРНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	31
2.1. Загальна характеристика діяльності АТ «Рудь».....	31
2.2. Аналіз внутрішнього і зовнішнього середовищ підприємства.....	38
2.3. Здійснення управління товарною політикою АТ «Рудь».....	49
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА	55
3.1. Пропозицій щодо удосконалення управління товарною політикою АТ «Рудь»	55
3.2. Заходи обґрунтування товарних стратегій підприємства.....	60
ВИСНОВКИ	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	71
ДОДАТКИ	77

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних умовах високої конкуренції, нестабільності ринкового середовища та постійної зміни споживчих потреб ефективне управління товарною політикою є одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності та стабільного розвитку підприємства. Товарна політика визначає напрями формування асортименту продукції, підтримання її якості, оновлення товарного портфеля, адаптацію до ринкових змін та задоволення потреб споживачів. Особливої актуальності питання управління товарною політикою набуває для підприємств харчової промисловості, діяльність яких залежить від змін споживчих уподобань, рівня купівельної спроможності населення, розвитку конкурентного середовища та впливу зовнішніх економічних чинників. Ефективне управління товарною політикою дає змогу підприємству оптимізувати структуру асортименту, підвищити прибутковість діяльності, зміцнити ринкові позиції та забезпечити довгостроковий розвиток.

Дослідженням теоретичних і практичних аспектів управління товарною політикою підприємства присвячено багато наукових праць вітчизняних і зарубіжних вчених, серед яких: Балановська Т. І., Болотна О. В., Гавриш О. М., Гоголя О. П., Діченко А. Л., Довбня С. Б., Драмарецька К. П., Зоріна О. І., Любківська Г. В., Мазур О. Є., Папуша І. В., Райко Д. В., Сиволовська О. В., Терзян Ю. Г., Шипуліна Ю. С., Хомутова О. О. та інші. Ознайомлення з опублікованими працями, що присвячені вивченню питань управління товарною політикою підприємства, підтверджує актуальність вибраної теми бакалаврської кваліфікаційної роботи.

Мета і завдання дослідження. Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління товарною політикою підприємства.

Відповідно до мети визначені завдання дослідження:

- розкрити сутність, зміст і завдання товарної політики підприємства;

- навести класифікацію та особливості формування товарних стратегій;
- охарактеризувати методичні підходи до управління товарною політикою підприємства;
- розкрити загальну характеристику діяльності підприємства;
- проаналізувати внутрішнє і зовнішнє середовища підприємства;
- навести особливості здійснення управління товарною політикою підприємства;
- розробити пропозиції щодо удосконалення управління товарною політикою в підприємстві;
- запропонувати заходи обґрунтування товарних стратегій підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління товарною політикою підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти управління товарною політикою підприємства. Поглиблені дослідження здійснено на матеріалах Акціонерного товариства «Рудь», яке розташоване у м. Житомир, Житомирської області.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених задач застосовувались: метод аналізу і синтезу – при оцінці стану товариства та рівня управління товарною політикою; метод абстрагування – при дослідженні основних теоретичних понять; табличний і графічний методи – при вивченні динаміки показників і встановлення закономірностей; метод порівняння – при виявленні конкурентних позицій підприємства; метод портфельного аналізу: SWOT-, PEST- аналізи – для визначення чинників впливу внутрішнього і зовнішнього середовищ; методи стратегічного аналізу: ABC-аналіз і матриця БКГ – для оцінювання структури товарного портфеля підприємства та обґрунтування товарних стратегій.

Інформаційною базою бакалаврської кваліфікаційної роботи є нормативно-правові акти України, вітчизняні і зарубіжні інформаційні джерела, статистична звітність Державної служби статистики України та Головного управління статистики у Житомирській області, річні звіти та первинна

документація Акціонерного товариства «Рудь», власні спостереження.

Практичне значення одержаних результатів полягає у наданні рекомендацій, спрямованих на удосконалення управління товарною політикою підприємства, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та ефективності діяльності підприємства.

Апробація результатів бакалаврської кваліфікаційної роботи. Основні положення, теоретичні та практичні розробки і наукові результати бакалаврської кваліфікаційної роботи апробовані на: VI Всеукраїнській науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених «Актуальні питання теорії та практики менеджменту в умовах сучасних викликів» (м. Київ, НУБіП України, 22 квітня 2026 р.).

Структура та обсяг роботи. Бакалаврська кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків.

Основний текст бакалаврської кваліфікаційної роботи викладено на 70 сторінках друкованого тексту, у тому числі робота містить 17 таблиці, 14 рисунків, 1 додаток та 50 використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, зміст і завдання товарної політики підприємства

Підприємницька діяльність є ефективною за умови, що товари або послуги, створені підприємством, користуються попитом на ринку, а задоволення потреб споживачів через їх придбання забезпечує отримання прибутку. Для підтримання конкурентоспроможності та стабільного попиту на продукцію необхідно ухвалювати широкий спектр управлінських рішень. У межах маркетингової діяльності такі рішення, як правило, охоплюють чотири основні напрями: товарну, цінову, збутову та комунікативну політику. Товарна політика виступає ключовим елементом рішень, навколо якого формуються інші аспекти, пов'язані з умовами придбання продукції та способами її просування від виробника до кінцевого споживача. Товарна політика являє собою систему заходів, у рамках якої один або кілька товарів використовуються як основні інструменти для досягнення стратегічних цілей підприємства [17, с. 6].

Сенишин О. С., Кривешко О. В. зазначають, що товарна політика – це сукупність заходів, спрямованих на формування конкурентних переваг підприємства через створення товарів, які максимально задовольняють потреби споживачів і забезпечують прибутковість діяльності. Вона охоплює використання одного або кількох товарів як ключових інструментів реалізації стратегічних цілей фірми [38, с. 147].

Метою товарної політики є забезпечення попередньої узгодженості таких рішень і заходів [17, с. 6-7]:

- формування та ефективне управління асортиментом;
- підтримання конкурентоспроможності продукції;
- визначення та освоєння оптимальних товарних ніш (сегментів);
- розроблення й реалізація стратегії маркування та обслуговування товарів.

Таким чином, головне завдання товарної політики полягає у створенні такого товару (окремого виробу, послуги або їх поєднання) та організації його управління, за яких інші елементи маркетингової діяльності або не потребують активного використання, або виконують допоміжну роль у досягненні цілей підприємства. Структурно товарна політика охоплює три основні складові (рис. 1.1).

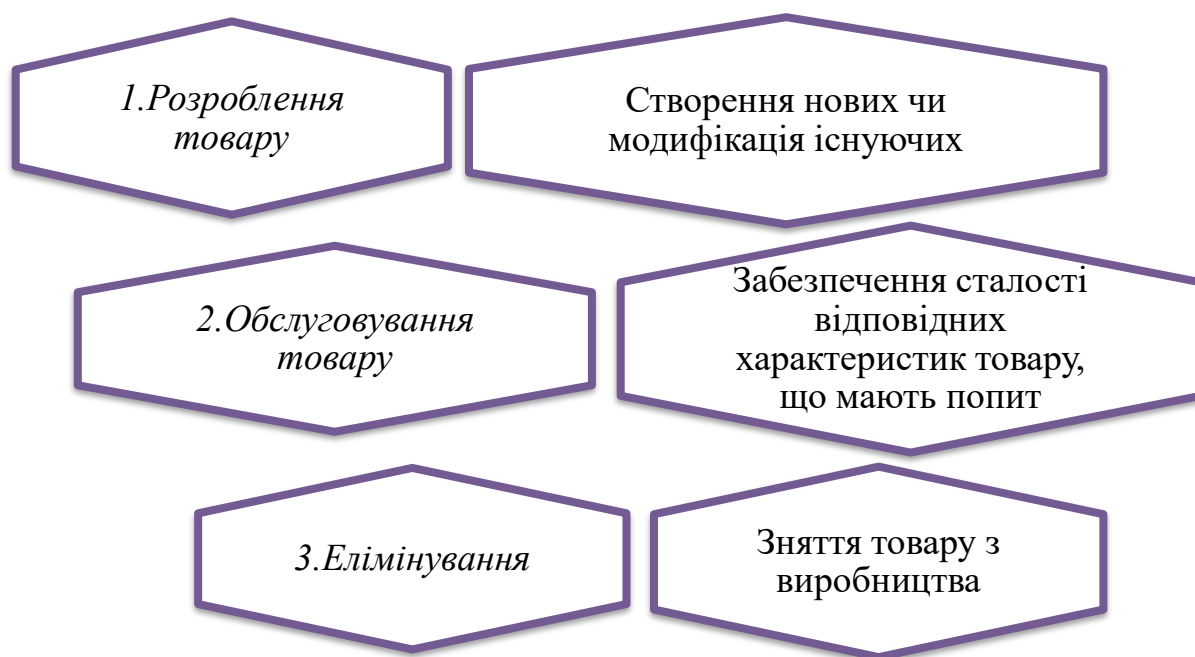


Рис. 1.1. Основні складові товарної політики підприємства*

Примітка. *Джерело [17, с. 7]

Ефективна реалізація товарної політики передбачає дотримання низки важливих умов [38, с. 147]:

- чітке визначення цілей і стратегій виробничо-збутової діяльності підприємства;
- ґрунтовне знання ринку та потреб споживачів;
- об'єктивну оцінку власних ресурсів, можливостей і перспектив розвитку.

Важливим елементом комплексу засобів впливу на споживачів виступає товар. З цією категорією пов'язують передусім здатність товару задовольняти потреби та вимоги кінцевого споживача. Філіп Котлер визначав товар так:

«товар – це все те, що задовольняє бажання чи потребу і пропонується ринку для привернення уваги, придбання, використання або споживання» [24, с. 32].

Товаром вважається все, що здатне задовольнити певну потребу та пропонується на ринку з метою привернення уваги, придбання й подальшого використання. До категорії товарів належать не лише матеріальні об'єкти, а й послуги, конкретні місця, окремі особи, організації, а також ідеї. Послуги – це товари, що пропонуються до продажу та являють собою певні дії, вигоди або можливості задоволення потреб. Вони мають нематеріальний характер і не спричиняють виникнення майнових прав [37, с. 16-17].

Найбільш поширеною є трирівнева модель товару, запропонована Ф. Котлером, яка передбачає такі складові [38, с. 148]:

1. Товар за задумом – відображає основну потребу, яку задовольняє товар, та ключову вигоду, яку отримує споживач у процесі його використання. На цьому рівні конкуренція відбувається між товарами-замінниками, що задовольняють одну й ту саму потребу.

2. Товар у реальному виконанні – це конкретний продукт із визначеними характеристиками, такими як якість, дизайн, упаковка, зовнішнє оформлення, торговельна марка та інші властивості.

3. Товар із підкріпленням – передбачає доповнення товару додатковими послугами та перевагами, зокрема сервісним обслуговуванням, гарантією, доставкою, монтажем, кредитуванням та іншими супутніми можливостями, що підвищують його цінність для споживача.

Багаторівнева модель товару за Ф. Котлером представлена на рис. 1.2. Модель товару за Ф. Котлером відображає структуру товару через три основні рівні: базову вигоду, реальне виконання та підкріплення додатковими послугами. Такий підхід демонструє, що цінність товару для споживача формується не лише його основним призначенням, а й сукупністю характеристик, сервісних переваг і супровідних елементів.

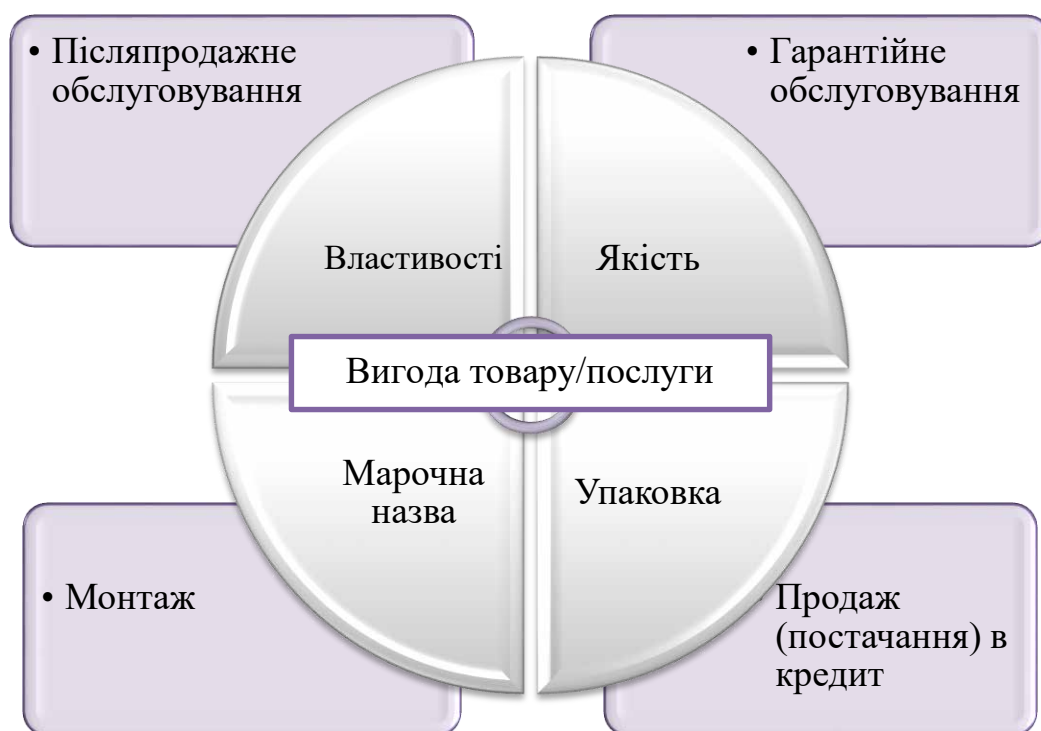


Рис. 1.2. Багаторівнева модель товару за Ф. Котлером*

Примітка. *Джерело [38, с. 149].

Ще однією поширеною концепцією є модель товару «4P+1S», яка стала розвитком класичної моделі «4P». Вона охоплює не лише характеристики самого товару, а й такі важливі складові, як ціна, місце продажу та просування. Назва моделі походить від англійських термінів, що позначають відповідні елементи. Згодом сервіс почали розглядати як окрему складову, що формує додаткову споживчу цінність (рис. 1.3).

Відповідно до цієї моделі, товар повинен:

- мати необхідні функціональні властивості та якість, які забезпечують ефективне задоволення потреб споживача;
- характеризуватися ціною, що відповідає його цінності, значущості та сприйняттю покупцем;
- реалізовуватися у відповідному місці продажу, яке відповідає рівню та позиціонуванню товару;
- супроводжуватися ефективним просуванням, яке забезпечує інформаційну підтримку та формує позитивний імідж.

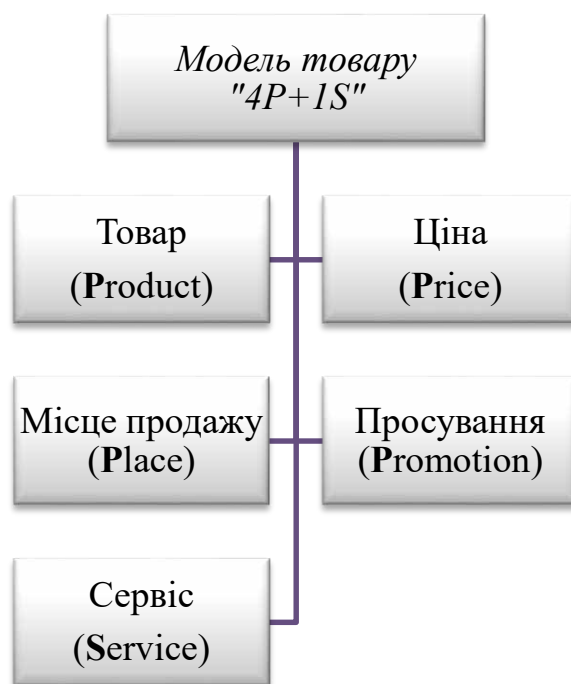


Рис. 1.3. Модель товару «4P+1S»*

Примітка. *Джерело [38, с. 153].

Таким чином, модель «4P+1S» розглядає товар як комплексну ринкову пропозицію, успіх якої залежить від узгодженості всіх маркетингових елементів.

Товарний ринок охоплює дві основні групи: споживчі товари та послуги, а також товари і послуги промислового призначення. Споживчі товари класифікують за низкою ознак, які наведені в табл. 1.1.

Наведена класифікація споживчих товарів за трьома ключовими ознаками, розкриває різні аспекти їх використання та ролі на ринку. За характером споживання товари поділяються на короткострокового та довготривалого користування, а також послуги. Такий поділ дозволяє враховувати тривалість використання продукту і частоту його придбання, що безпосередньо впливає на поведінку споживачів і маркетингові підходи. За поведінкою споживача виділяють товари повсякденного попиту, ретельного вибору, престижні та пасивного попиту. У цьому випадку класифікація базується на особливостях процесу прийняття рішення про купівлю – від швидких і імпульсивних рішень до тривалого аналізу або навіть уникнення придбання. За значущістю в

діяльності підприємства товари розглядаються як стратегічні елементи: одні забезпечують основний прибуток (лідери), інші стимулюють продажі або підтримують інтерес споживачів (локомотиви, тактичні, закличні). Це дозволяє підприємству ефективно управляти асортиментом і досягати комерційних цілей.

Таблиця 1.1

Класифікаційні ознаки споживчих товарів*

Класифікаційна ознака	Категорії товарів згідно з класифікаційною ознакою
<i>За характером споживання</i>	-товари короткострокового користування - товари довгострокового користування - послуги
<i>За поведінкою споживача</i>	- товари повсякденного попиту: основні товари повсякденного попиту товари імпульсивної покупки товари для екстрених випадків - товари ретельного вибору - престижні товари або товари особливого попиту - товари пасивного попиту
<i>За значущістю в діяльності підприємства</i>	- товари «лідери» - товари «локомотиви» - тактичні товари - «закличні» товари

Примітка. *Джерело [24, с. 33]

Такий підхід до класифікації дає можливість комплексно оцінити товари як з позиції споживача, так і з точки зору управління діяльністю підприємства.

Товари промислового призначення поділяються на три основні групи [24, с. 33]:

1. Матеріали і деталі – використовуються у подальшому виробництві. До них належать сировина (природна та техногенного походження), виробничі матеріали, напівфабрикати, паливо й мастильні матеріали, а також деталі та вузли, що застосовуються для комплектування готової продукції.

2. Капітальне майно – забезпечує виробничий процес і включає будівлі, основне устаткування (верстати, транспорт, комп'ютери) та допоміжне

обладнання (інструменти, офісне оснащення).

3. Допоміжні матеріали і ділові послуги – обслуговують діяльність підприємства. До них відносять допоміжні товари, матеріали для ремонту й обслуговування, інформаційні продукти (програми, патенти, ліцензії), а також різні види послуг: виробничі, допоміжні, розподільчі, ділові та консалтингові.

Характерні ознаки промислових товарів узагальнено у табл. 1.2. Такий поділ відображає роль кожної групи у виробничому процесі та забезпеченні функціонування підприємства.

Таблиця 1.2

Характеристики промислових товарів*

Класифікаційні ознаки	Сировина та матеріали	Основне і допоміжне обладнання	Послуги
<i>Звички покупців</i>	- незмінна повторна або модифікована закупівля - прихильність постачальників	- нова закупівля - висока виваженість рішення - колективне рішення	- незмінна повторна або модифікована закупівля - прихильність постачальників
<i>Види товарів</i>	- сталь - пиломатеріали - комплектуючі	- генератори - установки - системи автоматизації	- технічне обслуговування - консалтинг - аудит
<i>Маркетингові характеристики товарів</i>	- надійність постачальників - цінова конкуренція - торговий персонал	- технічні характеристики - технічні знання персоналу - ціна не домінує	- прихильність постачальнику - цінова конкуренція - додаткова цінність

Примітка. *Джерело [24, с. 37]

Товарна політика нерозривно пов'язана з реальними умовами функціонування підприємства-виробника та особливостями його діяльності. На ринку саме товар значною мірою визначає як ринкову частку, так і загальну господарську політику підприємства. З огляду на це, комплекс заходів,

пов'язаних із товаром, охоплює його розроблення, виробництво та вдосконалення, реалізацію на ринках, передпродажне і сервісне обслуговування, а також формування рекламних заходів і навіть виведення товару з виробництва. Усе це становить основу товарної політики виробника і займає провідне місце в його діяльності. Реалізація товарної політики передбачає дотримання таких умов [17, с. 8]:

- чітке визначення цілей виробництва, збуту та експорту на перспективу;
- наявність сформованої стратегії виробничо-збутової діяльності підприємства;
- володіння повною та достовірною інформацією про ринок і вимоги споживачів;
- усвідомлення власних можливостей підприємства (дослідних, науково-технічних, виробничих і збутових) як на сучасному етапі, так і в перспективі.

Таким чином, товарна політика підприємства визначає основні напрями створення, розвитку та підтримки товарів відповідно до потреб споживачів і цілей підприємства. Її сутність полягає у формуванні конкурентоспроможного товару, управлінні його характеристиками, забезпеченні належного рівня якості та створенні умов для ефективної реалізації продукції на ринку. Теоретичні підходи до розуміння товарної політики дозволяють розглядати її як важливу складову системи управління підприємством.

1.2. Класифікація та особливості формування товарних стратегій

В Україні переорієнтація виробництва на споживача зумовила потребу в глибокому вивченні його потреб і вподобань, а також їх урахуванні для ефективного просування продукції на ринку. У відповідь на це на вітчизняних підприємствах почала формуватися товарна політика як окремий напрям діяльності. Важливою передумовою розвитку результативної товарної політики є орієнтація на особливості споживача, сформовані під впливом соціокультурного та економічного середовища. В умовах загострення фінансово-

економічних криз в Україні перед підприємствами постає питання виживання. За таких обставин вирішального значення набуває оновлення товарної політики, впровадження нових продуктів і розвиток різних форм партнерства. Від того, наскільки ефективно підприємство визначить засади товарної політики та стратегії, залежить спрямованість інших елементів маркетингового комплексу й стратегічних рішень, а отже – і його успіх на ринку. Для успішної діяльності на ринку необхідною є ретельно сформована та продумана товарна стратегія. Стратегічні рішення щодо продукції займають ключове місце в загальній маркетинговій стратегії підприємства, адже саме товар (послуга) виступає важливим інструментом впливу на ринок і основним джерелом отримання прибутку [5].

Термін «стратегія» сьогодні широко використовується в різних сферах суспільного життя. Щодо трактування поняття «стратегія підприємства», існує значна кількість підходів і визначень, що відображають різні погляди на її сутність. Водночас доцільно виокремити три основні підходи: «стратегія як план», «стратегія як вектор розвитку» та «стратегія як синергія», яка поєднує елементи двох попередніх. Перший підхід розглядає стратегію як конкретний план досягнення генеральної мети, а її розроблення — як процес визначення довгострокових цілей і формування відповідного плану дій. Другий підхід трактує стратегію як тривалий, якісно визначений напрям розвитку підприємства, що охоплює сферу діяльності, ресурси, форми функціонування, систему внутрішніх відносин і позицію у зовнішньому середовищі. У цьому контексті стратегія виступає як обраний вектор руху, реалізація якого має забезпечити досягнення поставлених цілей. Сучасне розуміння стратегії підприємства поєднує зазначені підходи та передбачає їх комплексне застосування залежно від умов діяльності. Такий інтегрований підхід, визначений як «стратегія як синергія», забезпечує синергетичний ефект і передбачає одночасне використання стратегії як чіткого плану дій і як визначального напрямку розвитку підприємства [13].

Товарна стратегія є напрямом товарної політики, орієнтованим на

довгострокову перспективу та спрямованим на розв'язання ключових завдань. Вона передбачає, що будь-які управлінські рішення у сфері товару повинні враховувати не лише поточні інтереси, а й можливі наслідки для кінцевих результатів діяльності підприємств. Відсутність чітко визначеного стратегічного курсу розвитку унеможливорює формування ефективної довгострокової товарної політики та часто призводить до помилкових рішень і нерационального використання ресурсів. Такі прорахунки, як правило, мають значні негативні наслідки для товаровиробників [17, с. 8].

Класифікація товарних стратегій є важливою складовою управління товарною політикою підприємства, оскільки дозволяє систематизувати можливі напрями розвитку продукції та обрати найбільш ефективні рішення відповідно до ринкових умов і стратегічних цілей. Формування товарних стратегій ґрунтується на поєднанні внутрішніх можливостей підприємства (ресурсного, технологічного, інноваційного потенціалу) та зовнішніх чинників, зокрема рівня конкуренції, динаміки попиту і специфіки споживчих переваг.

Особливості формування товарних стратегій полягають у необхідності забезпечення збалансованості товарного портфеля, своєчасного оновлення асортименту, а також адаптації продукції до змін ринкового середовища. При цьому підприємство має враховувати різні підходи до управління асортиментом, рівень інноваційності продукції, варіанти виходу на нові ринки, а також вибір конкурентної позиції. Важливим є також урахування стратегій диверсифікації, що дозволяють розширити сферу діяльності, та марочної політики, яка формує сприйняття товару споживачами.

З огляду на багатогранність підходів до формування товарних стратегій, доцільною є їх систематизація за ключовими класифікаційними ознаками, що дає змогу більш чітко визначити можливі варіанти стратегічних рішень підприємства. Узагальнення таких підходів наведено в табл. 1.3.

Комплексна класифікація товарних стратегій*

Класифікаційна ознака	Вид товарної стратегії	Зміст
1	2	3
<i>Відносно товарної номенклатури</i>	Розширення	Включення до номенклатури нових асортиментних груп товарів
	Збільшення насиченості	Збільшення насиченості існуючих асортиментних груп, щоб приблизитися до положення вичерпного асортименту
	Поглиблення	Запропонувати більше варіантів кожного з наявних товарів
	Гармонічність	Цілеспрямовано зменшувати або збільшувати гармонічність між товарами різних асортиментних груп
<i>Стратегії диверсифікації</i>	Концентричної (горизонтальної) диверсифікації	Підприємство розширює товарну номенклатуру, включаючи нові продукти, що виготовляються за тими самими технологіями або потребують подібних маркетингових підходів. Наприклад, виробник побутових пластмас може розпочати випуск комплектуючих із тих самих матеріалів для галузі машинобудування.
	Вертикальної диверсифікації	Ґрунтується на доповненні чинної виробничої програми продукцією попередніх і наступних стадій. Наприклад, підприємство з виробництва напоїв може розширити діяльність, налагодивши виготовлення пляшок і відкривши мережу власних кафе.
	Латеральна (поздовжня) диверсифікація	Відбувається тоді, коли підприємство вирішує вийти в галузі, не пов'язані з його основною діяльністю. Такий вид диверсифікації є доволі ризикованим, тому його можуть собі дозволити лише компанії з потужним науково-технічним, технологічним і фінансовим потенціалом.
<i>Відносно матриці вектора росту (наслідків змін у товарі та ринку)</i>	Обробка ринку	Підприємство нарощує обсяги реалізації наявної продукції завдяки активній політиці продажів, інтенсивному просуванню та розвитку каналів збуту.
	Розвиток ринку	Підприємство збільшує обсяги продажів, виходячи з наявною продукцією на нові ринки.
	Розвиток товару	Підприємство збільшує обсяги продажів шляхом розроблення більш удосконаленої продукції для вже освоєних ринків.
	Диверсифікація	Підприємство збільшує обсяги продажів шляхом створення нових продуктів і виходу з ними на нові ринки.

1	2	3
<i>Інноваційний чинник</i>	Модифікація	Модифікація характеристик продукції з метою підвищення її конкурентоспроможності порівняно із товарами-замінниками та аналогами.
	Імітування	Досягнення конкурентної переваги завдяки відтворенню успішних продуктів із одночасним зниженням собівартості та мінімізацією ризиків невдачі під час їх реалізації.
	Інновація	Розроблення нового продукту, виведення якого на ринок пов'язане з ризиком невдачі, але у разі успіху забезпечує значну конкурентну перевагу.
<i>Конкурентні стратегія за Портером</i>	Лідировання на основі зниження витрат (цін)	Виготовлення стандартизованої продукції обмеженої кількості різновидів, що звужує вибір для споживачів. Характеризується високою продуктивністю праці на одного працівника, водночас супроводжується суттєвим скороченням витрат на інновації.
	Диференціація	Асортимент відзначається широкою різноманітністю та надає споживачам можливість вибору за моделями, партіями, характеристиками, рівнем обслуговування тощо. Формується кілька унікальних властивостей товару (послуги), що сприяє створенню системи ключових факторів успіху. Водночас постійно здійснюються різнопланові інновації продукції.
	Фокусування	Орієнтація на конкретну нішу – визначену цільову групу споживачів або окремий географічний сегмент. Продукція може мати специфічні характеристики, що є привабливими лише для певної категорії покупців. Така стратегія є ефективною за умов відсутності значної конкуренції та стабільності обраного сегмента.
<i>На основі рішень відносно товарів</i>	Інновація	Безперервний процес удосконалення продукції, що передбачає створення оригінальних, покращених або модифікованих товарів.
	Варіація	Під варіацією продукту розуміють цілеспрямовану зміну його характеристик: фізичних і технологічних параметрів, естетичних властивостей, ринкової атрибутики, а також додаткових супровідних послуг.
	Елімінація	Безперервний процес контролю та коригування виробничої програми підприємства, що передбачає визначення продукції, яка підлягає переоцінці або вилученню. Основними причинами застосування стратегії елімінації є моральне старіння товару, зміна вподобань споживачів і посилення конкуренції на ринку.

1	2	3
<i>На основі теорії сегментування ринку</i>	Недиференційована	Ринок розглядається як єдине ціле, тому продукція, що пропонується на різних територіях, не відрізняється за характеристиками, упаковкою чи способом подання, тобто має однорідний характер.
	Диференційована	Спрямована на повне охоплення ринку з адаптацією до кожного його сегмента, для якого пропонується окремий продукт. За цієї стратегії витрати зростають, однак різноманіття товарних пропозицій дозволяє залучити більше споживачів.
	Концентрована	Зусилля спрямовуються на максимально повне задоволення потреб одного або обмеженої кількості сегментів ринку.
<i>Товарні стратегії сучасного міжнародного маркетингу</i>	Просте розширення	Підприємство застосовує один і той самий продукт як для внутрішнього, так і для зовнішнього ринку. Такий підхід є відносно простим і дає змогу зменшити витрати за умови, що продукцію можна реалізовувати за кордоном без змін у дизайні, складі чи упаковці.
	Адаптація продукції	Найчастіше застосовується в міжнародному маркетингу. У цьому випадку підприємство виходить з того, що немає потреби створювати нові продукти, достатньо внести незначні зміни до вже існуючих з урахуванням вимог іноземних споживачів.
	Зворотне розширення	Орієнтація підприємства на ринки країн, що розвиваються, із випуском спрощеної продукції порівняно з тією, що реалізується на внутрішньому ринку.
	Стратегія нових винаходів	Найбільш ризикований і витратний підхід, оскільки підприємство розробляє нові продукти з урахуванням специфіки кожного ринку. Водночас така стратегія має значний потенціал для отримання прибутку, а в окремих випадках – і здобуття світового визнання.
<i>Марочні стратегії</i>	Стратегія однієї марки	Одна назва торгової марки застосовується для широкого спектра різних товарів, наприклад «Sony».
	Стратегія одного кореня	Часто застосовується великими підприємствами, що володіють кількома торговими марками, назви яких мають спільний корінь із назвою компанії, наприклад «Nestlé»: «Nescafé», «Nesquik», «Nestea».
	Стратегія індивідуальних марок	Підприємство випускає різні види продукції, кожен з яких має власну індивідуальну торгову марку.
	Парасолькова	У ролі парасолькового бренду може виступати фірмова назва. Наприклад, підприємство «Procter & Gamble» володіє багатьма торговими марками (Tide, Blend-a-med, Fairy, Always тощо), для яких «парасолькою» є назва самої компанії.

Примітка. *Джерело [5].

Комплексна класифікація товарних стратегій підприємства за різними ознаками дозволяє системно охарактеризувати підходи до формування та управління товарною політикою. Узагальнені в табл.1.3 стратегії охоплюють як внутрішні аспекти розвитку товарного портфеля (розширення номенклатури, поглиблення асортименту, модифікацію чи елімінацію продукції), так і зовнішні орієнтири, пов'язані з ринковою поведінкою підприємства (розвиток ринку, диверсифікація, сегментування).

Особливу увагу приділено стратегіям диверсифікації та зростання, які визначають напрями розширення діяльності підприємства та ступінь його ризикованості залежно від рівня новизни продукту й ринку. Водночас інноваційний чинник відображає здатність підприємства до оновлення продукції – від імітації до створення принципово нових товарів, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність. Також систематизовано конкурентні стратегії, які орієнтують підприємство на досягнення переваг через зниження витрат, диференціацію або фокусування на окремих сегментах. Додатково враховано підходи до сегментування ринку, що визначають рівень адаптації товарної пропозиції до потреб споживачів, а також специфіку міжнародного маркетингу, де важливими є рішення щодо стандартизації чи адаптації продукції.

Окремий блок становлять марочні стратегії, які формують бренд-політику підприємства та впливають на сприйняття товарів споживачами. Таким чином, представлена класифікація дозволяє комплексно оцінити можливі варіанти формування товарних стратегій і обрати оптимальні напрями розвитку товарної політики підприємства залежно від його цілей, ресурсів і ринкових умов.

Процес формування товарної стратегії як сукупність взаємопов'язаних і послідовних дій, спрямованих на розроблення оптимальної товарної стратегії, виступає підґрунтям для створення систем підтримки прийняття управлінських рішень, а також для розроблення підходів до оцінювання її економічної ефективності підприємства (рис. 1.4). Метою формування товарної стратегії є обґрунтований вибір такого її варіанта, який забезпечує максимальне

задоволення потреб споживачів і водночас сприяє досягненню економічної результативності діяльності підприємства.

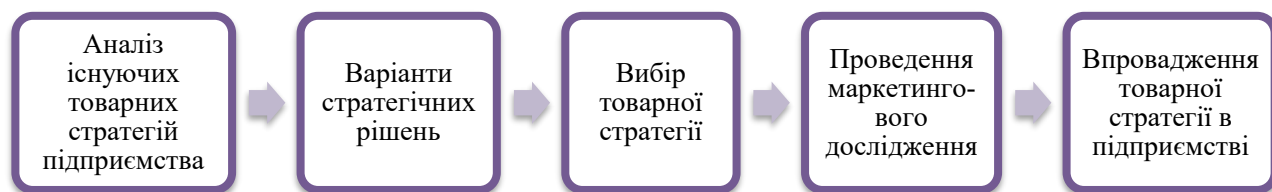


Рис. 1.4. Процес формування товарної стратегії підприємства*

Примітка. *Джерело [38, с. 248].

Таким чином, ефективне формування товарних стратегій є необхідною умовою забезпечення конкурентоспроможності підприємства та його сталого розвитку в динамічному ринковому середовищі. Узгодженість стратегічних рішень у сфері товарної політики з цілями підприємства та потребами споживачів дозволяє підвищити результативність діяльності та зміцнити ринкові позиції.

1.3. Методичні підходи до управління товарною політикою підприємства

В сучасних умовах динамічного ринкового середовища управління товарною політикою набуває особливої ваги, оскільки саме вона визначає здатність підприємства адаптуватися до змін попиту та забезпечувати конкурентні переваги. Ефективність прийняття рішень у цій сфері значною мірою залежить від використання обґрунтованих методичних підходів, які дозволяють системно оцінювати товарний асортимент, визначати напрями його розвитку та узгоджувати з цілями діяльності підприємства. У зв'язку з цим доцільним є розгляд основних методичних підходів до управління товарною політикою підприємства.

Мартиненко В. П., Щербак М. П. зазначають, що для забезпечення

ефективного функціонування підприємства важливо проводити оцінювання управління товарною політикою, що дає змогу визначити [29, с. 151]:

- результати та економічні вигоди підприємства від реалізації окремих товарів, товарних ліній і асортименту в цілому;
- сприйняття продукції підприємства споживачами та товарами конкурентів, а також пов'язані з ними асоціації;
- можливості й загрози зовнішнього середовища, а також сильні та слабкі сторони продукції;
- доцільність і результативність розроблення та виведення нових товарів на ринок;
- відповідність товарного асортименту стратегічним цілям підприємства та його збалансованість з урахуванням життєвого циклу товарів;
- ставлення різних учасників ринку до складових товару, що створює основу для подальшого його вдосконалення та оптимізації асортименту.

Іщенко С. В. вказує, що сучасні процеси інтеграції України у світовий економічний простір зумовлюють необхідність адаптації підприємств до нових конкурентних умов. Це потребує забезпечення їх економічної стійкості через формування та підтримання належного рівня конкурентоспроможності, що досягається завдяки здатності гнучко й ефективно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища. Недостатня результативність діяльності багатьох вітчизняних підприємств, особливо в умовах економічної нестабільності, пов'язана з низкою чинників, серед яких важливе місце займає відсутність ефективних підходів до адаптивного управління товарним портфелем і формування гнучкої товарної політики. За умов нестабільного середовища підприємства часто не спроможні сформулювати товарну пропозицію, яка б одночасно відповідала вимогам споживачів і їхнім власним можливостям. Важливим інструментом забезпечення конкурентоспроможності підприємства виступає товарна політика, спрямована на формування такого асортименту продукції, який забезпечує стійкі позиції на ринку, економічну стабільність і довгостроковий розвиток. При цьому результативність товарної політики

значною мірою залежить від обґрунтованості та доцільності вибору методів її формування [19].

Загалом більшість відомих методик формування та оптимізації асортименту ґрунтуються на двох ключових підходах: оцінюванні ринкового сприйняття продукції підприємства та аналізі її з позиції забезпечення економічної ефективності діяльності підприємства.

Таблиця 1.4

Класифікація методів формування товарного асортименту*

Назва групи	Методи, що входять до групи
<i>Методи виявлення споживчих переваг</i>	1) засобів спостереження, залежно від стадії вияву споживчих переваг; 2) засобів спостереження, залежно від форми вияву споживчих переваг; 3) методів диференціювання окремих елементів і властивостей продуктів; - модель Розенберга; - багатомірні методи; - методи зіставлення необхідного і реального профілю; - моделі з ідеальною точкою
<i>Методи економічного аналізу</i>	1) ABC-XYZ-аналіз; 2) Дібба-Симкіна; 3) матриця Маркон; 4) методи лінійного програмування
<i>Методи портфельного аналізу</i>	1) матриця BCG, адаптована матриця BCG; 2) матриця General Elektrik або McKinsey; 3) матриця «Темпи росту підприємства та темпи росту ніші»; 4) матриця «Продукт та форма існування малого підприємства»; 5) матриця розробки товару; 6) матриця конкуренції за М.Портером; 7) матриця «Товар-ринки» за І.Ансофом; 8) матриця росту за рахунок зовнішнього придбання; 9) матриця «Ціна-якість»; 10) матриця «Якість й вертикальна інтеграція»; 11) матриця стратегій на фазі впровадження

Примітка. *Джерело [19].

Модель Розенберга, або модель «ідеальної точки» («продукт – ринок»), базується на припущенні, що споживачі оцінюють продукцію з позиції її здатності задовольняти їхні потреби. Тобто кожен товар сприймається через ступінь наближеності до уявного «ідеалу» споживача [16, с. 308]. Дана модель описується відповідною формулою:

$$A_j = \sum_{i=1}^n V_i I_{ij}, \quad (1.1)$$

де A_j – суб'єктивна придатність продукту (ставлення до продукту);

V_i – важливість мотиву для споживача;

I_{ij} – об'єктивна оцінка придатності продукту j для задоволення мотиву i ;

n – кількість мотивів.

З практичної точки зору застосування цієї моделі у роботі з продуктом супроводжується низкою труднощів. Зокрема, складно чітко ідентифікувати мотиви, що визначають вибір споживачів, а отримані в ході опитувань відповіді не завжди дозволяють зрозуміти, які саме характеристики продукту потребують змін [16, с. 308].

ABC–XYZ аналіз є методом, що передбачає ранжування об'єктів дослідження за обраними показниками. Його основа базується на принципі Парето, згідно з яким незначна частка товарів забезпечує основну частину обігу, тому ресурси доцільно зосереджувати саме на найбільш значущих позиціях. У межах цього підходу визначається ABC-рейтинг товарів, що дозволяє приймати обґрунтовані рішення щодо змін і розвитку товарного портфеля. Метод забезпечує класифікацію ресурсів підприємства за рівнем їх важливості та передбачає групування товарів за ступенем впливу на загальні результати діяльності. Водночас XYZ-аналіз доповнює ABC-підхід, дозволяючи оцінити стабільність попиту на продукцію. Зокрема, до класу X належать товари зі стабільним попитом, до класу Y – ті, попит на які має певні прогнозовані коливання або тенденції, а до класу Z – товари з нерегулярним попитом і відсутністю чітких закономірностей споживання. Застосування ABC–XYZ аналізу дає змогу визначити значущість товарних груп, оптимізувати рівень

запасів і періодичність замовлень [16, с. 308-309].

Метод Дібба–Симкіна дає змогу визначити ключові напрями розвитку окремих товарних груп, виокремити пріоритетні позиції асортименту, а також оцінити ефективність його структури й можливості оптимізації. Для проведення аналізу використовуються показники динаміки продажів і собівартості продукції (з урахуванням змінних витрат без включення постійних). На основі співвідношення обсягу реалізації у вартісному вираженні та внеску у покриття витрат товари групуються за відповідними категоріями [16, с. 309].

Матриця «Маркон» є простою аналітичною моделлю, що поєднує дані, необхідні як для оперативного, так і стратегічного управління. У межах цього підходу інформація структурується на якісні характеристики продукції та кількісні показники, що відображають її економічні параметри. Основними індикаторами виступають загальна валова маржа, маржинальний дохід, валова маржа на одиницю продукції та її відсоткове значення. Перевагою методу є можливість комплексного врахування внутрішніх показників діяльності підприємства – обсягу реалізації, кількості продукції, прибутковості та інших – що підвищує обґрунтованість управлінських рішень щодо асортименту [16, с. 309].

Матриця БКГ була розроблена наприкінці 1960-х років американською консалтинговою компанією Boston Consulting Group і базується на концепції «кривої досвіду», відповідно до якої рівень доходів підприємства пов'язаний із його часткою ринку. Вона дає змогу оцінити стратегічні позиції окремих стратегічних бізнес-одиниць і, залежно від їхнього місця на ринку, обрати доцільні конкурентні стратегії та оптимально розподілити фінансові ресурси між ними. Застосування матриці передбачає визначення позиції кожної бізнес-одиниці за такими параметрами, як відносна частка ринку та темпи його зростання. Внесок кожної одиниці у загальні результати діяльності відображається через обсяг продажів, який у матриці подається у вигляді кола, розмір якого відповідає її частці в загальному обсязі реалізації підприємства [30].

Матриця портфеля продуктів Boston Consulting Group (BCG) є

інструментом довгострокового стратегічного планування, що допомагає підприємству оцінити перспективи розвитку, проаналізувавши свій товарний портфель, і визначити доцільність інвестування, скорочення чи розроблення нових продуктів. Вона також відома як матриця «зростання – частка ринку». Основою побудови матриці є два критерії – темп зростання ринку та відносна частка ринку, відповідно до яких виділяють чотири квадранти:

- «Собаки» – товари з низькими темпами зростання та незначною часткою ринку.

- «Знаки питання» («проблемні діти») – продукти з низькою часткою на ринках, що швидко зростають.

- «Зірки» – товари з високою часткою на ринках із високими темпами зростання.

- «Дійні корови» – продукція з високою часткою на стабільних або повільно зростаючих ринках.

Для кожної категорії передбачені відповідні стратегічні підходи. Так, продукцію з групи «собаки» зазвичай рекомендують виводити з асортименту, хоча інколи вона може приносити стабільний дохід за незначних витрат. «Знаки питання» потребують значних інвестицій для переходу до категорії «зірок», однак пов'язані з високим рівнем невизначеності. «Зірки» займають провідні позиції на ринку та забезпечують високий рівень прибутковості, але вимагають постійного фінансового підтримання. «Дійні корови» є стабільним джерелом доходу і, як правило, потребують мінімальних інвестицій, забезпечуючи фінансування інших напрямів діяльності підприємства.

Матриця McKinsey (General Electric) є одним із найбільш поширених інструментів аналізу ринкових позицій у межах підходу «привабливість – конкурентоспроможність». Її ключова особливість полягає у більш детальному обґрунтуванні стратегічних рішень, зокрема щодо оптимізації товарного асортименту. На відміну від матриці BCG, цей метод враховує ширший спектр чинників, що впливають на формування стратегії, однак значною мірою спирається на експертні оцінки рівня конкурентоспроможності та привабливості,

які можуть мати суб'єктивний характер і не завжди повністю відображати реальну ситуацію [16, с. 309].

Матриця конкуренції М. Портера є методом, що ґрунтується на положенні: для забезпечення необхідного рівня рентабельності підприємство повинно займати сильні конкурентні позиції на ринку. Водночас як великі компанії, так і невеликі спеціалізовані підприємства мають можливість досягати високої прибутковості. Це підтверджує взаємозв'язок між часткою ринку та рівнем рентабельності, який також демонструє ризики перебування підприємства на середніх конкурентних позиціях. Відповідно до матриці конкуренції М. Портера, для випередження конкурентів підприємству доцільно обрати одну з трьох базових стратегій: лідерство за витратами, диференціацію або концентрований маркетинг [16, с. 309].

Матриця Ансоффа (портфельна матриця «товар/ринок» або «продукт/ринок») є одним із найпоширеніших інструментів стратегічного планування, який використовується для вибору оптимальної маркетингової стратегії залежно від ринкових умов. Основна ідея матриці полягає у взаємозв'язку між товарами підприємства та ринками збуту – як існуючими, так і новими. Саме поєднання поточних і нових товарів із наявними чи перспективними ринками визначає можливі напрями розвитку та зростання компанії. Структурно матриця базується на двох осях: горизонтальна відображає товари (старі та нові), а вертикальна – ринки (старі та нові). Такий підхід дає змогу підприємству оцінити різні стратегічні варіанти та обрати найбільш доцільний шлях розвитку [16, с. 309]. Портфельна матриця «Матриця Ансоффа» представлена в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Портфельна матриця «Матриця Ансоффа»*

Ринок	Старий товар	Новий товар
Старий ринок	Проникнення на ринок	Розвиток товару
Новий ринок	Розвиток ринку	Диверсифікація

Примітка. *Джерело [16, с. 310].

Для формування ефективної товарної політики підприємства важливим є застосування методичних підходів, що дозволяють комплексно оцінити конкурентоспроможність продукції за сукупністю ключових параметрів і критеріїв. Такий підхід забезпечує можливість визначення сильних і слабких сторін товару, рівня його відповідності вимогам ринку та споживчим очікуванням, а також обґрунтування стратегічних рішень щодо вдосконалення асортименту, якості та ринкового позиціонування продукції. У цьому контексті доцільним є використання системи параметрів і критеріїв оцінки конкурентоспроможності товару, що наведено на рис. 1.5.



Рис. 1.5. Параметри та критерії оцінки конкурентоспроможності товару*

Примітка. *Джерело [39, с. 242].

Основні параметри конкурентоспроможності товару відображають його властивості та споживчу цінність: технічні, економічні, соціально-організаційні та споживчі (з поділом на «м'які» і «жорсткі» характеристики). Оцінювання здійснюється за системою критеріїв, які поділяються на прямі (рівень задоволення потреб споживачів) та непрямі, що включають споживчі (якість, асортимент) і економічні (ціна, система знижок). Такий підхід забезпечує комплексну оцінку товару та слугує основою для обґрунтування рішень у процесі управління товарною політикою підприємства.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ ТОВАРНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Загальна характеристика діяльності АТ «Рудь»

Діагностика управління товарною політикою підприємства проведена на основі детального аналізу матеріалів функціонування Акціонерного товариства «Рудь» (далі – АТ «Рудь»), яке розташоване у м. Житомир. АТ «Рудь» є одним із провідних українських виробників морозива. «Морозиво № 1» – це не лише рекламний слоган, а й основна ідея діяльності підприємства. АТ «Рудь» (на той час Житомирський маслозавод) було засновано у 1981 р. До 1976 р. на території підприємства функціонував Житомирський м'ясокомбінат. Протягом 1976-1981 рр. здійснювалася комплексна реконструкція виробничих приміщень, що стало основою для створення та подальшого розвитку нового підприємства молочної промисловості. Починаючи з 1981 р., на підприємстві поетапно вводилися в експлуатацію цехи з виробництва вершкового масла, сухого знежиреного молока та морозива, що сприяло поступовому розширенню виробничих потужностей і асортименту продукції підприємства [1].

З 1 квітня 1998 р. ПАТ «Житомирський маслозавод» розпочало виробництво продукції під торговою маркою «Рудь». Таке рішення було ухвалене на загальних зборах трудового колективу з метою вшанування керівника підприємства, його професійних знань та організаторських здібностей. Під час вибору назви бренду розглядалося понад 60 варіантів, однак остаточно торговій марці було присвоєно ім'я директора підприємства. Основною ідеєю такого рішення стало прагнення сформувати у споживачів асоціацію бренду з конкретною особою, яка несе відповідальність за діяльність компанії та якість продукції [1].

Важливу роль у виході Житомирського маслозаводу за межі регіонального ринку відіграли зміни ринкової кон'юнктури у середині 1990-х років. У той

період значну частину українського ринку морозива займала продукція польських виробників. Проте запровадження в'їзного мита суттєво обмежило імпорту цієї продукції, що створило вільну нішу для вітчизняних підприємств. Великих кількостей українських виробників морозива була незначною, а виробничі потужності більшості підприємств не дозволяли забезпечувати потреби загальнонаціонального ринку. Упродовж певного періоду в Україні навіть спостерігався дефіцит морозива. Водночас Житомирський маслозавод уже мав достатній виробничий потенціал для розширення масштабів діяльності. Сприятлива ринкова ситуація дала змогу підприємству активно освоювати нові території збуту, виходячи за межі власного регіону. У подальшому продукція компанії стала реалізовуватися в усіх регіонах України, а також експортуватися до європейських країн, Ізраїлю, Японії та США, що сприяло зміцненню конкурентних позицій підприємства як на національному, так і на міжнародному ринках [1].

Цінності АТ «РУДЬ» представлені на рис. 2.1. Наведені цінності є не лише декларативними твердженнями, адже діяльність підприємства в усіх напрямках регламентується положеннями внутрішньої політики компанії.



Рис. 2.1. Цінності АТ «Рудь»*

Примітка.*Джерело [1].

На підприємстві функціонує команда висококваліфікованих менеджерів вищої ланки, які мають профільну освіту та значний практичний досвід. Виважена стратегія розвитку АТ «Рудь», професійний колектив і високий рівень управління дають змогу компанії досягати вагомих результатів. Освоєні працівниками сучасні методи управління, покладені в основу міжнародних стандартів, забезпечують систематичне вдосконалення діяльності підприємства, що, у свою чергу, підвищує його конкурентоспроможність [1].

Організаційна структура управління АТ «Рудь» відображає систему розподілу управлінських функцій, підпорядкованості та взаємозв'язків між структурними підрозділами підприємства (рис. 2.2.). Структура підприємства побудована за ієрархічним принципом, де найвищий рівень управління представлений Радою директорів, головою Ради директорів та головним виконавчим директором. Така система управління забезпечує чітке розмежування повноважень, координацію діяльності підрозділів і контроль за виконанням управлінських рішень. Організаційна структура АТ «Рудь» охоплює виробничі, фінансові, комерційні, юридичні, кадрові та технічні підрозділи, що свідчить про комплексний підхід до управління діяльністю підприємства. Значна увага приділяється організації виробничих процесів, контролю якості продукції, фінансовому забезпеченню, маркетинговій діяльності та управлінню персоналом. Наявність спеціалізованих відділів і служб сприяє підвищенню ефективності управління, оперативності прийняття рішень та забезпеченню стабільного функціонування підприємства в умовах конкурентного середовища.

Представлена структура характеризується високим рівнем деталізації управлінських функцій, що дає змогу забезпечити належний контроль за діяльністю кожного підрозділу та оптимізувати взаємодію між ними. Така організація управління створює передумови для ефективного використання трудових ресурсів, професійного розвитку працівників і реалізації стратегічних цілей АТ «Рудь».

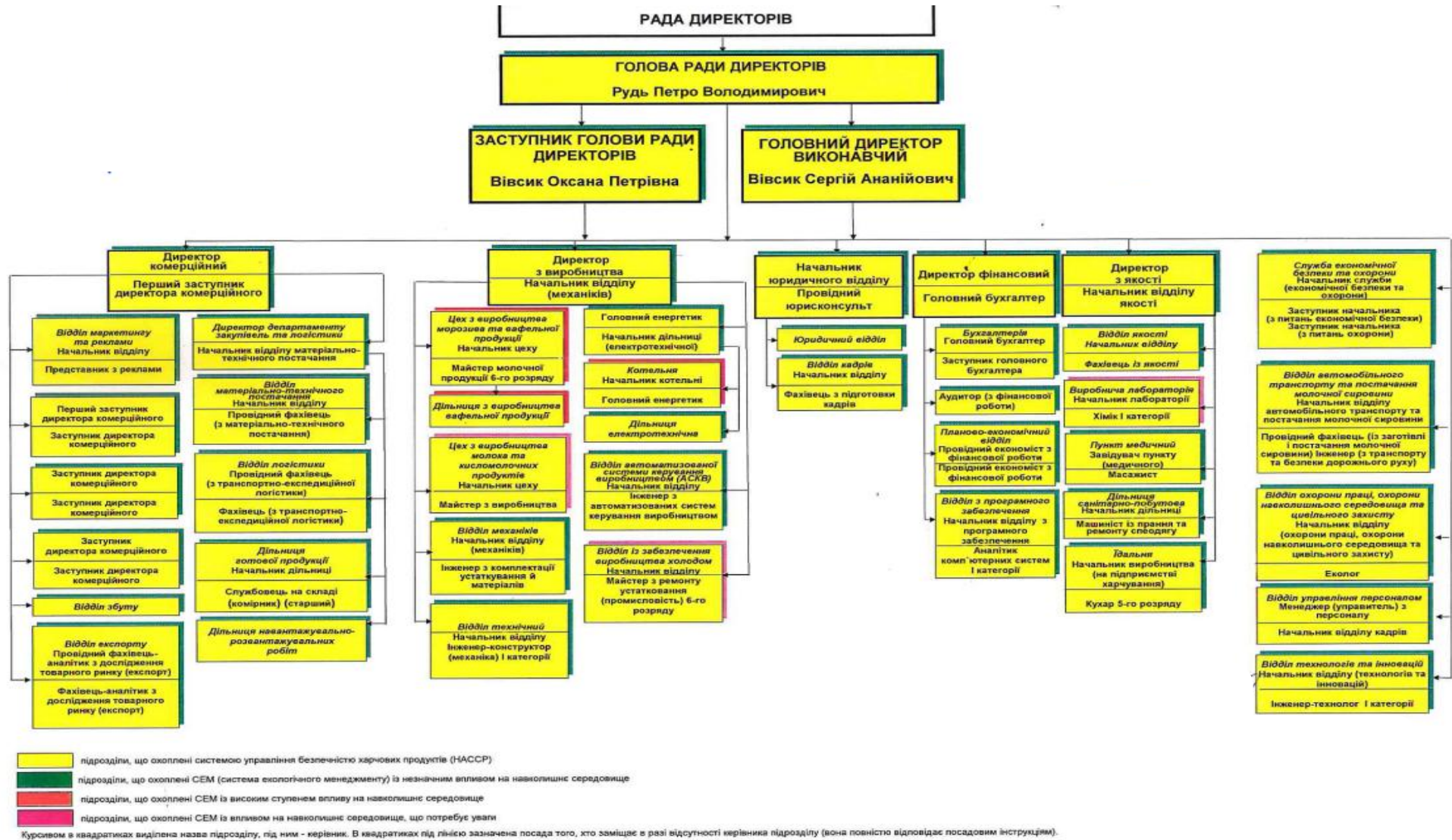


Рис. 2.2. Організаційна структура управління АТ «Рудь»*

Примітка.* Джерело [1].

Динаміка показників фінансових результатів АТ «Рудь» протягом 2023-2025 рр. наведена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка показників фінансових результати АТ «Рудь», 2023-2025 рр. грн*

Показники	Роки			2025 р. у +/- до 2023 р.	Прогноз на 2026 р.
	2023	2024	2025		
Дохід	2 855 378 000	3 378 734 000	3 727 500 000	87 212 200	4 131 764 328
Чистий прибуток	323 291 000	290 352 000	283 064 000	- 40 227 000	-
Рентабельність, %	11,32	8,59	7,59	-3,73	-
Активи	2 025 352 000	2 783 623 000	3 065 740 000	1 040 388 000	-
Зобов'язання	211 737 000	680 032 000	639 778 000	428 041 000	-

Примітка.*Джерело [33].

Аналіз наведених показників свідчить про зростання доходу АТ «Рудь» протягом 2023-2025 рр., який у 2025 р. порівняно з 2023 р. збільшився на 872 122 тис. грн, а прогнозне значення на 2026 р. становить 4 131 764 328 грн. Така тенденція свідчить про розширення масштабів діяльності підприємства та стабільний попит на його продукцію. Водночас спостерігається поступове скорочення чистого прибутку. У 2023 р. його обсяг становив 323 291 тис. грн, а у 2025 р. – 283 064 тис. грн. Загалом показник зменшився на 40 227 тис. грн. Така динаміка може бути пов'язана зі зростанням витрат на виробництво, підвищенням цін на сировину, енергоресурси та логістичне забезпечення, а також впливом зовнішніх економічних чинників. Незважаючи на це, підприємство продовжує здійснювати прибуткову діяльність, що свідчить про його фінансову стійкість та здатність підтримувати конкурентні позиції на ринку. Аналогічна тенденція простежується і щодо показника рентабельності. У 2023 р. рівень рентабельності становив 11,32 %, а у 2025 р. – 7,59 %, тобто за аналізований період показник знизився на 3,73 відсоткових пункти. Зменшення рентабельності свідчить про зниження ефективності використання ресурсів підприємства та скорочення прибутку, отриманого з кожної гривні доходу. При цьому зростання доходу за одночасного зниження рентабельності може

вказувати на випереджальне зростання витрат порівняно з темпами збільшення виручки.

Позитивною тенденцією є зростання активів підприємства, вартість яких у 2025 р. порівняно з 2023 р. збільшилася на 1 040 388 тис. грн, що характеризує зміцнення ресурсного потенціалу компанії та розширення її господарської діяльності. Водночас суттєве збільшення зобов'язань свідчить про активне залучення позикових коштів у процесі фінансування діяльності підприємства. Результати аналізу фінансових показників АТ «Рудь» підтверджують його стабільний розвиток протягом 2023-2025 рр., однак вказують на необхідність підвищення ефективності використання ресурсів і посилення контролю за витратами з метою забезпечення належного рівня прибутковості діяльності.

Динаміка показників використання людських ресурсів АТ «Рудь» протягом 2023-2025 рр. наведена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Динаміка показників використання людських ресурсів АТ «Рудь»,
2023-2025 рр.***

Показники	Роки			2025 р. +/- до 2023 р.
	2023	2024	2025	
Середньорічна чисельність працівників, осіб	659	713	738	79
Середня зарплата до оподаткування, грн	30 178	35 080	39 355	9 177
Дохід на працівника, грн	4 332 895	4 738 757	5 050 813	717 918

Примітка.*Джерело [33].

Дані табл. 2.2 свідчать про поступове зростання середньорічної чисельності працівників АТ «Рудь». У 2023 р. чисельність персоналу становила 659 осіб, а у 2025 р. – 738 осіб. Кількість працівників збільшилася на 79 осіб, що свідчить про розширення масштабів діяльності підприємства та потребу в додаткових трудових ресурсах. Позитивною тенденцією є зростання середньої заробітної плати працівників. У 2023 р. її рівень становив 30 178 грн, а у 2025 р. – 39 355 грн, тобто середня заробітна плата зросла на 9 177 грн. Така динаміка

може свідчити про підвищення рівня матеріального стимулювання персоналу, прагнення підприємства забезпечити конкурентний рівень оплати праці та зберегти кваліфікованих працівників. Також спостерігається зростання доходу на одного працівника. У 2023 р. цей показник становив 4 332 895 грн, а у 2025 р. – 5 050 813 грн. Загалом дохід на одного працівника збільшився на 717 918 грн, що свідчить про підвищення продуктивності праці та ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві.

Показники фінансового стану АТ «Рудь» за 2025 р. наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Показники фінансового стану АТ «Рудь», 2025 р.*

Показники	Значення
Рентабельність продукції	39,77 %
Частка основних засобів в активах підприємства	38,44 %
Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності	2,74
Коефіцієнт фінансової залежності	1,28
Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	0,28
Поточна платоспроможність, грн	- 46 744

Примітка. *Джерело [33].

Дані табл. 2.3 свідчать про достатньо стійкий фінансовий стан АТ «Рудь» у 2025 р. Рентабельність продукції становила 39,77 %, що характеризує високий рівень ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства та здатність отримувати прибуток від реалізації продукції. Частка основних засобів в активах підприємства складає 38,44 %, що вказує на значну матеріально-технічну базу та виробничий потенціал підприємства. Коефіцієнт поточної ліквідності дорівнює 2,74, що є вищим за нормативне значення (1,5–2,5) та свідчить про високий рівень здатності підприємства своєчасно погашати поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів. Коефіцієнт фінансової залежності на рівні 1,28 та коефіцієнт співвідношення позикових і власних коштів у межах 0,28 характеризують помірний рівень залучення позикового капіталу та достатню фінансову стійкість підприємства. Показник поточної платоспроможності має

від’ємне значення (- 46 744 грн), що може свідчити про наявність окремих труднощів із забезпеченням поточних розрахунків у короткостроковому періоді. Наведені показники підтверджують задовільний фінансовий стан АТ «Рудь» у 2025 р. та наявність передумов для подальшого стабільного функціонування і розвитку.

2.2. Аналіз внутрішнього і зовнішнього середовищ підприємства

Аналіз внутрішнього і зовнішнього середовищ підприємства є основою для обґрунтування ефективної товарної політики, оскільки дозволяє визначити наявні ресурси та конкурентні переваги підприємства, а також виявити ринкові можливості й загрози, що впливають на формування асортименту та розвиток продукції.

Стан і тенденції розвитку молочної галузі безпосередньо впливають на формування сировинної бази АТ «Рудь» та визначають можливості стабільного забезпечення підприємства молочною сировиною. На рис. 2.3 наведено динаміку кількості корів за секторами у 2023-2025 рр.

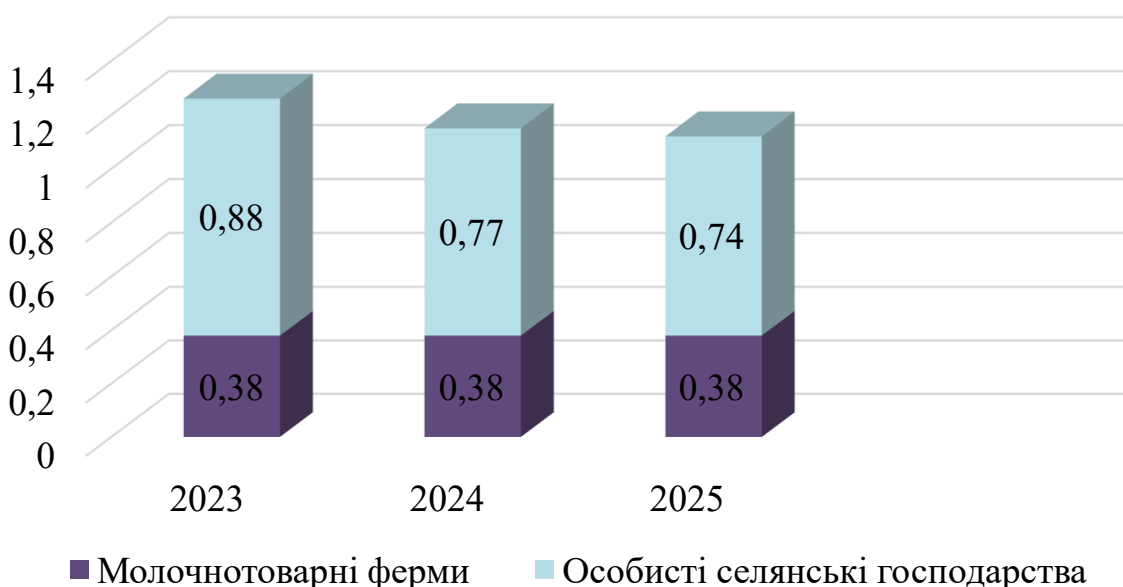


Рис. 2.3. Динаміка кількості корів за секторами, 2023-2025 рр. млн. гол.*

Примітка. *Джерело [49, 11].

Встановлено, що основна частка поголів'я корів зосереджена в особистих селянських господарствах, проте упродовж досліджуваного періоду спостерігається тенденція до її скорочення. Зокрема, кількість корів у господарствах населення зменшилася з 0,88 млн гол. у 2023 р. до 0,74 млн гол. у 2025 р., тобто на 15,9 %. У секторі молочнотоварних ферм кількість корів залишалася стабільною на рівні 0,38 млн гол. протягом аналізованого періоду. Це свідчить про відносну стійкість промислового сектору молочного скотарства порівняно з господарствами населення, які більшою мірою зазнають впливу економічних та демографічних чинників.

На рис. 2.4 наведено динаміку виробництва молока за секторами протягом 2023-2025 рр. Дані свідчать про поступове зростання обсягів виробництва молока у секторі молочнотоварних ферм та одночасне скорочення виробництва в особистих селянських господарствах. Обсяги виробництва молока на молочнотоварних фермах зросли з 2,81 млн т у 2023 р. до 3,20 млн т у 2025 р., що свідчить про зміцнення позицій промислового сектору молочного скотарства. Водночас у господарствах населення виробництво молока скоротилося з 4,62 млн т у 2023 р. до 4,21 млн т у 2025 р., або на 8,9 %. Представлена динаміка демонструє структурні зміни у молочній галузі України, які характеризуються поступовим переходом виробництва від особистих селянських господарств до промислового сектору. Це зумовлено підвищенням рівня технологізації виробництва, концентрацією поголів'я на великих фермах та зростанням вимог до якості молочної продукції.

Найбільші молокопереробні підприємства України характеризуються високим рівнем концентрації виробництва, диверсифікованим асортиментом продукції та розвиненою системою збуту. Значна частина провідних виробників функціонує у формі груп компаній або корпоративних об'єднань, до складу яких входить декілька виробничих підприємств, що забезпечує вертикальну та горизонтальну інтеграцію діяльності. Це дозволяє оптимізувати постачання сировини, підвищувати ефективність виробничих процесів, розширювати ринки збуту та зміцнювати конкурентні позиції.

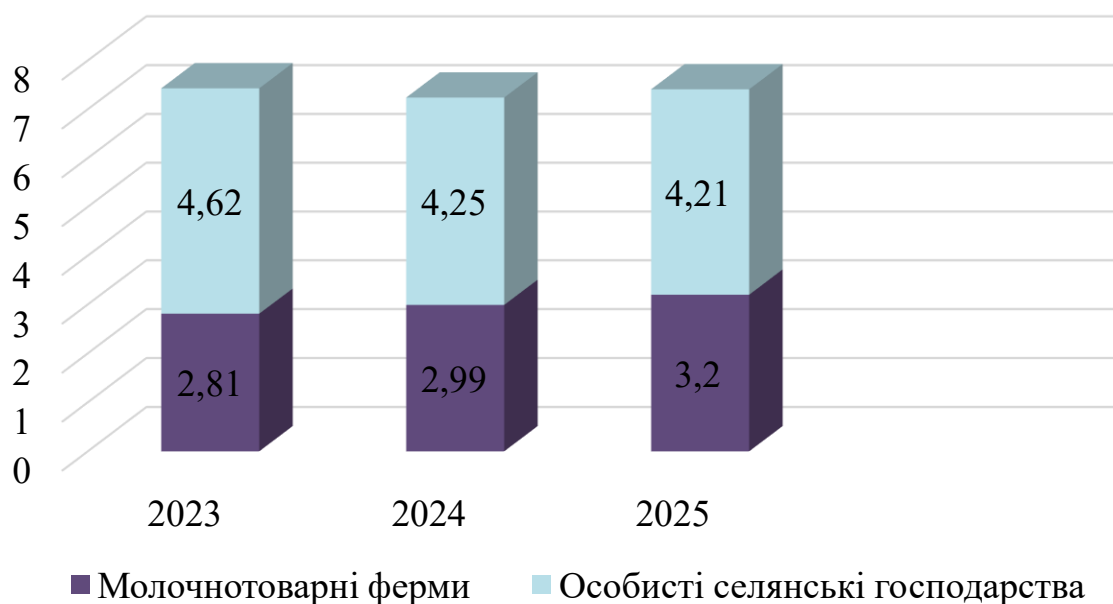


Рис. 2.4. Динаміка виробництва молока за секторами 2023-2025 рр., млн. т *

Примітка. *Джерело [49, 11].

АТ «Рудь» щоденно здійснює переробку близько 300 тонн молока. Основним видом продукції підприємства є морозиво, обсяги виробництва якого становлять майже 150 тонн на добу. Досягнення таких виробничих показників забезпечується використанням сучасного високотехнологічного обладнання, частина якого є унікальною для України [21]:

- лінія Straightline SL1100 F2 компанії Tetra Pak здатна виробляти приблизно 27 тис. порцій морозива за годину та до 600 тис. порцій на добу. Вона є першою у країнах Східної Європи лінією з подібним рівнем продуктивності;
- шафа шокової заморозки забезпечує охолодження продукції до температури -30 °С, що сприяє покращенню зовнішнього вигляду морозива та збереженню його якості під час фасування і зберігання;
- сучасне німецьке обладнання Big Drum дозволяє підприємству виготовляти ексклюзивні види морозива для українського ринку.

Товарна політика найбільших молокопереробних підприємств України наведена в табл. 2.4.

Товарно політика найбільших молокопереробних підприємств України*

Назва компанії	Основні види продукції	Торгові марки	Географія збуту
АТ «Рудь»	Лідер у виробництві морозива в Україні, частка якого на ринку перевищує 32 %; виробничі потужності молокопереробного заводу становлять 300 т на добу.	Рудь	Ізраїль, Молдову, Грузію, США
ТОВ «Ласунка»	Провідний виробник морозива в Україні, частка якого на ринку становить близько 23-24 %. Підприємство випускає понад 120 видів морозива та заморожених десертів.	Ласунка, Гран-Прі, Малюк-Ам, Laska, Хрещатик	країни Європи, Близького Сходу
ТОВ «Три ведмеді»	Виробник морозива та заморожених напівфабрикатів в Україні. Спеціалізується на випуску морозива різних видів, а також пельменів, вареників, млинців, піци та інших швидкозаморожених продуктів.	Три Ведмеді, Хрещатик, Nordis, Водограй	Всі регіони України.
ПрАТ «Львівський холодокомбінат»	Основними видами продукції підприємства є морозиво різних видів, торт-морозиво й інші заморожені десерти.	Лімо	країни Європи
ГК «Комо» (у складі 8 підприємств)	Цільномолочна продукція та сири, що реалізуються під однойменною торговою маркою.	Комо	Експорт – переважно Китай, Казахстан
ГК «Молочний Альянс» (6 підприємств на території України)	Сири, цільно- та кисломолочна продукція, частка якої становить 22 % ринку; підприємство є лідером з виробництва та експорту сухої молочної сироватки.	Пирятин, Славія, Яготинське, Яготинське для дітей, Златокрай	Продукцію експортує в 35 країн
ПрАТ «Галичина»	Спочатку завод, виробляв масло та згущене молоко, однак згодом його почали поступово модернізувати; було налагоджено виробництво сметани та молока. Після 2000 р. розпочався випуск кефіру та йогурту.	Галичина	Всі регіони України.
ТОВ «Терра Фуд» (19 підприємств на території України)	Цільномолочна продукція, сири, рослинно-вершкові суміші та вершкове масло; підприємство займає провідні позиції в Україні з виробництва фасованого вершкового масла та рослинно-вершкових сумішей.	Ферма, Premialle, Тульчинка, Біла Лінія, Золотий Резерв, Рідна Хатинка, Вапнярка, Любий край	Продукцію постачає у понад 40 країн, зокрема на Близький Схід, у країни Пн. Африки, на Балкани, а також у США та Малайзію
ПрАТ «Тернопільський молокозавод»	Традиційна молочна продукція: масло, сметана, молоко, кефір, йогурти тощо.	Молокія	Всі регіони України.
ПАТ «Юрія» (у складі 3 підприємств)	Традиційні молочні продукти: масло, сметана, молоко, кефір, йогурти тощо.	Волошкове поле	Експорт – у 20 країн, зокрема в США, країни Азії, Африки, Близького Сходу
ТОВ «Люстдорф»	Традиційні молочні продукти: масло, сметана, молоко, кефір, йогурти тощо.	Селянське, На здоров'я, Бурьонка, Смачно шеф, Весела бурьонка, Despicable Me, Green Smile	Всі регіони України.

Примітка. *Сформовано автор за [1, 9, 44, 42, 21, 43, 35, 32, 40, 41, 40].

Для аналізованих підприємств характерними є модернізація виробничих потужностей, впровадження інноваційних технологій переробки молока, розвиток власних торгових марок і розширення асортименту продукції – від традиційних молочних виробів та рослинно-молочних продуктів. Важливою рисою є також активна експортна орієнтація, що проявляється у постачанні продукції до країн Європи, Азії, Близького Сходу та інших регіонів світу. Сукупність зазначених характеристик свідчить про високий рівень адаптивності.

АТ «Рудь» володіє власною сировинною базою та приділяє значну увагу якості сировини, що надходить на переробку. Підприємство забезпечує постійний контроль якості як на етапі заготівлі молока, так і безпосередньо у процесі виробництва продукції. В товаристві впроваджено сучасну систему менеджменту, яка відповідає стандартам діяльності провідних міжнародних підприємств [1]: управління якістю: ISO 9001:2001; вплив виробництва на довкілля: ISO 14000:2004; менеджмент безпеки харчових продуктів: ISO 22000:2005; управління факторами, що впливають на безпеку продукції: HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points).

Для аналізу впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовищ на функціонування АТ «Рудь» доцільним є застосування PEST- та SWOT-аналізів. Застосування методів у поєднанні сприяє формуванню ефективних стратегічних рішень щодо підвищенню конкурентних позицій підприємства. Матриця PEST-аналізу для АТ «Рудь» представлена в табл. 2.5. Проведений аналіз засвідчив, що найбільший вплив на діяльність підприємства мають інфляційні процеси, валютні коливання, зростання конкуренції та зміна споживчих уподобань у бік натуральної продукції. Водночас товариство має можливості для посилення ринкових позицій за рахунок модернізації виробництва, розширення асортименту та впровадження екологічних і інноваційних рішень.

Матриця PEST-аналізу для АТ «Рудь»*

Чинники зовнішнього середовища	Стан чинника	Тенденції розвитку чинника	Характер впливу	Ступінь впливу	Можливі дії АТ «Рудь»
1	2	3	4	5	6
Політичне середовище (Political Environment)					
1. Державне регулювання харчової промисловості.	Посилення контролю за якістю та безпечністю харчової продукції.	Гармонізація українських стандартів із європейськими вимогами.	«+» – підвищення довіри споживачів до продукції; «-» – додаткові витрати на сертифікацію та контроль	4	Впровадження міжнародних стандартів якості та постійний контроль виробництва
2. Політична нестабільність та воєнний стан.	Воєнні ризики та нестабільність економічної ситуації.	Невизначеність політичного середовища.	«-» – ризики перебоїв у постачанні сировини та логістиці; «-» – зниження інвестиційної активності	5	Формування резервних логістичних маршрутів та диверсифікація постачальників.
3. Державна підтримка національних виробників.	Наявність програм підтримки українського бізнесу.	Можливе розширення програм підтримки харчової галузі	«+» – можливість отримання податкових пільг та державної підтримки	3	Участь у державних програмах підтримки виробників харчової продукції
4. Податкова політика держави.	Зміни у податковому законодавстві	Підвищення податкового навантаження	«-» – збільшення витрат підприємства; «+» – стимулювання прозорості діяльності	2	Оптимізація витрат та вдосконалення фінансового планування
Економіка (Economic)					
1. Рівень інфляції	Високий рівень інфляції в країні	Подальше зростання цін на сировину та енергоносії	«-» – зростання собівартості продукції; «-» – зниження купівельної спроможності населення	5	Оптимізація виробничих витрат та перегляд цінової політики
2. Коливання валютного курсу.	Нестабільний курс гривні	Можливі різкі валютні коливання.	«+» – вигідний експорт продукції; «-» – подорожчання імпортного обладнання та сировини	4	Розширення експорту та використання валютного хеджування.

1	2	3	4	5	6
2. Коливання валютного курсу.	Нестабільний курс гривні	Можливі різкі валютні коливання.	«+» – вигідний експорт продукції; «-» – подорожчання імпортного обладнання та сировини	4	Розширення експорту та використання валютного хеджування.
3. Зниження доходів населення.	Скорочення реальних доходів споживачів	Зростання попиту на дешевші продукти	«-» – зниження попиту на преміальну продукцію	4	Розширення асортименту продукції середнього цінового сегмента
Соціум (Social)					
1. Зміна споживчих уподобань.	Зростання попиту на натуральну та якісну продукцію.	Популяризація здорового харчування.	«+» – зростання попиту на морозиво та молочну продукцію без штучних домішок	4	Розробка нових натуральних та екологічних продуктів
2. Демографічні зміни.	Скорочення чисельності населення.	Старіння населення та міграція молоді.	«-» – зменшення потенційної кількості споживачів	2	Розширення ринків збуту та орієнтація на зовнішні ринки
3. Рівень зайнятості населення	Відтік робочої сили за кордон.	Дефіцит кваліфікованих працівників.	«-» – нестача персоналу; «+» – стимулювання автоматизації виробництва	3	Підвищення рівня мотивації працівників та автоматизація процесів
4. Соціальна відповідальність бізнесу	Підвищення уваги суспільства до екологічності виробництва	Зростання вимог до корпоративної відповідальності.	«+» – формування позитивного іміджу компанії.	2	Реалізація соціальних та екологічних проєктів.
Технології (Technology)					
1. Розвиток сучасних технологій виробництва.	Активне впровадження автоматизації у харчовій промисловості.	Подальший розвиток інноваційних технологій	«+» – підвищення продуктивності та якості продукції; «-» – значні інвестиції в модернізацію	4	Оновлення виробничого обладнання та автоматизація процесів.
2 Інновації у сфері упаковки продукції.	Поява екологічних видів упаковки.	Зростання попиту на екологічну упаковку	«+» – підвищення конкурентоспроможності продукції	3	Використання екологічної та сучасної упаковки.

Примітка.*Сформовано за даними АТ «Рудь» [1], Державної служби статистики України [11], Головного управління статистики у Житомирській області [7].

Для оцінки сильних та слабких сторін, визначення можливостей розвитку та потенційних загрози АТ «Рудь» проведено аналіз внутрішнього середовища підприємства, що охоплює сукупність чинників, які перебувають під контролем керівництва та визначають ефективність і перспективи довгострокового функціонування підприємства на ринку (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Сильні та слабкі сторони АТ «Рудь»*

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Менеджмент і організація	
- висококваліфікований управлінський персонал; - налагоджена організаційна структура; - відомий бренд на українському ринку	- недостатній рівень стратегічного планування; - повільна адаптація до змін зовнішнього середовища
2. Фінанси	
- стабільні фінансові показники; - високі обсяги реалізації продукції; - позитивна динаміка прибутковості	- залежність від коливання цін на сировину та енергоносії; - значні витрати на модернізацію виробництва
3. Маркетинг	
- широка мережа збуту; - висока пізнаваність бренду; - активне використання реклами та цифрового маркетингу; - висока якість продукції	- недостатнє просування на міжнародних ринках; - обмежена присутність у преміальному сегменті
4. Виробництво	
- сучасне виробниче обладнання; - використання натуральної сировини; - широкий асортимент продукції; - постійне оновлення продукції	- високі витрати на енергоресурси; - залежність від сезонності попиту; - потреба в постійному оновленні обладнання
5. Людські ресурси	
- досвідчений персонал; - високий рівень професійної підготовки працівників	- дефіцит кваліфікованих кадрів; - міграція працівників за кордон
6. Інновації	
- впровадження сучасних технологій виробництва; - використання екологічної упаковки; - автоматизація виробничих процесів	- значна потреба в інвестиціях для впровадження інновацій; - ризик швидкого морального старіння технологій

Примітка.*Сформовано автором

Макросередовище формує загальні умови функціонування АТ «Рудь» у зовнішньому середовищі та охоплює чинники, які опосередковано впливають на його діяльність. Ступінь впливу цих чинників залежить від специфіки діяльності підприємства та рівня його внутрішнього потенціалу. Мікросередовище охоплює суб'єктів ринку, які безпосередньо взаємодіють із підприємством і впливають на результати його діяльності: споживачі, постачальники, конкуренти, органи державної влади та інші учасники ринку (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Можливості і загрози для АТ «Рудь»*

Можливості	Загрози
1	2
1. Економічні	
- розширення експорту продукції; - зростання попиту на продукцію середнього цінового сегмента	- інфляція та зростання цін на енергоносії; - зниження купівельної спроможності населення
2. Науково-технічні	
- розвиток автоматизації виробництва; - впровадження енергоефективних технологій	- високі витрати на модернізацію обладнання.
3. Міжнародні	
- розширення зовнішніх ринків збуту; - співпраця з іноземними партнерами; - підвищення експортного потенціалу	- високий рівень міжнародної конкуренції; - складність виходу на нові ринки
3. Політико-правові	
- державна підтримка національних виробників; - гармонізація стандартів з вимогами ЄС	- нестабільність законодавства; - воєнні ризики; - зростання податкового навантаження
4. Природно-географічні	
- сприятливі умови для виробництва молочної продукції; - наявність якісної сировинної бази; - можливість розвитку екологічного виробництва	- зміни кліматичних умов; - ризики скорочення обсягів якісної сировини; - зростання екологічних вимог
5. Соціально-культурні	
- популяризація здорового харчування; - зростання попиту на натуральну продукцію; - формування культури споживання якісної продукції	- скорочення чисельності населення; - міграція робочої сили; - зміна споживчих уподобань

Продовження табл. 2.7

1	2
6. Місцеві органи влади	
- підтримка регіональних виробників; - сприяння розвитку місцевого бізнесу	- нестабільність регіональних програм підтримки
7. Постачальники	
- довгострокова співпраця з постачальниками сировини; - розвиток логістичних ланцюгів	- зростання цін на сировину; - ризики перебоїв у постачанні
8. Конкуренти	
- можливість розвитку конкурентних переваг; - удосконалення маркетингових інструментів	- високий рівень конкуренції на ринку морозива та молочної продукції; - поява нових виробників
9. Споживачі	
- стабільний попит на продукцію; - високий рівень довіри споживачів	- підвищення вимог до якості продукції; - орієнтація частини споживачів на дешевшу продукцію

Примітка.*Сформовано автором

Для визначення стратегічних напрямів удосконалення товарної політики АТ «Рудь» застосовано метод SWOT-аналіз, який дає змогу комплексно оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, а також виявити можливості й загрози зовнішнього середовища. На основі поєднання внутрішніх і зовнішніх чинників сформовано матрицю SWOT-аналізу (табл. 2.8). За результатами сформовано чотири групи стратегій удосконалення товарної політики підприємства:

- SO-стратегії орієнтовані на розширення асортименту натуральної продукції, розвиток експортної діяльності та посилення логістичних каналів збуту;

- ST-стратегії передбачають збереження конкурентних переваг за рахунок підвищення якості продукції, скорочення витрат і оперативного реагування на змін споживчого попиту;

- WO-стратегії спрямовані на активізацію зовнішньоекономічної діяльності, диверсифікацію асортименту та впровадження енергоощадних технологій;

- WT-стратегії передбачають оптимізацію витрат, адаптацію продукції до ринкових змін і поетапну модернізацію виробництва.

Матриця SWOT-аналізу АТ «Рудь»*

ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ	МОЖЛИВОСТІ (О)	ЗАГРОЗИ (Т)
	1. Розширення експорту продукції. 2. Популяризація здорового харчування. 3. Державна підтримка національних виробників. 4. Впровадження енергоефективних технологій. 5. Розвиток цифрового маркетингу. 6. Зростання попиту на натуральну продукцію. 7. Високий рівень довіри споживачів. 8. Розвиток логістичних ланцюгів.	1. Інфляція та зростання цін на енергоносії. 2. Воєнні ризики та нестабільність економіки. 3. Високий рівень конкуренції. 4. Скорочення чисельності населення. 5. Зміна споживчих уподобань. 6. Міграція робочої сили. 7. Високі витрати на модернізацію виробництва.
СИЛЬНІ СТОРОНИ (S)	SO –стратегія	ST - стратегія
1. Відомий бренд на українському ринку. 2. Висока якість продукції. 3. Широка мережа збуту. 4. Сучасне виробниче обладнання. 5. Використання натуральної сировини. 6. Активне використання цифрового маркетингу. 7. Широкий асортимент продукції.	«СiМ» (1; 1), (2;2), (3; 8;), (5; 6), (7;7). 1.1. Розширення присутності продукції на міжнародних ринках. 2.2. Розробка нових натуральних продуктів відповідно до тенденцій здорового харчування 3.8. Удосконалення логістичних каналів збуту продукції 5.6. Посилення позицій бренду екологічної та натуральної продукції 7.7. Розширення асортименту відповідно до попиту споживачів.	«СiЗ» (2;3), (4;1), (1; 2;), (6; 5;). 2.3. Підтримання конкурентних переваг за рахунок високої якості продукції.. 4.1. Використання енергоефективного обладнання для скорочення витрат 1.2. Підтримання довіри споживачів у кризових умовах 6.5. Використання цифрового маркетингу для швидкого реагування на зміни споживчих уподобань.
СЛАБКІ СТОРОНИ (W)	WO - стратегія	WT - стратегія
1. Високі витрати на енергоресурси. 2. Недостатнє просування на міжнародних ринках. 3. Залежність від сезонності попиту. 4. Дефіцит кваліфікованих кадрів. 5. Потреба у постійних інвестиціях для модернізації. 6 Залежність від коливання цін на сировину.	«Сл і М» (2;1), (1;4), (4;3), (3;7). 2.1. Розширення зовнішньоекономічної діяльності підприємства 1.4. Впровадження енергоощадних технологій для скорочення витрат 4.3. Участь у державних програмах підтримки виробництва та зайнятості 3.7. Диверсифікація асортименту продукції для зменшення сезонності попиту.	«Сл і З» (1;1), (3;5); (4;6), (5; 7;). 1.1. Оптимізація витрат на енергоресурси. 3.5. Адаптація асортименту продукції до змін споживчих уподобань. 4.6. Розробка програм мотивації та утримання працівників 5.7. Поступова модернізація обладнання для зниження фінансового навантаження.

Примітка.*Сформовано автором

В результаті аналізу внутрішнього та зовнішнього середовищ АТ «Рудь» встановлено, що підприємство функціонує в умовах висококонкурентного та нестабільного ринкового середовища, однак зберігає сильні ринкові позиції завдяки сучасним виробничим потужностям, високій якості продукції, впізнаваності бренду та активній інноваційній діяльності. Проведені PEST- та SWOT-аналізи, а також дослідження тенденцій розвитку молочної галузі й конкурентного середовища підтвердили доцільність орієнтації підприємства на модернізацію виробництва, розширення асортименту натуральної продукції, посилення експортної діяльності та впровадження енергоефективних технологій як ключових напрямів зміцнення конкурентних переваг АТ «Рудь».

2.3. Здійснення управління товарною політикою АТ «Рудь»

Ефективне управління товарною політикою є важливою складовою забезпечення конкурентоспроможності підприємства та зміцнення його позицій на ринку. У сучасних умовах господарювання товарна політика визначає напрями формування асортименту продукції, підтримання її якості, оновлення товарного портфеля та адаптацію до змін споживчих потреб. АТ «Рудь» функціонує на ринку молочної продукції та морозива, де управління товарною політикою має особливе значення, оскільки підприємство здійснює діяльність в умовах високої конкуренції та постійної зміни споживчих переваг. Підприємство приділяє значну увагу формуванню асортименту, впровадженню нових видів продукції, підтриманню належного рівня якості та розвитку власного бренду.

На рис. 2.5 наведено товарні бренди АТ «Рудь», що формують асортиментний портфель підприємства та забезпечують його конкурентні позиції на ринку. Брендова структура підприємства охоплює як основні торгові марки морозива («Ескімос», «100% морозиво», «Супер шоколад», «Пустунчик»), так і бренди суміжної продукції («Хуторок», «Шеф-кухар», «Imperium»), що свідчить про диверсифікацію товарної політики та орієнтацію підприємства на різні сегменти споживачів.



IMPERIUM

100%
МОРОЗИВО



ДИТЯЧЕ
бажання

ПУСТУНЧИК
дитячий портал

РУДЬ®



ICE
Fashion

Рис. 2.5. Товарні бренди АТ «Рудь»*

Примітка.*Сформовано автором за [20]

Представлені бренди відрізняються позиціонуванням, цільовою аудиторією та концепцією просування, що дозволяє АТ «Рудь» ефективно охоплювати широкий спектр споживчих потреб. Використання декількох торгових марок у межах єдиної товарної політики сприяє підвищенню впізнаваності продукції, зміцненню лояльності споживачів і формуванню стійких конкурентних переваг підприємства на ринку.

Асортимент продукції АТ «Рудь» характеризується високим рівнем диверсифікації та орієнтацією на різні сегменти ринку (Додаток А). Основну частку продукції становить морозиво, представлене широким асортиментом видів і форматів. Крім цього, підприємство здійснює виробництво молочних

продуктів, заморожених овочів, ягід, напівфабрикатів, хлібобулочних виробів і продукції для сегмента HoReCa. Наявність декількох товарних напрямів свідчить про багатoproфільний характер діяльності підприємства та прагнення до розширення ринків збуту. Широкий асортимент продукції забезпечує підвищення конкурентоспроможності компанії та зміцнення її позицій на вітчизняному ринку. Частка від реалізації основних видів продукції АТ «Рудь» наведена на рис. 2.6.

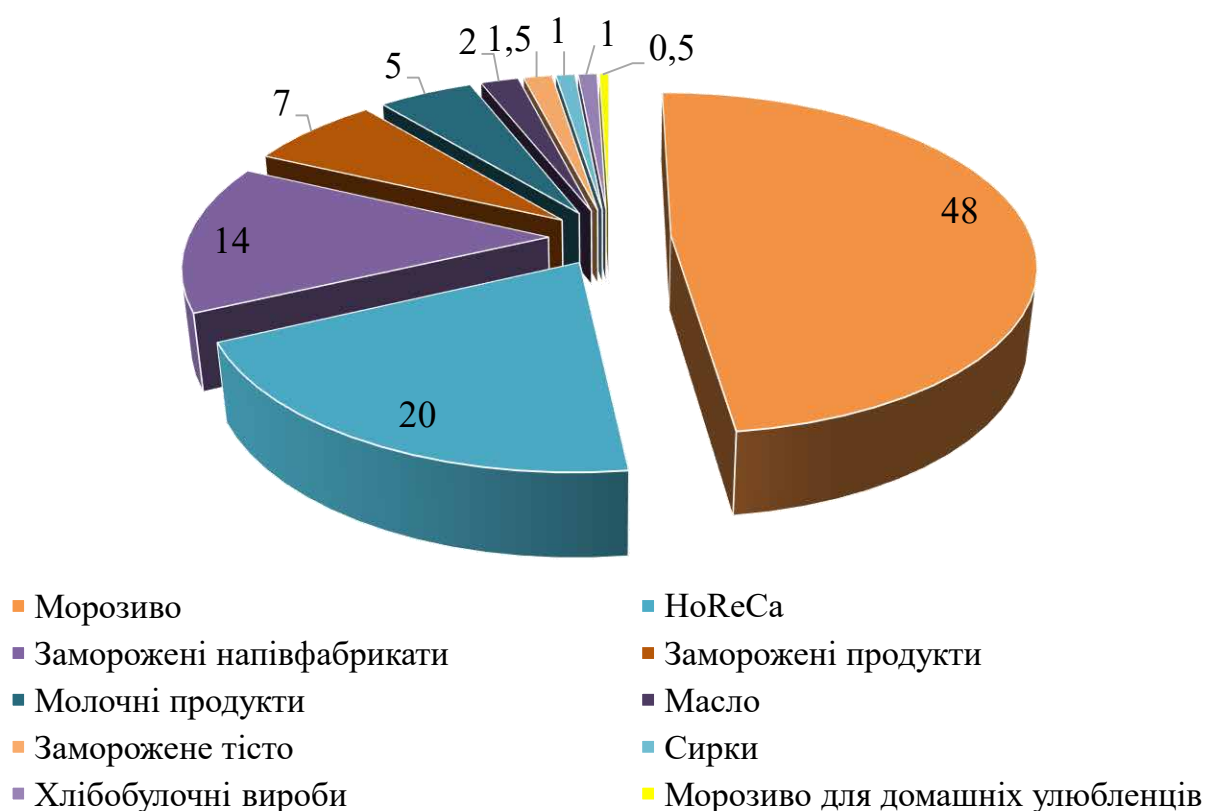


Рис. 2.6. Частка від реалізації основних видів продукції АТ «Рудь», %*

Примітка.*Сформовано автором за [1]

Для оцінки ефективності формування асортименту продукції та визначення товарних позицій, які забезпечують найбільший внесок у формування доходу АТ «Рудь», доцільним є застосування АВС-аналізу. АВС-аналіз – це метод класифікації товарів залежно від рівня їхнього впливу на

формування доходу підприємства. Основою ABC-аналізу є принцип Парето, відповідно до якого 20 % зусиль забезпечують 80 % результату [32, с. 128-129]. ABC-аналіз товарного асортименту АТ «РУДЬ» наведено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

ABC-аналіз товарного асортименту АТ «Рудь»*

Товарна група	Частка від реалізації, %	Кумулятивна питома вага, %	Категорія
Морозиво	48	48	А
HoReCa	20	68	А
Заморожені напівфабрикати	14	82	А
Заморожені продукти	7	89	В
Молочні продукти	5	94	В
Масло	2	96	С
Заморожене тісто	1,5	97,5	С
Сирки	1	98,5	С
Хлібобулочні вироби	1	99,5	С
Морозиво для домашніх улюбленців	0,5	100	С

Примітка.*Сформовано автором за [1]

До групи А належать товари, які забезпечують основний обсяг реалізації та формують конкурентні переваги АТ «Рудь». Частка групи становить близько 82 % загального товарообороту. Основу групи складає морозиво, що є ключовим напрямом діяльності підприємства, яке представлено найбільшою кількістю товарних позицій та брендів: «Ескімос», «100 % морозиво», «Imperium», «Frenzy», «Ice Fashion», «Супершоколад», тако ж HoReCa та заморожені напівфабрикати. До групи В віднесено товари із середнім рівнем впливу на обсяги продажів: заморожені продукти та молочні продукти. До групи С належать товари з найменшою часткою в структурі реалізації: масло, заморожене тісто, сирки, хлібобулочні вироби, морозиво для домашніх улюбленців. Вони виконують переважно допоміжну функцію в асортиментній політиці підприємства.

Результати ABC-аналізу АТ «Рудь» представлені в табл. 2.10. Виявлено, нерівномірність структури реалізації продукції підприємства та свідчать про концентрацію основної частки товарообороту в межах обмеженої кількості товарних груп. Найбільший внесок у формування доходу підприємства забезпечують товари групи А, товари групи В підтримують стабільність асортиментної політики та створюють потенціал для подальшого розширення збуту, товари групи С мають допоміжний характер у структурі асортименту та не забезпечують суттєвого впливу на фінансові результати підприємства, однак сприяють широті асортименту й задоволенню окремих споживчих потреб.

Таблиця 2.10

Результати ABC-аналізу АТ «Рудь»*

Група	Характеристика	Товарні групи	Цільовий сегмент	Основні особливості	Рекомендовані заходи
А	Товари, що забезпечують основний обсяг реалізації та формують конкурентні переваги підприємства	Морозиво, HoReCa, заморожені напівфабрикати	Масовий споживач, сім'ї з дітьми, молодь, заклади HoReCa, покупці із середнім рівнем доходу	Найвищий попит; найбільша частка доходу; широка асортиментна лінійка; активне маркетингове просування	Розширення асортименту, запуск новинок, посилення рекламних кампаній, підтримка високої якості, збільшення присутності у торговельних мережах
В	Товари із середнім рівнем впливу на продажі та стабільним попитом	Заморожені продукти, молочні продукти	Споживачі середнього віку, домогосподарства, покупці, орієнтовані на щоденне споживання та практичність	Стабільний попит, можливість збільшення реалізації, диверсифікація діяльності підприємства	Проведення акцій, удосконалення упаковки, розширення каналів збуту, стимулювання продажів
С	Товари з найменшою часткою у структурі реалізації та допоміжною функцією	Масло, заморожене тісто, сирки, хлібобулочні вироби, морозиво для домашніх улюбленців	Нішеві споживачі, покупці спеціалізованої продукції, власники домашніх тварин, споживачі сезонного попиту	Низька оборотність, обмежений попит, не формують основного прибутку підприємства	Оптимізація витрат, скорочення нерентабельних позицій, сезонні продажі, контроль ефективності

Примітка.*Сформовано автором за [1]

Таким чином, управління товарною політикою АТ «Рудь» характеризується комплексним підходом до формування асортименту, розвитку брендів та адаптації продукції до потреб різних сегментів споживачів. Наявність декількох товарних напрямів і торгових марок сприяє зміцненню ринкових позицій підприємства та підвищує його здатність адаптуватися до змін конкурентного середовища. Проведений аналіз виявив, що структура реалізації продукції характеризується концентрацією основних обсягів продажу в межах найбільш популярних товарних груп, які визначають ефективність діяльності підприємства. Водночас менш прибуткові товарні позиції підтримують широту асортименту та сприяють комплексному задоволенню споживчого попиту. Це свідчить про ефективність сформованої товарної політики АТ «Рудь», що забезпечує підтримання конкурентоспроможності підприємства, розширення ринків збуту та зміцнення позицій бренду на вітчизняному ринку. Водночас доцільним є подальше вдосконалення асортиментної структури, активізація інноваційної діяльності та посилення маркетингового просування найбільш перспективних товарних груп.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Пропозицій щодо удосконалення управління товарною політикою АТ «Рудь»

З метою підвищення ефективності управління товарною політикою АТ «Рудь» доцільним є впровадження комплексного механізму формування та реалізації асортиментної політики, який враховує вплив внутрішніх і зовнішніх чинників функціонування підприємства. В сучасних умовах посилення конкуренції на ринку морозива та замороженої продукції особливого значення набуває здатність підприємства оперативно адаптувати товарний асортимент до змін споживчих потреб, ринкової кон'юнктури та стратегічних цілей розвитку. На рис. 3.1 наведено запропонований механізм удосконалення управління товарною політикою АТ «Рудь», який базується на системному підході до аналізу товарної номенклатури, прийняття рішень щодо оновлення асортименту та забезпечення його конкурентоспроможності. Запропоновані напрями удосконалення управління товарною політикою АТ «Рудь» базуються на комплексному аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. У схемі представлено механізм прийняття управлінських рішень щодо оптимізації товарної номенклатури з урахуванням виробничих можливостей підприємства, стану ринку, споживчих потреб, конкурентного середовища та сучасних тенденцій розвитку галузі.

Запропоновані заходи передбачають розробку нових видів морозива і заморожених продуктів, удосконалення існуючих товарів шляхом оновлення рецептур, дизайну та споживчих властивостей, а також елімінування низькорентабельних товарних позицій. Реалізація запропонованих напрямів сприятиме формуванню оптимального асортименту продукції, більш повному задоволенню потреб споживачів, зміцненню ринкових позицій АТ «Рудь».



Рис. 3.1. Складові механізму формування та реалізації товарної політики АТ «Рудь»*

Примітка.*Сформовано автором за [1; 47, с. 172]

Для формування комплексного підходу до удосконалення управління товарною політикою АТ «Рудь» доцільним є застосування методу «дерева цілей», який дозволяє систематизувати стратегічні напрями розвитку підприємства та визначити взаємозв'язок між загальною метою й конкретними заходами її досягнення. Використання даного методу сприяє деталізації ключових завдань управління товарною політикою, визначенню пріоритетних напрямів розвитку товарного портфеля та забезпечує узгодженість управлінських рішень у сфері асортиментної, інноваційної та маркетингової діяльності підприємства.

Для АТ «Рудь» побудова «Дерева цілей» є важливим інструментом обґрунтування напрямів удосконалення товарної політики, оскільки підприємство здійснює діяльність у декількох товарних сегментах і потребує ефективного управління стратегічними бізнес-одинацями. Застосування методу «Дерева цілей» дозволяє визначити основну стратегічну мету підприємства – підвищення ефективності управління товарною політикою та зміцнення конкурентних позицій АТ «Рудь» – і конкретизувати її через систему підцілей та управлінських заходів. Побудоване «Дерево цілей» АТ «Рудь» наведено на рис. 3.2.

Представлена структура «Дерева цілей» АТ «Рудь» відображає основні напрями підвищення ефективності управління товарною політикою та зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку, досягнення яких забезпечується через систему взаємопов'язаних цілей першого, другого та третього рівнів. Першим стратегічним напрямом є підвищення якості продукції, що передбачає удосконалення рецептур продукції, використання натуральних компонентів і розширення асортименту. Реалізація цього напрямку спрямована на формування конкурентних переваг продукції підприємства, підвищення її споживчої цінності та адаптацію до сучасних вимог ринку. Особливе значення має розробка нових смаків морозива та випуск продукції для різних сегментів споживачів, що дозволяє підприємству розширювати цільову аудиторію та підтримувати стабільний попит.



Рис. 3.2. Структура «Дерева цілей» АТ «Рудь»*

Примітка.*Сформовано автором.

Другим напрямом визначено застосування сучасних технологій виробництва. У межах цього напрямку передбачено модернізацію виробничого обладнання, автоматизацію виробничих процесів і впровадження енергоощадних технологій. Зазначені заходи забезпечують підвищення технологічного рівня підприємства, зменшення витрат виробництва та покращення якості готової продукції. Важливими складовими є закупівля нового технологічного обладнання, оновлення фасувальних ліній і скорочення енерговитрат виробництва.

Наступним напрямом є зростання обсягів реалізації продукції, що досягається шляхом розширення ринків збуту, розвитку партнерських відносин та посилення маркетингової діяльності. Особлива увага приділяється просуванню бренду АТ «Рудь» у цифровому середовищі, що сприяє підвищенню впізнаваності підприємства, зміцненню його ринкових позицій та залученню нових споживачів.

Важливим елементом «Дерева цілей» є підвищення ефективності діяльності підприємства, яке передбачає зниження собівартості продукції, скорочення виробничих витрат, підвищення продуктивності праці та оптимізацію використання ресурсів. Досягнення цих цілей забезпечує більш раціональне використання виробничого потенціалу підприємства, підвищення економічної результативності діяльності та зміцнення фінансової стійкості АТ «Рудь».

Окремим стратегічним напрямом визначено орієнтацію на потреби споживачів. У межах якого передбачено проведення маркетингових досліджень, підвищення задоволеності споживачів, удосконалення дизайну упаковки та формування позитивного іміджу підприємства. Розвиток цифрових каналів комунікації дозволяє підтримувати ефективний зв'язок із цільовою аудиторією та оперативно реагувати на зміни споживчих уподобань.

Таким чином, побудоване «Дерево цілей» забезпечило систематизацію пропозицій щодо удосконалення управління товарною політикою АТ «Рудь» та дало змогу визначити взаємозв'язок між основними напрямками розвитку

підприємства. Метод використано для деталізації генеральної мети через сукупність конкретних цілей і заходів, пов'язаних із підвищенням якості продукції, модернізацією виробництва, посиленням маркетингової діяльності та орієнтацією на потреби споживачів. Використання методу сприяло обґрунтуванню пріоритетних напрямів удосконалення товарної політики та формуванню комплексної системи заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності продукції АТ «Рудь».

3.2. Заходи обґрунтування товарних стратегій підприємства

Товарна політика посідає одне з ключових місць у діяльності АТ «Рудь», оскільки визначає напрями формування, розвитку та оновлення товарного портфеля відповідно до потреб ринку й стратегічних цілей підприємства. Управління товарною політикою спрямоване на забезпечення оптимального складу продукції, належного рівня її якості та конкурентоспроможності з метою найбільш повного задоволення потреб цільових споживачів. До основних складових товарної політики АТ «Рудь» належать дослідження споживчого попиту, розроблення та впровадження нових товарів, удосконалення існуючої продукції, підвищення її ринкової привабливості, а також своєчасне вилучення товарів, життєвий цикл яких завершується.

Для підвищення ефективності управління товарною політикою підприємства широко застосовують інструменти портфельного аналізу, які дають змогу оцінити ринкові позиції окремих товарів і визначити доцільність розподілу ресурсів між товарними групами. Одним із найбільш поширених інструментів є матриця БКГ (Бостонської консалтингової групи), використання якої дозволяє обґрунтовувати рішення щодо розвитку, підтримки або вилучення окремих товарних позицій. Аналіз матриці БКГ сприяє оцінюванню ефективності товарної політики підприємства, визначенню перспективних напрямів діяльності, формуванню пріоритетів у розвитку товарного асортименту та постановці стратегічних завдань на майбутнє [26, с. 89-90].

Метод матриці БКГ є одним із найпоширеніших інструментів стратегічного управління та водночас одним із перших методів портфельного аналізу. Матрицю було розроблено на початку 1970-х років засновником Бостонської консалтингової групи – Брюсом Хендерсоном. Основною метою матриці є оцінювання перспективності продуктових груп підприємства залежно від темпів зростання відповідного ринку та частки ринку, яку займає продукція компанії. Саме тому цей інструмент часто називають моделлю «зростання – частка ринку» [26, с. 91]. Вихідні дані для побудови матриці «Бостон консалтинг груп» для АТ «Рудь» наведені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Вихідні дані для побудови матриці «Бостон консалтинг груп»
для АТ «Рудь»***

Асортимент продукції	Середні темпи росту ринку, %	Абсолютна частка ринку, %	Відносна частка ринку, %
Морозиво	8,5	27,0	180,06
HoReCa	9,0	12,0	125,0
Заморожені напівфабрикати	6,5	10,0	110,0
Заморожені продукти	5,2	8,0	92,0
Молочні продукти	3,1	6,0	78,0
Масло	2,7	5,0	65,0
Заморожене тісто	4,5	4,0	80,0
Сирки	4,2	3,0	70,0
Хлібобулочні вироби	2,4	2,0	58,0
Морозиво для домашніх улюбленців	9,7	1,0	35,0
Середнє	5,6	-	-

Примітка. Розраховано за [1, 9, 43, 35, 32, 40, 41, 40].

Середнє значення означає, що в середньому всі досліджувані ринки товарної продукції АТ «Рудь» зростають на 5,6 % за аналізований період. Тобто це середній показник приросту ринку для всіх товарних категорій, включених до матриці БКГ. Відносно цього значення визначається, чи належить товарна група

до ринку з високими або низькими темпами зростання. Абсолютна частка ринку відображає частку продажів конкретної товарної групи АТ «Рудь» у загальному обсязі відповідного ринку. Даний показник характеризує фактичну позицію підприємства у певному сегменті та рівень його присутності серед конкурентів. Відносна частка ринку визначається шляхом співвідношення частки ринку підприємства до частки найближчого конкурента. Цей показник є одним із ключових у матриці БКГ, оскільки дозволяє оцінити конкурентоспроможність товарної групи. Якщо значення перевищує 100 %, це означає, що АТ «Рудь» займає сильніші ринкові позиції порівняно з основним конкурентом у відповідному сегменті.

Під час формування показників для матриці БКГ товарні групи АТ «Рудь» порівнювалися з провідними учасниками відповідних сегментів українського ринку харчової продукції. Оскільки АТ «Рудь» здійснює діяльність у кількох товарних категоріях, для кожної групи враховувався найближчий конкурент у відповідному сегменті ринку. Зокрема, на ринку морозива та продукції HoReCa основними конкурентами виступають ТОВ «Ласунка» та ПрАТ «Львівський холодокомбінат», у сегменті заморожених напівфабрикатів і заморожених продуктів – ТОВ «Три ведмеді», тоді як на ринку молочної продукції, масла та сирків – ГК «Молочний Альянс», ТОВ «Люстдорф», ПрАТ «Тернопільський молокозавод» та ПрАТ «Галичина». Відповідно, відносна частка ринку визначалася як співвідношення частки АТ «Рудь» до частки найближчого конкурента в межах кожної товарної категорії.

Відповідно до розрахованих вихідних даних в табл. 3.1 побудовано матрицю «Бостон консалтинг груп» для СБО АТ «Рудь» (рис. 3.3). Результати матриці БКГ свідчать, що товарний портфель АТ «Рудь» є достатньо збалансованим, оскільки підприємство має як стратегічно перспективні напрями діяльності, так і товарні групи, що забезпечують стабільні фінансові надходження.

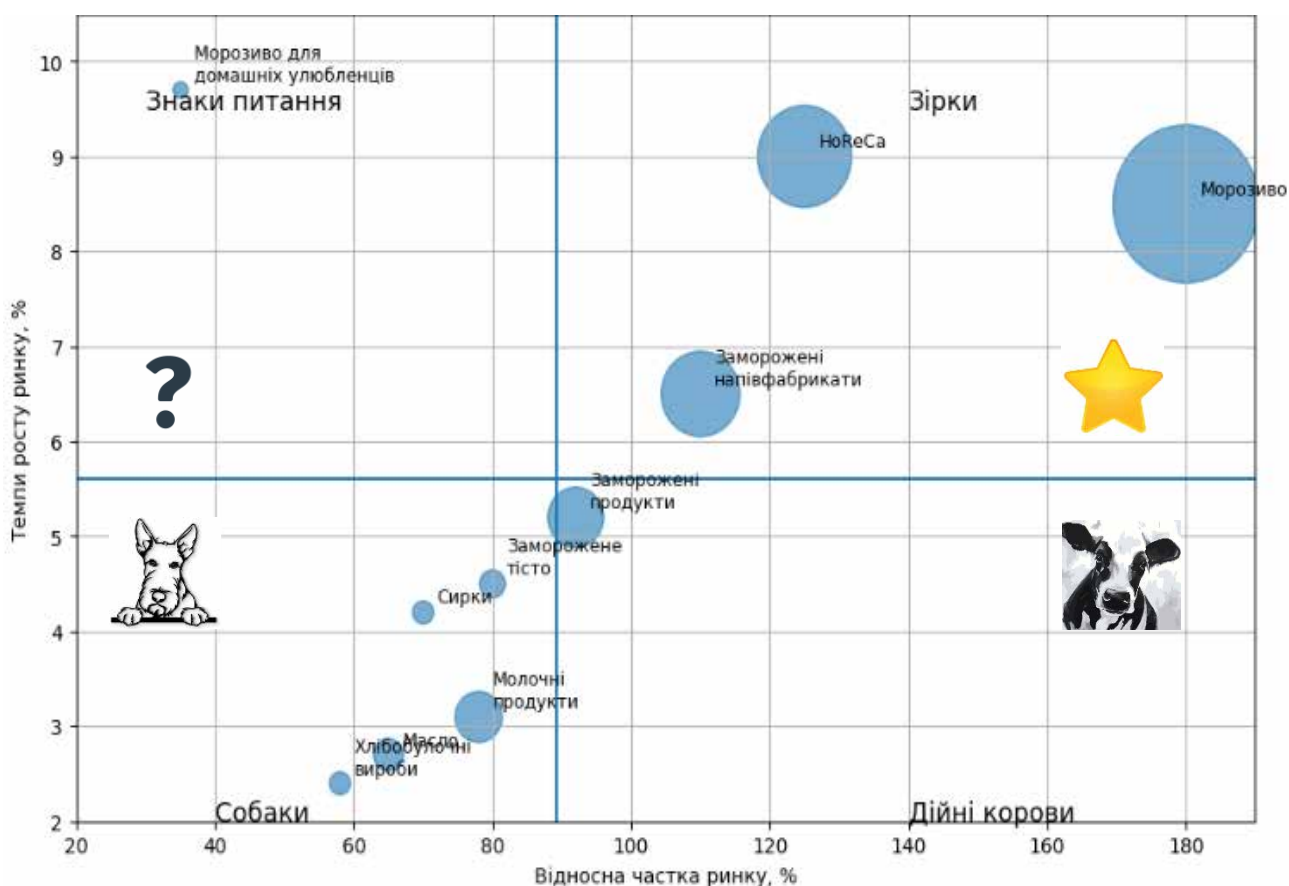


Рис. 3.3. Матриця БКГ для СБО АТ «Рудь»*

Примітка. Побудовано за [20, 22, 26, 28, 27, 42, 43, 44].

На основі результатів ABC-аналізу та матриці БКГ і визначення найбільш доцільних напрямів розвитку товарного портфеля АТ «Рудь» доцільно сформулювати комплексний підхід до обґрунтування товарних стратегій підприємства. Поєднання результатів двох методів дозволило оцінити не лише внесок окремих товарних груп у формування доходу підприємства, а й їх конкурентні позиції та перспективи розвитку на ринку. Це створює основу для визначення стратегічних пріоритетів щодо підтримання, розвитку, модифікації або скорочення окремих СБО підприємства. Відповідно до проведеного аналізу обґрунтування товарних стратегій АТ «Рудь» наведено в табл. 3.2.

Результати застосування ABC-аналізу та матриці БКГ дозволили визначити стратегічні пріоритети удосконалення управління товарною політикою АТ «Рудь» залежно від рівня прибутковості товарних груп, їх ринкових позицій і перспектив розвитку. Проведене обґрунтування товарних стратегій свідчить про необхідність диференційованого підходу до управління

окремими СБО підприємства, що забезпечить більш ефективний розподіл ресурсів, підвищення конкурентоспроможності та оптимізацію структури товарного портфеля.

Таблиця 3.2

Обґрунтування товарних стратегій АТ «Рудь» за результатами ABC-аналізу та матриці БКГ*

Товарна група/ СБО	Категорія ABC-аналізу	Категорія матриці БКГ	Рекомендована стратегія	Обґрунтування застосування
Морозиво	A	«Зірки»	Розширення асортименту; розвиток товару; диференціація; інновація; диференційована стратегія	СБО характеризуються високими темпами зростання ринку та сильними конкурентними позиціями, тому потребують активного інвестування, оновлення асортименту, розвитку брендів і посилення маркетингового просування
HoReCa				
Заморожені напівфабрикати	A	«Зірки»	Розширення асортименту; розвиток товару; диференціація; інновація; диференційована стратегія	СБО характеризуються високими темпами зростання ринку та сильними конкурентними позиціями, тому потребують активного інвестування, оновлення асортименту, розвитку брендів і посилення маркетингового просування
Заморожені продукти	B	«Дійні корови»	Збільшення насиченості; обробка ринку; лідирування на основі зниження витрат; варіація	Товарна група має стабільну ринкову позицію та забезпечує постійний дохід, тому доцільним є підтримання конкурентоспроможності та оптимізація витрат
Молочні продукти	B	«Собаки»	Елімінація; концентрована стратегія; лідирування на основі зниження витрат	СБО мають низькі темпи зростання ринку та слабкі конкурентні позиції, що обумовлює необхідність скорочення нерентабельних товарних позицій і підтримання лише продукції зі стабільним попитом
Масло	C			
Заморожене тісто	C			
Сирки	C			
Хлібобулочні вироби	C			
Морозиво для домашніх улюбленців	C	«Знаки питання»	Розвиток ринку; розвиток товару; інновація; фокусування; концентрована стратегія	Товарна група функціонує на перспективному ринку, однак має невелику частку, тому потребує інвестування, розвитку інноваційної продукції та пошуку цільових сегментів споживачів

Примітка.*Власна розробка

Встановлено, що найбільш стратегічно важливими для підприємства є СБО сектору «Зірки» – морозиво, HoReCa та заморожені напівфабрикати, які одночасно належать до категорії А за результатами ABC-аналізу. Саме ці товарні групи формують основну частку доходу підприємства та характеризуються високими темпами зростання ринку й сильними конкурентними позиціями. Доцільним є спрямування основного обсягу інвестицій на розширення асортименту, розвиток нових видів продукції, активізацію інноваційної діяльності та посилення маркетингового просування брендів. Реалізація таких стратегій сприятиме зміцненню ринкового лідерства АТ «Рудь», розширенню цільових сегментів споживачів і підвищенню адаптивності підприємства до змін ринкового середовища.

СБО «Заморожені продукти», які належать до сектору «Дійні корови» та категорії В за ABC-аналізом, забезпечують стабільний дохід і підтримують фінансову стійкість підприємства. Для цієї товарної групи доцільним є застосування стратегій підтримання ринкових позицій, збільшення насиченості асортименту та оптимізації витрат. Основна увага повинна бути зосереджена на підвищенні ефективності збутової діяльності, удосконаленні упаковки та стимулюванні продажів, що дозволить забезпечити стабільне формування прибутку та фінансування розвитку перспективних напрямів діяльності.

Водночас результати аналізу свідчать, що СБО сектору «Собаки», молочні продукти, масло, заморожене тісто, сирки та хлібобулочні вироби, характеризуються низькими темпами зростання ринку, обмеженим попитом і незначним впливом на формування доходу підприємства. Це обумовлює необхідність оптимізації асортиментної структури шляхом скорочення нерентабельних товарних позицій, концентрації на найбільш стабільних сегментах і мінімізації витрат на підтримання малоефективних напрямів. Використання стратегій елімінації та концентрованого розвитку, що дозволить підвищити ефективність управління товарним портфелем і спрямувати ресурси на більш перспективні СБО.

Окремої уваги потребує СБО «Морозиво для домашніх улюбленців», яке

належить до сектору «Знаки питання». Незважаючи на незначну частку реалізації, дана товарна група функціонує на ринку з високими темпами зростання та має потенціал подальшого розвитку. Доцільним є застосування стратегій інноваційного розвитку, фокусування та розвитку ринку, що передбачають активне просування продукції, формування нішевих конкурентних переваг і розширення цільової аудиторії споживачів. Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню ринкової частки підприємства у перспективному сегменті та диверсифікації товарного портфеля.

Таким чином, обґрунтування товарних стратегій відповідно до результатів ABC-аналізу та матриці БКГ дозволяє АТ «Рудь» сформувати більш ефективну систему управління товарною політикою, орієнтовану на раціональний розподіл фінансових, виробничих і маркетингових ресурсів між стратегічними бізнес-одиницями. Реалізація запропонованих стратегій сприятиме концентрації інвестицій на найбільш прибуткових і перспективних напрямках діяльності підприємства, насамперед у сегментах морозива, HoReCa та заморожених напівфабрикатів, які формують основну частку доходу та забезпечують конкурентні переваги АТ «Рудь» на ринку. Водночас оптимізація товарних груп із низькою рентабельністю дозволить скоротити витрати на підтримання малоефективної продукції, підвищити оборотність товарного портфеля та покращити загальні фінансово-економічні результати діяльності підприємства. Запропоновані підходи також забезпечать підвищення гнучкості товарної політики АТ «Рудь», прискорення процесу адаптації асортименту до змін споживчого попиту та посилення позицій підприємства в умовах конкурентного середовища. Розвиток інноваційних і нішевих напрямів, зокрема сегмента морозива для домашніх улюбленців, створює передумови для диверсифікації діяльності підприємства, розширення ринків збуту та формування нових джерел прибутку. У сукупності це сприятиме підвищенню конкурентоспроможності продукції АТ «Рудь», зміцненню ринкових позицій бренду, забезпеченню стабільного зростання обсягів реалізації та підвищенню ефективності управління товарною політикою підприємства у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

1. Встановлено, що товарна політика підприємства спрямована на створення товарів, що задовольняють потреби споживачів, забезпечують прибутковість діяльності та формують конкурентні переваги підприємства. Наведено основні завдання товарної політики, серед яких забезпечення конкурентоспроможності товарів, визначення ринкових можливостей, управління товаром та його характеристиками. Розглянуто зміст товарної політики через основні концепції товару, зокрема багаторівневу модель Ф. Котлера та модель «4P+1S», що дозволяють комплексно оцінити товар як поєднання функціональних, економічних і сервісних характеристик. Узагальнено класифікаційні підходи до споживчих і промислових товарів, що сформувало теоретичну основу для подальшого дослідження управління товарною політикою підприємства.

2. Розкрито сутність товарних стратегій та наведено їх класифікацію, що охоплює класифікаційні ознаки товарної номенклатури, стратегії диверсифікації, матриці вектору росту (наслідків змін у товарі та ринку), інноваційний чинник, конкурентні стратегія за Портером, теорії сегментування ринку, товарні стратегії сучасного міжнародного маркетингу та марочні стратегії. Встановлено, що ефективне формування товарних стратегій ґрунтується на поєднанні внутрішніх можливостей підприємства та впливі зовнішніх чинників, зокрема конкурентного середовища і динаміки попиту. Виявлено, що товарна стратегія є ключовим елементом товарної політики підприємства та визначає довгострокові напрями розвитку продукції відповідно до потреб споживачів і ринкових умов.

3. Встановлено, що ефективність управління товарною політикою підприємства визначається обґрунтованим використанням методичних підходів, спрямованих на оцінювання асортименту, його відповідності ринковим умовам та стратегічним цілям підприємства. Наведено класифікацію основних методів формування товарного асортименту, зокрема методи виявлення споживчих переваг, економічного аналізу та портфельного аналізу, застосування яких

дозволяє комплексно оцінити структуру товарного портфеля та визначити напрями його оптимізації. Використання таких інструментів як ABC аналіз, модель Розенберга, матриці BCG, McKinsey та Ансоффа, забезпечує підвищення обґрунтованості управлінських рішень щодо розвитку, оновлення та позиціонування продукції. Наведено систему параметрів і критеріїв оцінки конкурентоспроможності товару, яка дозволяє комплексно враховувати технічні, економічні, соціально-організаційні та споживчі характеристики, а також прямі й непрямі критерії оцінювання.

4. Діагностика управління товарною політикою підприємства проведена на основі аналізу матеріалів функціонування Акціонерного товариства «Рудь» – одного з провідних виробників морозива в Україні. Виявлено, що протягом 2023-2025 рр. дохід підприємства зріс з 2,86 млрд грн до 3,73 млрд грн, водночас чистий прибуток скоротився на 40,2 млн грн. Оцінка фінансового стану підприємства показала достатній рівень фінансової стійкості та ліквідності, зокрема, коефіцієнт поточної ліквідності становив 2,74, а рентабельність продукції – 39,77 %. Визначено, що ключовими перевагами АТ «Рудь» є сучасні виробничі потужності, впізнаваність бренду, високі стандарти якості продукції та ефективна організаційна структура управління.

5. Встановлено, що АТ «Рудь» здійснює діяльність в умовах висококонкурентного ринку та нестабільного зовнішнього середовища, спричиненого інфляційними процесами, валютними коливаннями та воєнними ризиками. Тенденції розвитку молочної галузі України свідчать про скорочення поголів'я корів у господарствах населення з 0,88 млн голів у 2023 р. до 0,74 млн голів у 2025 р., водночас обсяги виробництва молока на молочнотоварних фермах зросли з 2,81 млн т до 3,20 млн т, що свідчить про посилення ролі промислового сектору. Визначено, що основними конкурентами АТ «Рудь» є ГК «Молочний Альянс», ТОВ «Терра Фуд», ПрАТ «Галичина», ТОВ «Люстдорф» та інші великі молокопереробні підприємства. Конкурентними перевагами АТ «Рудь» є лідерські позиції на ринку морозива України із часткою понад 32 %, використання сучасного високотехнологічного обладнання,

впровадження міжнародних стандартів якості та широка мережа збуту. За результатами PEST- та SWOT-аналізів обґрунтовано стратегічні напрями розвитку підприємства, серед яких розширення асортименту натуральної продукції, активізація експорту, впровадження енергоефективних технологій, автоматизація виробництва та оптимізація витрат з метою зміцнення конкурентних позицій підприємства.

6. Наведено особливості управління товарною політикою АТ «Рудь», охарактеризовано основні товарні напрями підприємства, серед яких морозиво, молочні продукти, заморожені напівфабрикати, заморожені овочі та продукція для сегмента HoReCa. Визначено, що основними брендами підприємства є «Ескімос», «100 % морозиво», «Супер шоколад», «Пустунчик», «Хуторок», «Шеф-кухар» та «Imperium», які забезпечують впізнаваність продукції та конкурентні позиції підприємства на ринку. Проведений ABC-аналіз дозволив встановити, що найбільший внесок у формування доходу АТ «Рудь» забезпечують товари групи А, частка яких становить 82 % загального товарообороту, зокрема морозиво, продукція HoReCa та заморожені напівфабрикати. Виявлено концентрацію основного обсягу реалізації в межах найбільш популярних товарних груп, що свідчить про ефективність сформованої товарної політики та ключову роль окремих напрямів продукції у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. За результатами аналізу наведено рекомендації щодо управління товарними групами А, В і С, спрямовані на підвищення ефективності товарної політики підприємства.

7. Розкрито складові механізму формування та реалізації товарної політики АТ «Рудь», який охоплює аналіз ринкового середовища, управління асортиментом, оновлення продукції та контроль ефективності товарної політики підприємства. Запропоновано структуру «Дерева цілей» для АТ «Рудь», визначено основну стратегічну мету підприємства – підвищення ефективності управління товарною політикою та зміцнення конкурентних позицій та цілі першого рівня: підвищення якості продукції, розширення асортименту, зміцнення конкурентних позицій та підвищення ефективності діяльності

підприємства. Реалізація запропонованих заходів спрямована на удосконалення управління товарною політикою АТ «Рудь» та підвищення його конкурентоспроможності на ринку.

8. Обґрунтовано товарні стратегії АТ «Рудь» на основі поєднання двох методик стратегічного аналізу – АВС-аналізу та матриці БКГ. Використання даних методик дозволило комплексно оцінити рівень прибутковості товарних груп, їх конкурентні позиції та перспективи розвитку на ринку відносно основних конкурентів підприємства. На основі отриманих результатів запропоновано товарні стратегії для окремих стратегічних бізнес-одиниць АТ «Рудь», що передбачають концентрацію інвестицій на найбільш перспективних напрямках, підтримання стабільних товарних груп та оптимізацію малоефективних позицій. Запропонований підхід дозволяє підвищити ефективність управління товарним портфелем, забезпечити більш раціональний розподіл фінансових ресурсів, а також зміцнити конкурентні позиції АТ «Рудь» відносно основних учасників ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акціонерне товариство «Рудь». Офіційний сайт. URL: <https://rud.ua/>
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. Балик У. О., Стасіцький І. А., Стець О. М. Формування товарної стратегії розвитку бренда підприємства на олійно-жировому ринку. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 8. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14922655>
4. Безугла Л. С., Агафонов О. Д., Гладкий Д. Р. Формування маркетингової політики підприємства *Економіка та управління підприємствами*. 2019. № 39 URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/server/api/core/bitstreams/3969a21c-52e6-4d41-90d9-e0d842b26724/content>
5. Болотна О. В., Терзян Ю. Г., Хомутова О. О. Актуальність впровадження ефективної товарної стратегії бренду на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2016. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5095>
6. Головацька Л. В. Товарна політика в системі управління маркетингом *Проблеми розвитку підприємництва*. 2011. № 4 (37). URL: https://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/opac/search.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Nz%5F2011%5F4%5F17%2Epdf
7. Головне управління статистики у Житомирській області. URL: <https://www.zt.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 17.03.2026).
8. Гонтарева І. В., Мангушев Д. В., Жденовська А. О. Оцінка ефективності маркетингової товарної політики підприємства. *Соціальна економіка*. 2020. Випуск 60. DOI: 10.26565/2524-2547-2020-60-14
9. Група компаній «Молочний альянс». Офіційний сайт. URL: <https://milkalliance.com.ua/>

10. Гудзь О. І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економічний журнал Мукачівського державного університету*. 2018. № 18. С. 346-352. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/48.pdf
11. Державна служба статистики України. URL: <https://stat.gov.ua/> (дата звернення 17.03.2026).
12. Діченко А. Л. Підвищення ефективності маркетингової товарної політики підприємств на засадах диверсифікації асортименту. *Економічний простір*. 2025. № 203. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.203.71-76>
13. Довбня С. Б., Папуша І. В. Сутність стратегії підприємства та класифікація її видів. *Економіка підприємства. Економічний вісник*. 2023. № 2. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2023/2/EV20232_152-160.pdf
14. Драмарецька К. П. Управління маркетинговою діяльністю сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2021. № 24. С. 46-51. DOI: 10.32702/2306-6792.2021.24.46. URL: <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=3543&i=5>
15. Дячков Д. В., Потапюк І. П., Яковенко І. О. Особливості товарної політики підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. Випуск 4 (27). URL: https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/27_2020/10.pdf
16. Євченко Ю. М. Управління асортиментною політикою: оцінка ефективності методів. *Економіка і суспільство*. 2016. Випуск № 7. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/7_ukr/52.pdf
17. Зоріна О. І., Сиволовська О. В. Маркетингова товарна політика: навчальний посібник. Харків: УкрДУЗТ, 2015. 190 с. URL: <https://surl.li/wyecse>
18. Іващенко Г. А. Формування товарної стратегії підприємства в міжнародному бізнес-середовищі. *Ефективна економіка*. 2025. № 1. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.1.51>
19. Іщенко С. В. Дослідження методів формування товарної політики промислового підприємства. *Ефективна економіка*. 2012. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1209>

20. Кашперська А. І. Ринок роздрібної торгівлі України: стан і тенденції розвитку. *Бізнес Інформ*. 2021. № 4. С. 120-127. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-4-120-127>
21. Кубишина Н. С., Гребньов Г. М. Формування маркетингової товарної стратегії підприємства. КНЕУ. 2015. С. 243-251. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/78976957-783e-468c-8062-ec2dc3ec10c5/content>
22. Кузьминчук Н. В., Куценко Т. М., Терованесова О. Ю. Теоретичні підходи до розуміння сутності маркетингової товарної політики підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 66. С. 149-158.
23. Лісений Є., Дяченко Ю. Управління та шляхи удосконалення маркетингової товарної політики підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 32. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-25>
24. Любківська Г. В. Маркетингова товарна та цінова політика: навчальний посібник. Чернівці. 2024. 345 с. URL: <https://books.chic.cv.ua/wp-content/uploads/2025/01/POSIBNYK-MTP-i-MTSP-na-druk-1-1.pdf>
25. Лялюк А. М. Маркетингова товарна політика: конспект лекцій. Луцьк: Видавництво КП ІА «Волиньенергософт», 2022. 104 с. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/f2300b81-055e-42a8-9efb-3e917e739fc9/content>
26. Мазур О. Є. Проблеми адаптації матриці БКГ до аналізу товарного асортименту. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2024. 23(1(56)), С. 89-105. DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2024.1\(56\).309073](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2024.1(56).309073)
27. Майборода Г. Стратегічний маркетинговий аналіз підприємств хлібопекарської галузі на основі матриці БКГ. *Економіка та суспільство*. 2026. Випуск 85. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-85-104>
28. Маркетинг [Електронний ресурс]: навчальний посібник. Н. Іванечко, Т. Борисова, Ю. Процишин [та ін.]; за ред. Н. Р. Іванечко. Тернопіль: ЗУНУ, 2021. 180 с. URL: <https://utek.uz.ua/wp->

content/uploads/2025/05/Ivanchenko_N_A_Navchalnyj_posibnyk_Marketyng_2021_pdf_crdownload.pdf

29. Мартиненко В. П., Щербак М. П. Методичні підходи до оцінки управління товарною політикою підприємства. Сучасні проблеми економіки і підприємництва: збірник наукових праць. 2019. Випуск 23. С. 149-155. URL: <https://ela.kpi.ua/items/1b19ee96-2972-415c-9b49-931affc4cc68>

30. Мельник Ю. М., Суржанова Ю. С. Застосування методів стратегічного маркетингового аналізу для оцінки бізнес-портфеля ЗМБК «КОКТЕБЕЛЬ». *Механізм регулювання економіки*. 2009. № 4, Т. 1. С. 205-211. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/3516/1/5.5.pdf;jsessionid=EBEC4FBC84281F998F08E35D30288ACC>

31. Менеджмент: навчальний посібник / Балановська Т. І., Гоголя О. П., Троян А. В., Сотник В. В. Вид. 2-ге, переробл. і доп. Київ: ЦП «КОМПРИНТ», 2024. 606 с.

32. Молочна компанія «Галичина». Офіційний сайт. URL: <https://galychyna.com.ua/>

33. Опендадор. АТ «Рудь». URL: <https://opendatabot.ua/c/00182863>

34. ПрАТ «Львівський холодокомбінат». Офіційний сайт. URL: <https://limo.ua/>

35. ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Офіційний сайт. URL: <https://pjsc.molokija.com/ua/>

36. Приватне Акціонерне Товариство «Юрія». Офіційний сайт. URL: <https://voloshkovepole.com.ua/>

37. Райко Д. В., Шипуліна Ю. С. Маркетингова товарна політика: навчальний посібник. Суми: Триторія, 2022. 158 с. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/eb035cce-8c91-4abb-8fb0-d06f53715829/content>

38. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг: навчальний посібник. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка,

2020. 347 с. URL: https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/10/MARKETING_NAVCH.POSIBNYK_SENYSHTYN-KRYVESHKO_FINAL_ALL.pdf

39. Софієнко А. В., Шукліна В. В., Набока Р. М. Теоретичний маркетинг: Навчальний посібник 2-е вид., переробл. і допов. Херсон: Книжкове видавництво ФОП Вишемирський, 2021. 494 с. URL: <https://surl.li/xwyibp>

40. ТОВ «Ласунка». Офіційний сайт. URL: <https://lasunka.com/>

41. ТОВ «Три ведмеді». Офіційний сайт. URL: <https://3bears.ua/>

42. Товариство з обмеженою відповідальністю «КОМО». Офіційний сайт. URL: <https://komo.ua/uk>

43. Товариство з обмеженою відповідальністю «Люстдорф». Офіційний сайт. URL: <https://www.loostdorf.com/>

44. Товариство з обмеженою відповідальністю «Терра Фуд». Офіційний сайт. URL: <https://terrafood.ua/>

45. Шабага Т. М. Проблеми формування товарної політики підприємства. *Бізнес-Навігатор*. 2014. № 1 (33). URL: https://www.business-navigator.ks.ua/journals/2014/33_2014/31.pdf

46. Шендерівська Л. П., Варварова А. К. ABC-XYZ аналіз в системі управління запасами підприємства. 2024. *Підприємництво і торгівля*. № 41. С. 126-136. URL: <https://journals-lute.lviv.ua/index.php/pidpr-torgi/article/view/1655/1558>

47. Шинкар Д. Ф., Ковальчук С. В., Кожелюк Я. В. Механізм формування і реалізації маркетингової товарної політики: матеріали XV Міжнародної науково-практичної конференції «Маркетингові технології в умовах глобалізації економіки України», 26-28 листопада 2020 р., м. Хмельницький. ХНУ, 2020. С. 170-174.

48. Balanovska T., Gogulya O., Dramaretska K., Voskolupov V., Holik V. (2021). Using marketing management to ensure competitiveness of agricultural enterprises. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*, 7 (3), 142-161. DOI: <https://doi.org/10.51599/are.2021.07.03.09>

49. MilkUA.info. Стан і перспективи молочної галузі: Україна. URL: <https://milkua.info/uk/post/stan-i-perspektivi-molocnoi-galuzi-ukraina>
50. Voskolupov V., Balanovska T., Havrysh O., Gogulya O., Drahnieva N. (2021). Marketing management as a tool for preventing crisis of agricultural enterprises. Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice, 5 (40), 410–417. DOI: <http://dx.doi.org/10.18371/fcaptp.v5i40.245192>

ДОДАТКИ

Продукція, яку виготовляє АТ «Рудь»*

Група продукції	Продукція	
1	2	3
<i>Морозиво</i>	Сублімоване морозиво	
	Ріжки	
	Фруктовий лід	
	Ескімо	
	Вафельний стаканчик	
	Брикети	
	Вагове	
	Відра	
	Десерти	
	Лоток	
	Стакан	

Продовження Додатку А

1	2	3
<i>Хорека</i>	Морозиво Нoreca	
	Заморожені овочі Нoreca	
	Заморожені ягоди Нoreca	
	Заморожені напівфабрикати Нoreca	
	Вітамінні чаї Нoreca	
	Ріжки та стаканчики для морозива Нoreca	
	Хлібобулочні вироби Нoreca	
<i>Морозиво для домашніх улюбленців</i>		
<i>Заморожені продукти</i>	Овочі	
	Суміші, супи, салати	
	Ягоди	
	Вітамінні чаї	
<i>Масло</i>		

Продовження Додатку А

1	2	3
<i>Молочні продукти</i>	Молоко	
	Сметана	
	Йогурт	
	Кефір	
	Ряжанка	
	Молочна сироватка	
	Сир	
<i>Заморожені напівфабрикати</i>		
<i>Тісто заморожене</i>		
<i>Сирки</i>	Глазуровані	
<i>Хлібобулочні вироби</i>	Торт	

Примітка.*Сформовано за [1].