

22
09.06.2025

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

**ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**



ВАНКОНЧУК Олена Володимирівна
(здобувач вищої освіти групи ЗМО-23-1с)

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

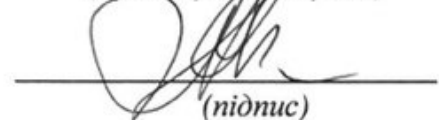
УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА
(представлена на здобуття освітнього ступеня «бакалавр»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
зав. кафедри менеджменту, бізнесу
та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:

к.е.н., доц. Царук І.М.
(прізвище та ініціали)


(підпис)

Рецензент

к.е.н., доц. Ткачук Г.Ю.
(прізвище та ініціали)


(підпис)

Житомир, 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Економічна сутність та значення асортиментної політики підприємства.....	6
1.2. Процес управління асортиментною політикою підприємства.....	13
1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності асортиментної політики підприємства.....	20
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління асортиментною політикою підприємства.....	27
Висновки до розділу 1.....	29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ЗДІЙСНЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ В ДІЯЛЬНОСТІ АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» ТА РОЗРОБКА НАПРЯМІВ ЙОГО ВДОСКОНАЛЕННЯ...	32
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	32
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства.....	40
2.3. Оцінка процесу управління асортиментною політикою підприємства.....	46
2.4. Напрями підвищення ефективності управління асортиментною політикою підприємства.....	57
Висновки до розділу 2.....	63
ВИСНОВКИ.....	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	69
ДОДАТКИ.....	74

ВСТУП

Актуальність досліджуваної теми зумовлюється тим, що враховуючи мінливі умови розвитку ринкової економіки та зростаючу конкуренцію саме ефективне управління асортиментом є ключовим фактором для забезпечення стабільності та прибутковості бізнесу. Сучасні українські підприємства мають постійно адаптувати свій товарний портфель до змін у споживчих уподобаннях, технологічних інноваціях та економічних умовах, щоб займати конкурентні позиції. Раціональне управління асортиментом дозволяє оптимізувати товарну пропозицію, мінімізувати витрати та підвищити рівень задоволеності клієнтів.

Ключовим завданням управління асортиментною політикою є зміцнення позицій підприємства на ринку, розширення цільової аудиторії та підвищення лояльності споживачів. В умовах зміни трендів та споживчих уподобань кожне підприємство повинне використовувати різні сучасні методи аналізу попиту, прогнозувати продажі та впроваджувати інноваційні підходи до управління асортиментом. Лише ті компанії, які системно аналізують ринкові тенденції та адаптують свій асортимент, отримують конкурентні переваги та мають змогу мінімізувати ризики щодо зменшення інтересу до їх продукції з боку ключових споживачів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемні питання щодо управління асортиментною політикою підприємства у своїх працях розглядали такі українські та зарубіжні науковці, І. Ансофф, Г. Ассель, Г.Л. Багієв, О.Я. Базуленко, Л.В. Балобанова, А.Ф. Баришев, Б. Берман, С.В. Близнюк, Е. Дихтель, Дж. Еванс, Д. Едкок, Ф. Котлер, Л.О. Лігоненко, А.А. Мазаракі, І.А. Маркіна, А.Н. Романов та ін. Проте через надзвичайно високу мінливість зовнішнього середовища діяльності підприємств виникає потреба у проведенні подальших наукових досліджень за даним напрямом.

Мета бакалаврської кваліфікаційної роботи полягає у обґрунтуванні теоретико-методологічних засад управління асортиментною політикою та

розробка напрямів підвищення її ефективності в діяльності АТ «Житомирський маслозавод».

Відповідно до мети бакалаврської кваліфікаційної роботи було визначено ряд **завдань**:

- розкрити економічну сутність та значення асортиментної політики підприємства;
- дослідити процес управління асортиментною політикою підприємства;
- визначити методичні підходи до оцінки ефективності асортиментної політики підприємства;
- узагальнити нормативно-правове й інформаційне забезпечення відносин у сфері управління асортиментною політикою підприємства;
- навести організаційно-економічну характеристику АТ «Житомирський маслозавод»;
- здійснити діагностику фінансово-економічного стану діяльності АТ «Житомирський маслозавод»;
- оцінити процес здійснення управління асортиментною політикою АТ «Житомирський маслозавод»;
- розробити напрями підвищення ефективності управління асортиментною політикою АТ «Житомирський маслозавод».

Об'єктом дослідження у бакалаврській кваліфікаційній роботі є процес управління асортиментною політикою АТ «Житомирський маслозавод».

Предметом дослідження - сукупність теоретико-методологічних та прикладних засад управління асортиментною політикою підприємства.

Методи дослідження. У процесі виконання кваліфікаційної роботи було використано наступні методи наукового дослідження: системного аналізу – для розкриття сутності та значення асортиментної політики; процесного підходу – для дослідження процесу управління асортиментною політикою підприємства; порівняльно-правовий метод – для узагальнення нормативно-правового та інформаційного забезпечення відносин у сфері управління асортиментною політикою підприємства; структурного аналізу – для наведення організаційно-

економічної характеристики АТ «Житомирський маслозавод», економіко-математичного моделювання – для діагностики фінансово-економічного стану АТ «Житомирський маслозавод»; моделювання – для оцінки процесу управління асортиментною політикою АТ «Житомирський маслозавод»; прогнозування – для розробки напрямів підвищення ефективності управління асортиментною політикою АТ «Житомирський маслозавод».

Інформаційною базою дослідження слугують нормативно-правові акти, науково-методична література, монографії, періодичні видання, електронні ресурси мережі Internet, а також внутрішня управлінська та фінансова звітність АТ «Житомирський маслозавод».

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці ряду практичних рекомендацій щодо вдосконалення ефективності управління асортиментною політикою АТ «Житомирський маслозавод».

Структура та обсяг. Бакалаврська кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний зміст роботи викладено на 68 сторінках друкованого тексту. Робота містить 22 таблиці та 15 рисунків. Список використаних джерел налічує 54 найменування. Робота містить 5 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність та значення асортиментної політики підприємства

За сучасних умов розвитку ринкової економіки ефективне управління асортиментною політикою відіграє ключову роль у забезпеченні достатнього рівня конкурентоспроможності компанії. Формування оптимального товарного асортименту дозволяє підприємству адаптуватися до змін до різних споживчих уподобань, підвищувати прибутковість та зміцнювати свої позиції на ринку. Визначення економічної сутності асортиментної політики та її значення є необхідним для розуміння механізмів управління товарним асортиментом та розробки стратегій його оптимізації.

У сучасних умовах господарювання сутність поняття «асортиментна політика» набуває все більшої уваги як з боку науковців, так і з боку практиків. Від правильного впровадження такої політики повністю залежить ефективність виробничо-збутової діяльності підприємства, що, у свою чергу, впливає на рівень отримання чистого доходу від реалізації продукції.

Перед тим як розглядати сутність асортиментної політики, доцільно визначити термін «політика» загалом. Вона являє собою систему орієнтирів і принципів, спрямованих на ухвалення управлінських рішень та виконання дій для досягнення стратегічних цілей компанії [46, с. 457]. Важливим аспектом також є розуміння терміну «асортимент», який походить від французького слова «assortiment» і означає набір або комплект. Зазвичай даний термін використовується щодо споживчих товарів, тоді як у промисловості частіше використовується поняття «номенклатура» [34, с. 93].

Необхідність класифікації асортименту виникла з розвитком товарного виробництва. В Україні цей процес активізувався у XVI столітті, коли відбулося

перетворення ремісничих майстерень у великі промислові підприємства. Поява міжнародної торгівлі сприяла документуванню товарів, і вже у 1575 році була опублікована перша «Торгова книга» з їх описом. У XVIII столітті товари почали групувати за споживчими характеристиками, а в XIX столітті особливий акцент став робитися на якість продукції [8, с. 6].

На сьогоднішній день серед науковців не існує єдиного підходу щодо сутності поняття «товарний асортимент». Т.С. Мазепа у своїй праці визначає товарний асортимент як «сукупність товарів підприємства, пов'язаних між собою функціональним призначенням» [33, с. 221]

М.М. Єрмошенко, С.А. Єрохін, А.В. Базилук у своїй праці визначають поняття товарного асортименту в широкому розумінні, як «сукупність товарів, які випускаються підприємством, яка поділяється на асортиментні групи і позиції, й характеризується широтою, глибиною і співставленням» [18, с. 205].

Л.В. Баланова пропонує визначати товарний асортимент у більш вузькому розумінні, як «сукупність товарів, що може бути сформована різними способами» [2, с. 30].

Важливим завданням підприємства є розробка та комплексна реалізація оптимальної асортиментної політики. Проте в економічній літературі також не існує єдиного підходу до її трактування. Підходи науковців до визначення сутності поняття «асортиментна політика» наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Підходи науковців до визначення сутності поняття «асортиментна політика»

Джерело	Визначення
1	2
Б. Берман, Дж. Еванс [48, с. 107]	Асортиментна політика – це стратегічне управління товарним асортиментом підприємства з урахуванням попиту, ринкових трендів і конкурентних позицій, спрямована на максимізацію прибутку та задоволення споживачів
С.В. Близнюк [5, с. 63]	Асортиментна політика – це комплекс управлінських заходів, що передбачає формування, оновлення та оптимізацію товарного асортименту відповідно до змін у ринковому середовищі та потреб споживачів
С.С. Гаркавенко [13, с. 343]	Асортиментна політика – це система рішень щодо формування, підтримки та розвитку товарного асортименту компанії з метою забезпечення її конкурентоспроможності та фінансової стабільності

Продовження таблиці 1.1

1	2
Ф. Котлер [28, с. 82]	Асортиментна політика – це стратегічне планування структури та ширини товарного асортименту компанії, що передбачає управління товарними лініями, диференціацію продукції та позиціонування на ринку
Т.В. Красовська [30, с. 68]	Асортиментна політика – це сукупність методів і підходів, які використовує підприємство для підтримки оптимальної структури товарного асортименту з метою досягнення своїх маркетингових і фінансових цілей
М. Портер [39, с. 176]	Асортиментна політика – це один із самих ключових елементів конкурентної стратегії, який дозволяє підприємствам створювати унікальну цінність для споживачів через диференціацію, а також спеціалізацію товарної пропозиції
О.М. Прядко, Л.О. Попова [40, с. 9]	Асортиментна політика – це система управлінських рішень, що спрямовані на формування раціонального товарного асортименту, забезпечення його відповідності ринковому попиту та досягнення стратегічних цілей підприємства

Джерело: сформовано автором на основі аналізу наукових праць

Аналіз підходів науковців щодо визначення сутності асортиментної політики показує, що в цілому вона розглядається як стратегічний інструмент управління товарним асортиментом, спрямований на забезпечення рівня його конкурентоспроможності та фінансової стабільності. Основними аспектами асортиментної політики є управління структурою товарного асортименту, його оновлення та оптимізація відповідно до сучасних ринкових тенденцій і потреб споживачів. Важливе місце у даному процесі займають стратегічне планування, диференціація продукції та створення унікальної цінності для клієнтів, що підкреслює роль асортиментної політики у формуванні конкурентних переваг підприємства.

Асортиментна політика спрямована на гармонійне поєднання ринкового попиту та виробничих можливостей підприємства, що дозволяє підвищувати його прибутковість і конкурентні позиції завдяки грамотному управлінню асортиментом. Вона виконує роль стратегічного напрямку, який допомагає уникати несистемних короткострокових рішень та сприяє стабільності й послідовності у досягненні довгострокових цілей компанії [21, с. 19].

Даний напрям набуває особливо важливого значення в сучасних умовах розвитку ринкової економіки, адже сьогодні споживачі висувають підвищені

вимоги до якості асортименту та зовнішнього оформлення товарів. Саме тому виникає необхідність виділення основних цілей асортиментної політики, що наведено на рис. 1.1.

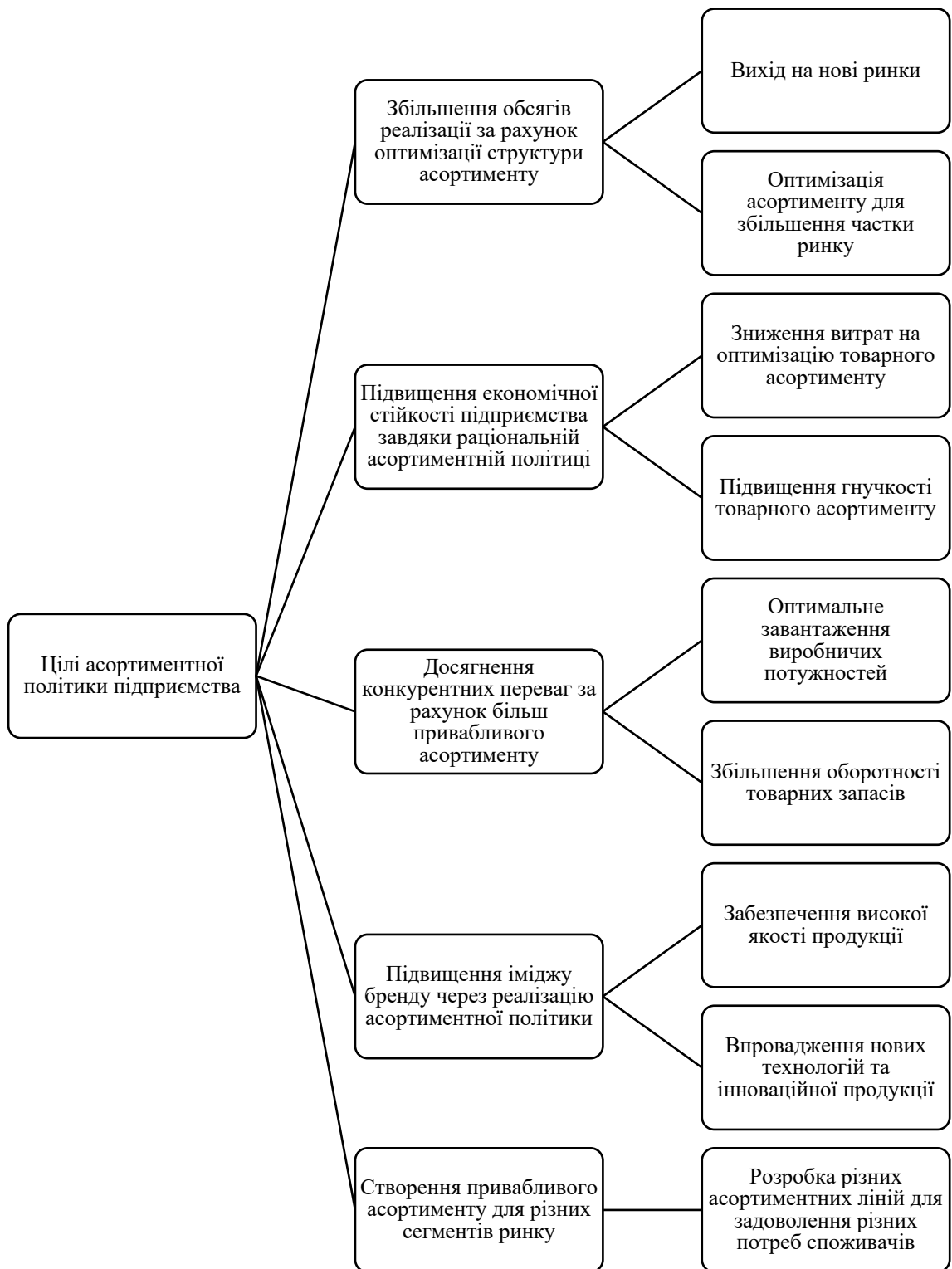


Рис. 1.1. Основні цілі асортиментної політики підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [51]

Асортиментна політика підприємства спрямовується на вирішення таких його завдань, як [35, с. 138]:

- задоволення потреб споживачів, що досягається через ретельний поділ ринку на сегменти та пропозицію диференційованих товарів;
- підвищення фінансових показників підприємства шляхом формування асортименту з урахуванням очікуваної рентабельності та прибутковості;
- ефективне використання наявних технологічних можливостей та професійного досвіду підприємства;
- залучення нових клієнтів завдяки вдосконаленню та розширенню товарного асортименту;
- забезпечення синергії у ряді виробничих та сервісних процесів, що передбачає розвиток пов'язаних між собою напрямів діяльності підприємства, використання спільних технологій, компетенцій персоналу та інших логічних зв'язків.

Світова практика показує, що конкурентну перевагу отримують лише ті компанії, які володіють глибокими знаннями в управлінні асортиментною політикою, застосовують ефективні методи її реалізації та вміють максимально результативно нею керувати. На сьогоднішній день в Україні велика кількість підприємств недооцінює важливість даного аспекту, що стримує їх розвиток. Тому одним із ключових напрямів економічного зростання країни має стати підвищення обізнаності представників бізнесу щодо значення ефективного управління асортиментом. Саме тому на основі аналізу проблем управління асортиментною політикою, можна виділити такі ключові аспекти [49]:

- постійні динамічні зміни споживчих уподобань змушують підприємства регулярно оновлювати асортимент, що потребує вдосконалення виробничих технологій;
- більшість компаній зіштовхуються з відсутністю ефективної системи управління асортиментом через значні складнощі у прогнозуванні попиту та недостатню кількість методик його оптимізації;

- нечіткі критерії та відсутність дієвих інструментів ускладнюють процес формування збалансованого товарного асортименту;

- високий рівень конкуренції створює труднощі у поверненні інвестицій у нові продукти, оскільки вони часто не встигають приносити очікуваний рівень прибутку.

Асортиментна політика підприємства може поєднувати в собі як техніко-економічний (виробничий), так і маркетинговий (ринковий) аналіз. Відповідно, використання таких підходів дозволяє визначити ряд внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на формування товарного асортименту. Перелік таких чинників залежить від обраної методики управління асортиментною політикою, що наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Підходи до формування асортиментної політики підприємства

Підходи	Критерії формування асортименту	Інструменти формування асортименту	Зовнішні чинники	Внутрішні чинники
1	2	3	4	5
Виробничий	Відповідність виробничим можливостям	Підбір обладнання та ресурсів	Рівень технологічного розвитку	Оптимізація витрат на виробництво
	Економічність виробничих ризиків	Моделювання виробничих процесів	Інноваційні зміни в сучасних виробничих технологіях	Спеціалізація підприємства
	Стабільність виробництва	Управління запасами		
Маркетинговий	Відповідність потреба споживачів	Дослідження ринку	Попит на ринку	Потужності для виробництва
	Рівень конкуренції	Анкетування, опитування споживачів	Конкурентне середовище	Наявність ресурсів
	Актуальність товарів у порівнянні з конкурентами	Аналіз конкурентного середовища	Соціально-економічні тенденції в країні	Рівень кваліфікації персоналу
Фінансовий	Рентабельність товарного сегменту	Фінансовий аналіз витрат і доходів	Валютні коливання	Фінансова стійкість
	Оптимізація цінової політики	Планування бюджету	Податкова політика	Рівень ліквідності
	Мінімізація ризиків	Аналіз рентабельності		

Продовження таблиці 1.2

1	2	3	4	5
Інноваційний підхід	Відповідність продукції сучасним технологічним тенденціям	Розробка нових продуктів	Зміни в технологіях	Інноваційний потенціал
	Новизна та унікальність продукції	Інвестування в нові розробки	Потреба в інноваціях для забезпечення конкурентних переваг	Здатність підприємства до інноваційного розвитку
Стратегічний	Орієнтація на довгострокову перспективу	Стратегічне планування	Глобальні тенденції ринку	Місія та цілі підприємства
	Гнучкість асортименту	SWOT-аналіз	Політична стабільність в країні	Корпоративна стратегія
	Позиціонування на ринку	Оцінка ризиків		Організаційна культура

Джерело: сформовано автором на основі [21, с. 22]

Виходячи з підходів до формування асортиментної політики, вона має на меті закріплення стабільних позицій підприємства на ринку, покращення рівня обслуговування споживачів та надання їм додаткових послуг. Важливу роль у цьому процесі відіграє аналіз конкурентного середовища, оцінка сильних і слабких сторін конкурентів, а також розробка стратегій для здобуття переваг серед них. Ефективна асортиментна політика не тільки сприяє збільшенню обсягів продажу, але й забезпечує максимальне задоволення потреб клієнтів завдяки правильному підбору та управлінню товарними групами. До основних чинників формування товарного асортименту відносяться [27, с. 163]:

- споживчий попит – основний фактор оновлення асортименту, який орієнтований на максимальне задоволення потреб різних ринкових сегментів;
- ціна – важливий параметр, що визначає межу вартості для покупців і включає товари в різні цінові категорії, щоб залучити ширшу аудиторію;
- конкурентоспроможність – прагнення компанії пропонувати товари, які відрізняються від продукції конкурентів за якістю, дизайном чи унікальними характеристиками, а також підтримувати репутацію і лояльність споживачів;

- інноваційні підходи – інтеграція нових товарів, що відображають актуальні тенденції і технологічні новації, здатні задовольнити потреби ринку та привернути увагу покупців.

Отже, правильно впорядкована асортиментна політика дозволяє компанії ефективно керувати процесом оновлення товарів і виступає у ролі стратегічного орієнтиру для ухвалення управлінських рішень. Вона не тільки спрямовує дії керівництва, але й забезпечує контроль на всіх етапах діяльності, що є критично важливим фактором в умовах посиленої конкуренції. Асортиментна політика дає змогу задовольняти потреби споживачів, зміцнювати ринкові позиції та розширювати мережу збуту. При розробці підприємством плану розширення асортименту товарів необхідно детально планувати джерела фінансування, що підбираються в залежності від обсягів, термінів і необхідним ресурсів. У результаті це сприяє підвищенню рівня фінансової стабільності підприємства і його гнучкості на ринку.

1.2. Процес управління асортиментною політикою підприємства

Управління асортиментною політикою підприємства є важливим етапом у його стратегічному розвитку, оскільки даний процес визначає, як ефективно формувати, оновлювати та підтримувати товарний асортимент з урахуванням змін ринкової ситуації та споживчих уподобань. Це комплексна діяльність, яка включає аналіз попиту, конкурентного середовища, фінансових можливостей та технологічних аспектів. Правильно обраний підхід до процесу управління асортиментом дає змогу компанії зберігати високу конкурентоспроможність, забезпечувати стабільний попит на продукцію і максимізувати прибуток.

Процес управління асортиментною політикою є багатоступеневим і саме тому вимагає комплексного підходу, який охоплює всі аспекти формування, оновлення та оптимізації асортименту. Ефективне управління асортиментом забезпечує підприємству конкурентні переваги, стабільний попит та фінансову стійкість. Важливу роль у цьому процесі відіграють такі ключові функції, як

планування, організація, мотивація, контроль і координація, кожен із яких має свої особливості та значення для досягнення стратегічних цілей компанії, що наведено на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Функції управління асортиментною політикою підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [17, с. 309]

При виборі стратегії управління асортиментною політикою виникає потреба у виявленні ключових принципів цього процесу, що включають в себе [10, с. 962]:

1) комплексний підхід: підприємство повинно враховувати всі ключові аспекти своєї діяльності при формуванні асортименту, включаючи управління ресурсами, фінансовими можливостями, маркетингом, збутовими стратегіями та вибір партнерів для співпраці;

2) орієнтація на клієнта: головним критерієм ефективного управління асортиментом є здатність продукції відповідати очікуванням споживачів та їхнім уподобанням, забезпечуючи максимальну задоволеність;

3) інноваційний розвиток: для підтримки рівня конкурентоспроможності підприємству необхідно постійно вдосконалювати характеристики товарів, впроваджуючи новітні технології;

4) кваліфіковане управління.: формування та оптимізація асортименту вимагає професійного підходу, де важливу роль відіграє досвідчений персонал, здатний враховувати всі нюанси сучасного ринку та діяльності підприємства;

5) оцінка ефективності: для досягнення стабільного розвитку компанії необхідно регулярно аналізувати результати діяльності, не лише у фінансовому аспекті, а й з точки зору якості продукції.

Основні принципи процесу управління асортиментною політикою також доцільно розглядати в контексті викликів сьогодення [25, с. 92]:

- орієнтація на потреби споживачів: регулярне проведення ринкових досліджень, аналіз уподобань клієнтів та відстеження змін їхніх запитів, що дозволяє пропонувати актуальні товари;

- забезпечення конкурентоспроможності: впровадження інноваційних рішень, покращення якості продукції та оптимізація цінової політики;

- рентабельність: регулярний аналіз прибутковості кожної товарної позиції для швидкого реагування на зміни й усунення нерентабельних позицій;

- гнучкість та адаптивність: коригування асортименту, розширення пропозиції та зміна цінової політики для швидкого реагування на коливання попиту та зміни ринкових умов;

- збалансованість: підтримка гармонійного розподілу товарних категорій з метою збереження стабільності навіть за умов різких змін у рівні споживчого попиту.

Перед тим як розробляти механізм процесу управління асортиментною політикою, підприємству необхідно визначити ринкову позицію та пріоритетні цілі. Важливо з'ясувати, що є головним завданням товарного асортименту: задоволення потреб клієнтів, ефективне використання наявних технологічних ресурсів і досвіду, досягнення високих фінансових результатів або залучення нових споживачів. Лише після оцінки ефективності асортиментної політики та

її відповідності стратегічним цілям підприємства слід розпочати формування структури товарного асортименту.

Ключові етапи процесу управління асортиментною політикою наведено на рис. 1.3.

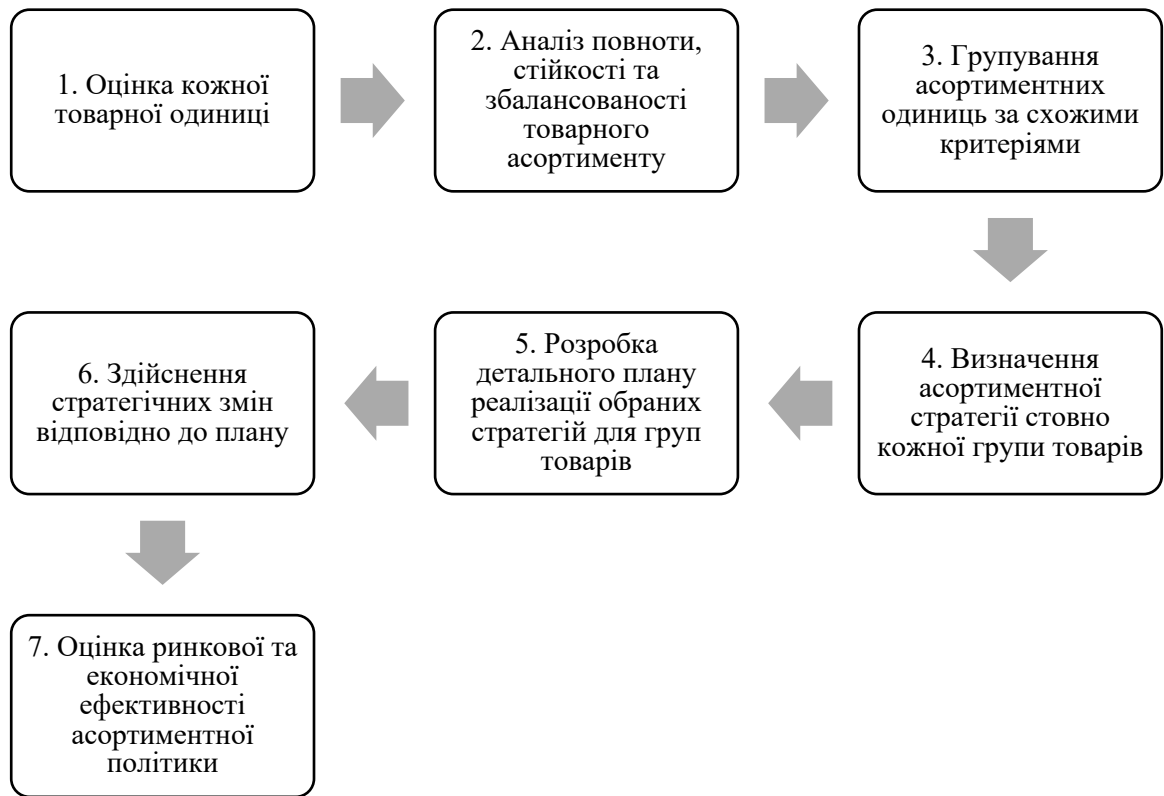


Рис. 1.3. Ключові етапи процесу управління асортиментною політикою підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [43, с. 131]

Правильно сформований товарний асортимент є ключовим фактором успіху підприємства та гарантією високого рівня задоволення потреб клієнтів. Такий підхід дозволяє максимально забезпечити кожного споживача певними групами товарів, а підприємству, у свою чергу, отримати найбільшу вигоду. Саме тому формування ефективного механізму управління асортиментною політикою є одним із пріоритетних напрямів діяльності сучасних суб'єктів господарювання.

С.М. Ілляшенко пропонує підхід до процесу управління асортиментною політикою підприємства, в основу якого покладено глибокий аналіз ринку та, зокрема споживчого середовища. На його думку, процес реалізації управління асортиментною політикою підприємства включає складові, що наведено на рис. 1.4.

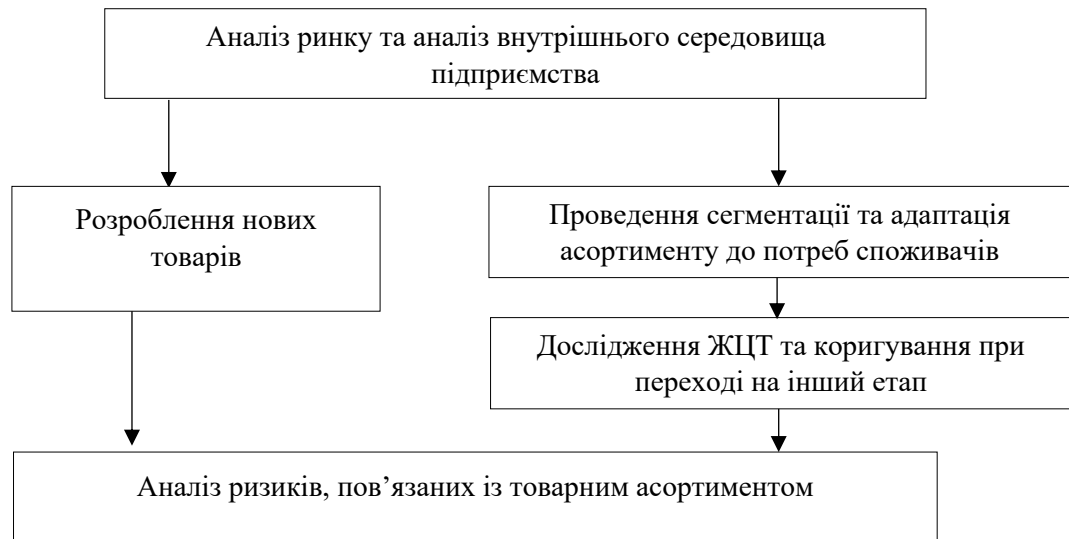


Рис. 1.4. Процес управління асортиментною політикою підприємства
за С.М. Ілляшенком

Джерело: сформовано автором на основі [22]

З рис. 1.4 можна зробити висновок, що вчений узагальнює розуміння, на яких будується процес управління асортиментною політикою. У той же час у даному підході відсутня чітка послідовність певних кроків у рамках процесу управління асортиментною політикою.

Процес управління асортиментною політикою передбачає комплексний підхід до формування, оновлення та оптимізації товарного ряду підприємства. Відповідно до підходу В.Я. Кардаша, даний процес включає аналіз поточних і перспективних потреб споживачів, оцінку конкурентних товарів і власної продукції, а також визначення напрямів для вдосконалення асортименту. Ключовими етапами є модифікація існуючих товарів або розроблення нових, оцінка виробничих можливостей і формування рекомендацій для впровадження оновленої продукції, що наведено на рис. 1.5.



Рис. 1.5. Процес управління асортиментною політикою підприємства
за В.Я. Кардашем

Джерело: сформовано автором на основі [23]

Підхід, запропонований В.Я. Кардашем, зосереджується переважно на управлінні асортиментною політикою в короткостроковій перспективі, не охоплюючи аспектів стратегічного планування, прийняття довгострокових рішень і розробки комплексної стратегії розвитку асортименту підприємства.

Найбільш дієвим підходом до управління асортиментною політикою є маркетинговий підхід, який дозволяє застосовувати відповідні маркетингові інструменти у процесі формування ринкової та асортиментної стратегії. Також він сприяє врахуванню ключових факторів макросередовища та створенню умов для найкращого задоволення потреб споживачів, що наведено на рис. 1.6.

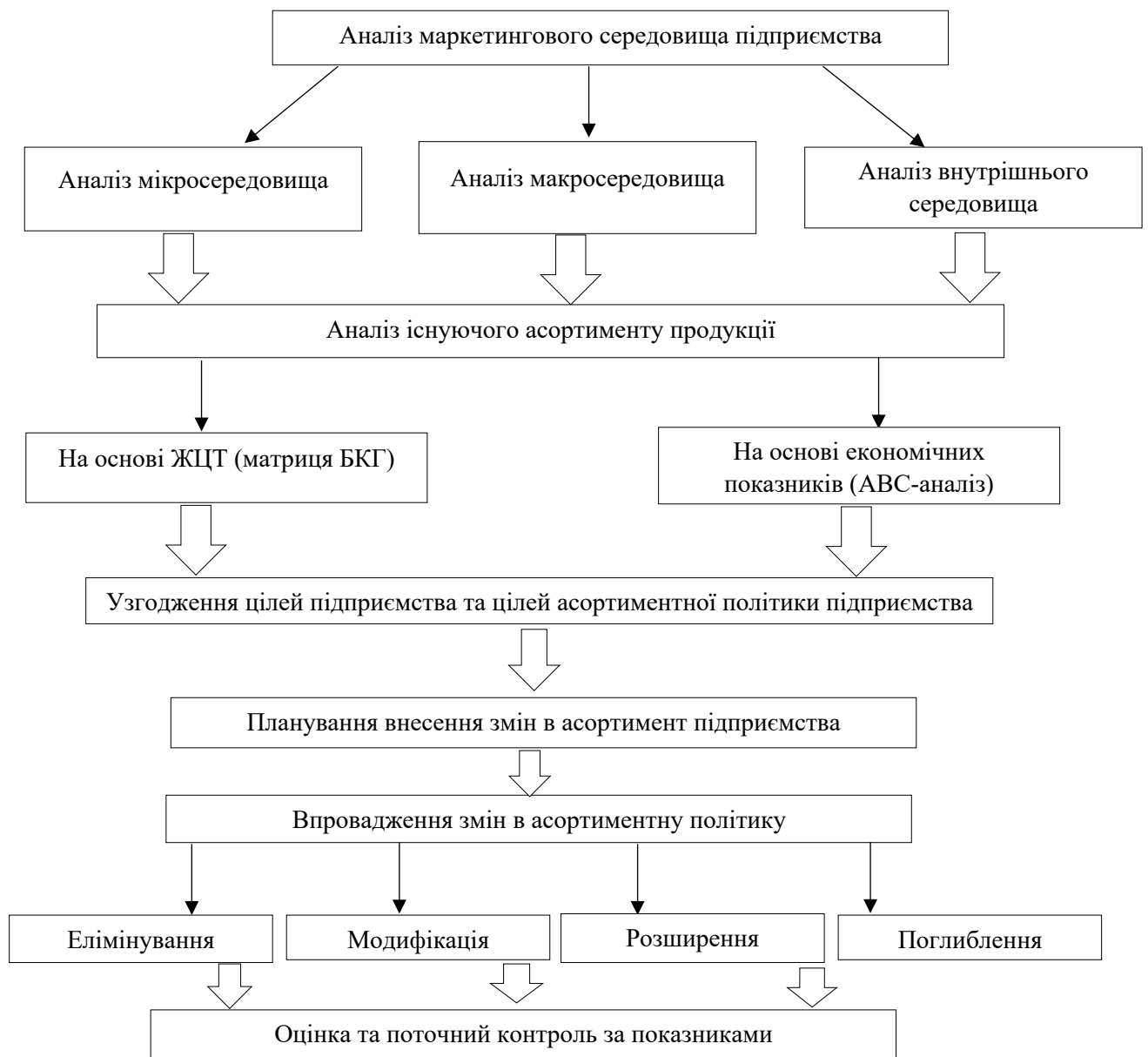


Рис. 1.6. Механізм процесу управління асортиментною політикою підприємства на основі маркетингового підходу

Джерело: сформовано автором на основі [31, с. 292]

Отже, ефективне управління асортиментною політикою підприємства є стратегічно важливим завданням, яке безпосередньо впливає на його рівень конкурентоспроможності, фінансову стабільність та задоволення потреб своїх споживачів. Різні наукові підходи до цього процесу, зокрема моделі С.М. Ілляшенка, В.Я. Кардаша та маркетинговий підхід, демонструють важливість комплексного аналізу ринку, гнучкості у формуванні асортименту та адаптації до змін зовнішнього середовища.

1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності асортиментної політики підприємства

Оцінка ефективності асортиментної політики підприємства є ключовим елементом стратегічного управління, оскільки дозволяє визначити, наскільки оптимально сформований товарний асортимент відповідає ринковим вимогам та забезпечує фінансову стійкість компанії. Методичні підходи до такого оцінювання базуються на аналізі економічних, маркетингових та фінансових показників, а також враховують конкурентоспроможність продукції, рівень задоволеності споживачів і відповідність асортименту стратегічним цілям підприємства. Використання системного підходу до оцінки ефективності дозволяє своєчасно коригувати асортиментну політику підприємства, а також підвищувати результативність його діяльності.

Існують три групи підходів до оцінювання асортименту підприємства, які включають в себе методи виявлення споживчих переваг, методи економічного аналізу та методи портфельного аналізу, характеристики та складові яких наведено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Методи оцінювання товарного асортименту підприємства

Методи	Складові
Виявлення споживчих переваг	1. Засоби спостереження залежно від форми вияву споживчих переваг 2. Засоби спостереження залежно від стадії вияву споживчих переваг 3. Методи диференціювання окремих елементів і властивостей продуктів: - Модель Розенберга; - багатомірні моделі; - методи зіставлення необхідного і реального профілю; - моделі з ідеальною точкою
Економічного аналізу	1. ABC-XYZ аналіз 2. Метод Дібба-Сімкіна 3. Метод Маркон 4. Метод лінійного програмування
Портфельного аналізу	1. Матриця BCG 2. Матриця General Electric (McKinsey) 3. Матриця розробки товару 4. Матриця конкуренції за М. Портером 5. Товар-ринки за І. Ансоффом 6. Матриця росту за рахунок зовнішнього придбання

Джерело: сформовано автором на основі [30, с. 68]

У сучасних наукових дослідженнях спостерігається значна кількість різних методів, які використовуються для оцінювання ефективності управління асортиментною політикою. Однак слід констатувати, що жоден із них не має універсального підходу щодо розробки асортиментної моделі, яку можна застосовувати в діяльності будь-якого господарюючого суб'єкта.

Узагальнену характеристику найбільш поширених методів оцінювання ефективності асортиментної політики підприємства наведено на рис. 1.7.

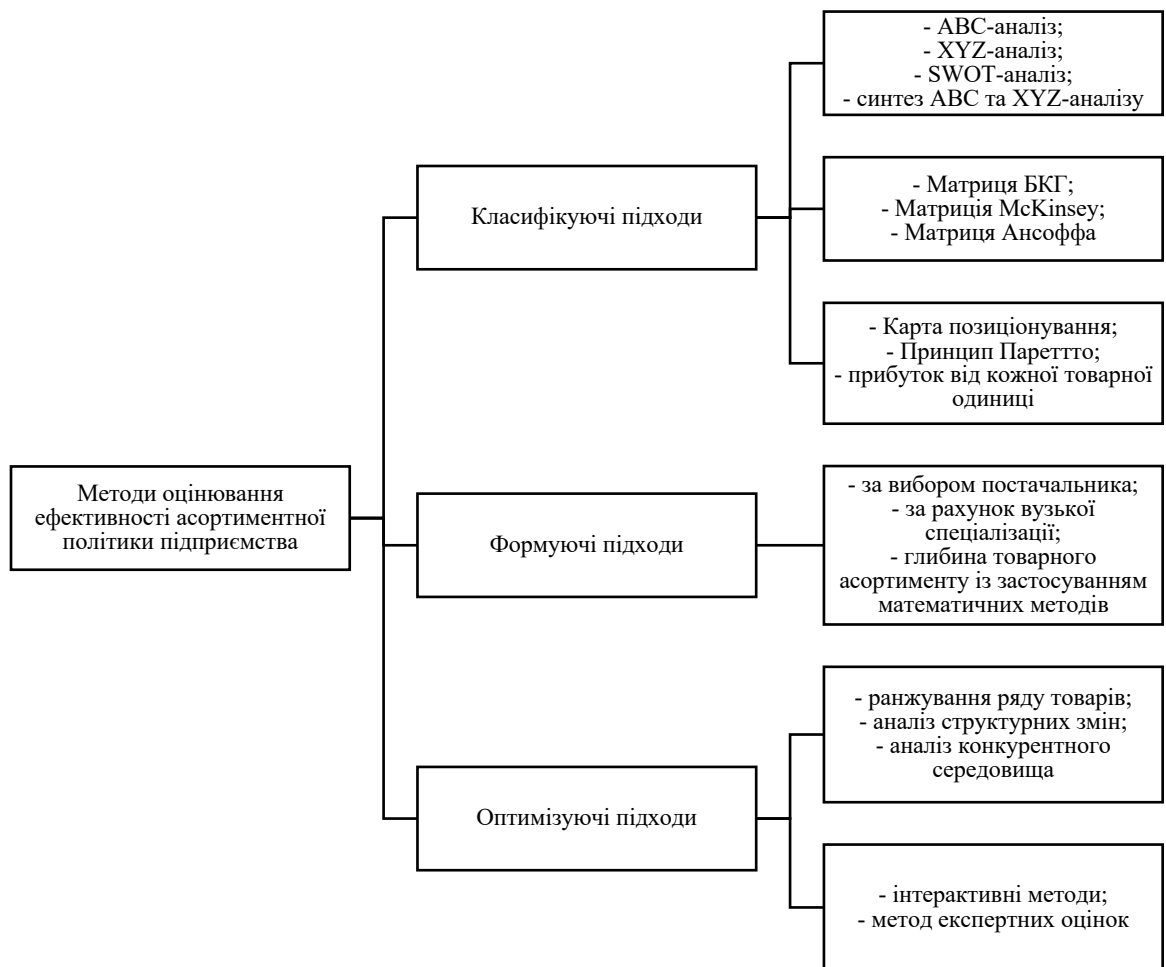


Рис. 1.7. Методи оцінювання ефективності асортиментної політики підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [32, с. 324]

Основою ABC-аналізу є принцип Парето, який стверджує, що 20% зусиль підприємства забезпечують 80% отриманого результату, тоді як решта 80% зусиль дають всього лише 20% ефекту. Цей підхід є актуальним для всіх сфер діяльності, оскільки допомагає оцінити ефективність використання ресурсів.

Відповідно до принципу Парето, товарний асортимент поділяється на три основні категорії залежно від рівня продажів і прибутковості [14, с. 175]:

- група А – ключові товари, що генерують основну частину прибутку підприємства – 20% асортименту забезпечують 80% загального доходу;

- група В – товари середньої значущості, які формують 15% асортименту та відповідний рівень прибутку. Вони відіграють важливу стратегічну роль та доповнюють ключові позиції;

- група С – товари, що складають 75% загального асортименту, проте приносять лише 5% прибутку підприємства.

АВС-аналіз допомагає оцінити ефективність товарного асортименту, проте не враховує сезонні зміни попиту та інші фактори, що можуть впливати на продажі. На відміну від нього, XYZ-аналіз спрямований на оцінку стабільності попиту, а також його коливань. Обидва методи використовуються разом, що дає змогу отримати комплексну картину ситуації та правильно розставити пріоритети. Першим етапом XYZ-аналізу є розрахунок коефіцієнта варіації рівня попиту (обсягу продажів) для кожної товарної групи, який визначається як відношення стандартного відхилення до середнього значення обсягу продажів та визначається за формулою [14, с. 176]:

(1.1)

$$V = \frac{\sigma}{x} = \frac{\sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (xi - x)^2}{n}}}{x} \times 100\%,$$

де σ – стандартне відхилення обсягу продажів;

xi – обсяг продажів в період в i -й період;

n – кількість розглянутих періодів продажів товарів;

x – середнє арифметичне значення продажів товарів.

В основу XYZ-аналізу покладено обсяг продажів, а останній етап передбачає групування позицій за категоріями, характеристику яких наведено в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Характеристика категорії методу XYZ-аналізу

Категорія	Коливання продажів товарів, %	Особливості
X	До 10%	Стабільність споживання, чітке прогнозування
Y	10-25%	Нестабільне прогнозування, сезонне коливання товарів
Z	Більше 25%	Чітке прогнозування попиту неможливе, споживання нерегулярне

Джерело: сформовано автором на основі [14, с. 177]

Ще одним важливим методом оцінювання є SWOT-аналіз, назва якого є аббревіатурою від англійських слів: Strengths (сильні сторони), Weaknesses (слабкі сторони), Opportunities (можливості) та Threats (загрози). Сильні та слабкі сторони представляють внутрішні фактори діяльності підприємства, на які воно може впливати та вдосконалювати. У свою чергу, можливості та загрози – це зовнішні умови, що знаходяться поза контролем підприємства, проте можуть суттєво впливати на його розвиток.

Матриця BCG (матриця Бостонської консалтингової групи) – це модель, розроблена для аналізу продуктових портфелів компаній. Основою цієї матриці є концепція життєвого циклу продукту, який проходить такі етапи: розробка, вихід на ринок, зростання, зрілість і спад. Графічне відображення цієї моделі наведено на рис. 1.8.



Рис. 1.8. Графічне відображення матриці BCG
(Бостонської консалтингової групи)

Джерело: сформовано автором на основі [26, с. 798]

Матриця Бостонської консультаційної групи (BCG) допомагає визначити позицію товарів у продуктовому портфелі за двома показниками: темп росту ринку та відносна частка ринку:

- «Зірки»: дані товари мають високий темп росту ринку і хорошу відносну частку;
- «Дійні корови»: дані товари займають стабільну позицію на ринку з високою часткою;
- «Знаки питання»: дані товари мають високий темп росту, але відносно низьку частку ринку;
- «Собаки»: дані товари мають негативний темп росту ринку та низьку частку.

Матриця «МакКінсі – Дженерал Електрик» є інструментом стратегічного управління, створеним компанією McKinsey & Company у 1970-х роках для корпорації General Electric. Вона використовується для оцінки бізнес-напрямків або продуктів компанії за двома ключовими параметрами: привабливістю ринку та конкурентоспроможністю бізнесу. Привабливість ринку враховує зовнішні фактори, такі як розмір та темпи зростання, прибутковість галузі, рівень конкуренції, бар'єри для входу та інновації. Конкурентоспроможність бізнесу оцінює внутрішні можливості компанії, включаючи частку ринку, фінансову стійкість, рівень витрат, інноваційний потенціал, маркетингову силу та доступ до ресурсів.

Матриця має структуру 3x3, де кожен квадрат представляє комбінацію рівнів привабливості ринку та конкурентоспроможності. На основі цієї оцінки компанія може обрати одну з 3-х стратегій для кожного напрямку: інвестувати та розвивати, утримувати та захищати або збирати врожай і виходити з ринку. Дані стратегії допомагають компаніям визначити, в які напрями варто вкладати найбільше ресурсів, які варто підтримувати для забезпечення стабільного доходу, а з яких краще вийти через їхню низьку перспективність, що наведено в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Зовнішній вигляд матриці McKinsey та рекомендації щодо її формування

Привабливість галузі	Конкурентна позиція		
	Сильна (8-10 балів)	Середня (4-7 балів)	Слабка (0-3 бали)
Висока (8-10 балів)	Переможець 1. Експлуатація	Переможець 2. Інвестиції у розвиток	Переможець 3. Розвиватися вибірково
Середня (4-7 балів)	Переможець 3. Захищати позиції	Середній бізнес. Обережний розвиток	Програвший 1. Обмежений розвиток
Слабка (0-3 бали)	Творець прибутку. Зберігати чи перенаправляти	Програвший 2. Готується до відступу	Програвший 3. Вихід із ринку

Джерело: сформовано автором на основі [52]

Портфельна стратегія підприємства визначається рівнем показників, наведених у табл. 1.5. Чим вищий рівень конкурентоспроможності товарного асортименту та привабливості ринкового сегмента, тим більше шансів компанія має на розширення своєї ринкової частки. Навпаки, якщо продукція компанії поступається основним конкурентам, а ринок є малопривабливим, можливості для закріплення позицій і подальшого розвитку значно зменшуються.

Ще одним методом оцінювання ефективності управління асортиментною політикою підприємства з розрахунок отриманого прибутку від кожної одиниці товару, що розраховується за формулою [47, с. 68]:

(1.2)

$$\text{Преал} = \text{ЧП} - \text{С} - \text{П},$$

де ЧП – чистий прибуток від продажу товарів;

С – собівартість товару;

П – податкове навантаження на одиницю товару;

Даний метод є дуже дієвим, адже дозволяє вносити відповідні корективи у асортиментну політику підприємства та бачити варіацію при зміні складових.

У свою чергу соціально-економічну ефективність процесу управління асортиментною політикою підприємства можна визначити як співвідношення між корисним ефектом від споживання товару покупцем і вартістю збутової

мережі для доведення товару до нього. Вона розраховується з використанням формули:

(1.3)

$$K_e = \frac{E}{Y},$$

де K_e – показник ефективності товарного асортименту;

E – корисний ефект від споживання товару;

Y – витрати збутової мережі на доведення товару до покупця.

Для визначення ефективності управління асортиментною політикою також можна скористатися формулою позитивного впливу від споживання товару:

(1.4)

$$E = \frac{Kr}{\Pi},$$

де E – показник позитивного впливу споживання товару;

Kr – конкурентоспроможність товару;

Π – ціна споживання товару.

Конкурентоспроможність продукції підприємства створюється саме за допомогою синергії таких показників, як споживчі властивості продукції (естетичні, психологічні, ергономічні) та економічні властивості, які можна виміряти ціною.

Отже, оцінка ефективності управління асортиментною політикою є важливою складовою діяльності підприємства, яка дозволяє йому оптимізувати товарний асортимент відповідно до ринкових вимог, забезпечити фінансову стійкість та конкурентоспроможність. Існуючі методи оцінювання базуються на аналізі споживчих переваг, економічних показників та портфельного аналізу, що дає змогу здійснювати комплексну оцінку асортименту. Використання таких методів, як ABC-XYZ-аналіз, SWOT-аналіз, матриця BCG, матриця McKinsey та інших, дозволяє своєчасно коригувати асортиментну політику та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління асортиментною політикою підприємства

Ефективне управління асортиментною політикою підприємства потребує не лише стратегічного планування, а й належного нормативно-правового та інформаційного забезпечення. Нормативно-правові акти покликані встановити загальні принципи господарської діяльності, регламентуючи якість товарів, захист прав споживачів, конкурентні відносини та інші аспекти, що чинять значний вплив на формування товарного асортименту підприємства. Водночас якісне інформаційне забезпечення дозволяє компанії аналізувати свої ринкові тенденції, потреби споживачів, діяльність конкурентів на ринку та економічну ефективність асортименту, що є важливою умовою прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Нормативно-правове забезпечення асортиментної політики підприємства ґрунтується на законодавчих актах та державних стандартах, які регламентують господарську діяльність, визначають права та обов'язки суб'єктів ринку, а також встановлюють вимоги до якості та безпеки продукції. Одним із ключових документів є Цивільний кодекс України, у якому закладено правові засади підприємницької діяльності, регулює договірні відносини та визначає загальні принципи комерційної діяльності. Зокрема, він містить положення щодо купівлі-продажу, поставки, зберігання товарів, що безпосередньо стосується формування асортиментної політики підприємства [44].

Не менш важливим є Господарський кодекс України, який встановлює правила господарських відносин між суб'єктами підприємництва. У ньому визначено принципи здійснення комерційної діяльності, правила конкурентної поведінки, а також механізми державного регулювання ринку. Господарський кодекс забезпечує правові умови для формування конкурентоспроможного асортименту товарів та послуг [15].

Значну роль у формуванні асортиментної політики відіграє Закон України «Про захист прав споживачів», який містить вимоги щодо якості, безпеки та маркування товарів. Відповідно до даного закону, підприємства зобов'язані забезпечити відповідність своєї продукції встановленим стандартам, надавати споживачам виключно достовірну інформацію про товари та гарантувати їхню безпечність для здоров'я і довкілля [20].

Дотримання державних стандартів України (ДСТУ) є обов'язковим для підприємств, що займаються виробництвом і реалізацією своєї продукції. Дані стандарти визначають критерії якості, технічні характеристики, вимоги до процесу пакування, маркування і транспортування. Виконання положень ДСТУ дозволяє підприємствам гарантувати споживачам високу якість продукції та зміцнювати довіру до бренду.

Крім того, важливе значення мають міжнародні нормативні документи та стандарти, такі як ISO, HACCP та інші сертифікаційні вимоги. Дотримання міжнародних норм дозволяє підприємствам виходити на глобальні ринки, підвищувати конкурентоспроможність продукції та розширювати можливості для експорту.

Інформаційне забезпечення є досить важливим інструментом у процесі управління асортиментною політикою підприємства. Даний вид забезпечення передбачає збір, аналіз і використання різноманітних даних, що допомагають приймати стратегічні рішення щодо товарного асортименту, оцінювати його ефективність та адаптувати до змін у ринковому середовищі. Одним із ключових джерел інформації для компаній є маркетингові дослідження, які дозволяють отримати актуальні дані про вподобання споживачів, динаміку попиту, поведінку конкурентів та загальні тенденції на ринку. Вони включають опитування, анкети, фокус-групи, аналіз продажів, що допомагає підприємству виявити найбільш перспективні товарні позиції та скоригувати асортимент відповідно до потреб ринку.

Вагоме значення має використання зовнішніх інформаційних ресурсів, таких як галузеві аналітичні звіти, прогнози розвитку ринку, статистичні дані державних органів, дослідження незалежних аналітичних центрів. Вони допомагають підприємству адаптувати свою асортиментну політику до змін у регуляторному середовищі, інноваційних тенденцій та технологічних проривів.

Досить важливим аспектом інформаційного забезпечення управління асортиментною політикою підприємства є автоматизація процесів збору та аналізу даних. Використання сучасних CRM-систем, ERP-платформ, а також ВІ-систем дозволяє підприємствам обробляти дуже великі масиви інформації, оперативно оцінювати ефективність товарного асортименту та прогнозувати майбутні тренди.

Отже, ефективне управління асортиментною політикою неможливе без належного нормативно-правового та інформаційного забезпечення. Ретельне дотримання вимог і стандартів гарантує законність діяльності підприємства, відповідність продукції встановленим нормам і захист прав споживачів, тоді як використання сучасних методів аналізу, автоматизованих систем управління та зовнішніх інформаційних ресурсів сприяє прийняттю обґрунтованих рішень, адаптації товарного асортименту до потреб і вимог ринку та підвищенню рівня конкурентоспроможності. Поєднання цих двох аспектів дозволяє підприємству ефективно розвиватися в умовах постійного впливу негативних тенденцій з боку зовнішнього середовища.

Висновки до розділу 1

Сьогодні асортиментна політика є ключовим стратегічним інструментом управління товарним асортиментом підприємства, що впливає на рівень його конкурентоспроможності, прибутковості та високої стійкості на ринку. Вона спрямована на задоволення споживчих потреб клієнтів, оптимізацію структури товарного портфеля компанії та ефективне використання ресурсів, що дозволяє їй швидко адаптуватися до ринкових змін і забезпечувати стабільний розвиток.

Грамотне формування асортиментної політики базується на аналізі споживчого попиту, конкурентного середовища, фінансових та інноваційних можливостей, що в результаті сприяє довгостроковій успішності компанії в умовах високої конкуренції.

Управління асортиментною політикою підприємства є стратегічно важливим завданням, що забезпечує його конкурентоспроможність, фінансову стабільність та задоволення потреб своїх споживачів. Аналіз різних наукових підходів до цього процесу, зокрема моделей С.М. Ілляшенка, В.Я. Кардаша та маркетингового підходу, свідчить про необхідність комплексного підходу, який передбачає дослідження ринку, оцінку конкурентного середовища, гнучке формування асортименту та адаптацію до змін зовнішніх умов. Оптимізація асортименту дозволяє підприємству максимально ефективно використовувати свої ресурси, підтримувати високий рівень попиту на продукцію та досягати довгострокових стратегічних цілей.

Оцінка ефективності управління асортиментною політикою підприємства є ключовим інструментом стратегічного управління, що дозволяє оптимізувати товарний асортимент відповідно до ринкових вимог, підвищити фінансову стійкість і конкурентоспроможність. Використання методів, як ABC-XYZ-аналіз, SWOT-аналіз, матриця BCG, матриця McKinsey та інших, забезпечує комплексний підхід до оцінки, дозволяючи своєчасно коригувати асортиментну політику та приймати обґрунтовані управлінські рішення для підвищення ефективності діяльності підприємства.

Ефективне управління асортиментною політикою підприємства вимагає комплексного підходу, що поєднує як нормативно-правове, так й інформаційне забезпечення. Дотримання законодавчих вимог, державних стандартів і міжнародних норм гарантує законність діяльності підприємства, відповідність продукції встановленим критеріям якості та захист прав споживачів. Водночас використання сучасних інформаційних технологій, маркетингових досліджень та аналітичних систем дозволяє своєчасно адаптувати асортимент до змін ринкового середовища та підвищувати конкурентоспроможність.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ЗДІЙСНЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ В ДІЯЛЬНОСТІ АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» ТА РОЗРОБКА НАПРЯМІВ ЙОГО ВДОСКОНАЛЕННЯ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

АТ «Житомирський маслозавод – компанія Рудь» – лідер серед українських виробників морозива. «Морозиво №1» – це не лише рекламний слоган, а й мета існування компанії. Саме тому продукція підприємства не тільки задовольняє потреби, а й перевищує сподівання. Навіть найвибагливіші зі споживачів можуть знайти для себе свій смак в асортименті продукції [38].

Історія АТ «Житомирський маслозавод» бере свій початок з 1981 року, коли на базі колишнього Житомирського м'ясокомбінату провели масштабну реконструкцію приміщень, яку завершили того ж року. Після цього запустили цехи з виробництва тваринного масла, сухого знежиреного молока та морозива. У 1998 році підприємство почало випускати свою продукцію під брендом «Рудь», ухваливши це рішення на загальних зборах колективу як вияв визнання заслуг керівника та його організаторських талантів.

Загальну схему управління АТ «Житомирський маслозавод» наведено на рис. 2.1.



Рис. 1.1. Загальна схема управління АТ «Житомирський маслозавод»

Джерело: сформовано автором на основі [53]

Зважена стратегія, надійна команда працівників та досить високий рівень менеджменту дозволяють компанії досягати значних результатів. Традиційне прагнення компанії «Рудь» до високих стандартів забезпечило підприємству розробку, впровадження та сертифікацію систем екологічного менеджменту, якості та харчової безпеки. Освоєні працівниками підприємства сучасні методи управління, що покладені в основу цих міжнародних стандартів, дозволяють планомірно працювати над вдосконаленням діяльності компанії, що веде до підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

Структуру засновників АТ «Житомирський маслозавод» наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Структура засновників АТ «Житомирський маслозавод»

Засновники підприємства	Статутний капітал	
	Сума, тис. грн	Питома вага, %
Фізичні особи:		
Рудь Петро Володимирович	903	64,88%
Вівсик Оксана Петрівна	490	35,22%
Кількість акціонерів (усього) – 2 осіб		
Разом	1393	100,00%

Джерело: сформовано автором на основі [53]

Реєстраційну картку АТ «Житомирський маслозавод» наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Реєстраційна картка АТ «Житомирський маслозавод»

Повна назва	Акціонерне товариство «Житомирський маслозавод»
Скорочена назва	АТ «Житомирський маслозавод»
Код ЄДРПОУ	00182863
Адреса	10002, Україна, Житомирська обл., м. Житомир, вул. І. Гонти, буд. 4
Дата реєстрації	14.08.1995 р
Основний вид діяльності	10.52 Виробництво морозива
Статутний капітал	1 393 250 грн.
Власники	Рудь Петро Володимирович – 64,8% Вівсик Оксана Петрівна – 35,2%
Директор	Рудь Петро Володимирович
Телефон	+38(0412) 42-29-02
E-mail	patzmz@rud.ua

Джерело: сформовано автором на основі [53]

Компанія «Рудь» має добре налагоджену систему збуту своєї продукції. Широке покриття по країні дистриб'юторською мережею сприяє ефективному співробітництву з клієнтами Житомира, Києва та інших міст. Компанія «Рудь» має офіційне представництво в усіх областях України. У кожній з них працює один або кілька дистриб'юторів. Вони гарантують якісне поширення продукції в регіоні. Варто зазначити, що в Києві продукція ТМ «Рудь» реалізується прямим дистриб'ютором компанії ТОВ ТФ «Рудь». Завдяки представленості у всіх регіонах та налагодженій системі збуту компанія «Рудь» розширює мережі продажів та реалізує все більшу кількість продукції. Так, купити морозиво та заморожені продукти ТМ «Рудь» можуть будь-які оптові та роздрібні продавці.

Організаційна структура АТ «Житомирський маслозавод» представлена у вигляді ієрархічної схеми, яка повністю відображає розподіл функцій та відповідальності між різними підрозділами підприємства. Дана структура свідчить про досить складну систему управління, яка охоплює всі аспекти виробничої діяльності підприємства (Додаток А).

Особливістю організаційної структури АТ «Житомирський маслозавод» є поділ структурних підрозділів відповідно до впливу на навколишнє природне середовище. Також всі структурні підрозділи підприємства охоплені системою управління безпечністю харчових продуктів (НАССР).

Рада директорів є найвищим органом управління підприємством, який визначає основні напрямки його розвитку та функціонування. До повноважень Ради входить процес стратегічного планування, встановлення ключових цілей та пріоритетів діяльності підприємства. Вона приймає важливі рішення щодо розширення бізнесу, інвестування, реструктуризації, злиття або поглинання, а також затверджує фінансові плани, бюджети й інші нормативні документи, що мають довгострокове значення.

Генеральний директор здійснює оперативне керівництво підприємством на щоденній основі. Він організовує та забезпечує виконання всіх рішень, ухвалених Радою директорів, і відповідає за їхнє своєчасне та ефективне впровадження в практичну діяльність. До його обов'язків входить управління

персоналом, контроль за виробничими процесами, забезпечення стабільного фінансового стану підприємства, взаємодія з партнерами, постачальниками та іншими зовнішніми сторонами. Головний директор несе повну відповідальність за результати діяльності, включаючи прибутковість, конкурентоспроможність, дотримання законодавства та репутацію компанії на ринку.

Характеристику функціональних обов'язків за напрямками діяльності АТ «Житомирський маслозавод» наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Характеристика функціональних обов'язків за напрямками діяльності
АТ «Житомирський маслозавод»

Напрямок	Характеристика
Директор комерційний: - відділ маркетингу та реклами - відділ збуту - відділ матеріально-технічного постачання - відділ логістики та ін.	Комерційний директор відповідає за реалізацію продукції, маркетинг, постачання та логістику. Його підрозділи забезпечують процес просування товарів, взаємодію з клієнтами компанії, закупівлю ресурсів і організацію шляхів доставки, що сприяє ефективній комерційній діяльності заводу.
Директор з виробництва: - цех з виробництва морозива та вафельної продукції - дільниця з виробництва вафельної продукції - цех з виробництва молока та кисломолочних продуктів та ін.	Директор з виробництва організовує виготовлення продукції на всіх його етапах – від морозива до кисломолочних виробів. Він забезпечує дотримання технологій, високу якість продукції та ефективність виробничих процесів.
Провідний юрисконсульт: - юридичний відділ - відділ кадрів	Провідний юрисконсульт контролює правові аспекти діяльності підприємства, а також кадрову роботу. Юридичний відділ веде документацію та захищає інтереси заводу, а відділ кадрів займається розвитком персоналу та дотриманням трудового законодавства.
Директор фінансовий: - бухгалтерська служба - відділ програмного забезпечення	Фінансовий директор відповідає за облік, звітність та процес управління фінансами. Бухгалтерія здійснює контроль за всіма фінансовими операціями, а відділ програмного забезпечення підтримує автоматизацію й облік.
Директор з якості: - відділ якості - лабораторія - медичний пункт - їдальня	Директор з якості контролює відповідність продукції стандартам. До його підрозділів належать відділ якості, лабораторія, медпункт і їдальня – разом вони забезпечують безпечність і якість продукції та умови для працівників.
Інші підрозділи: - служба економічної безпеки - відділ постачання сировини - відділ охорони праці - відділ інновацій та технологій	Забезпечують стабільну роботу заводу, впровадження нових технологій і захист внутрішніх процесів.

Джерело: сформовано автором на основі [38]

АТ «Житомирський маслозавод» щодня переробляє близько 300 тонн молока. Основним продуктом підприємства є морозиво, обсяги виробництва якого досягають приблизно 150 тонн на добу. Таких результатів вдається досягти завдяки впровадженню сучасного високопродуктивного обладнання, яке є унікальним для України.

Для аналізу бізнес-середовища АТ «Житомирський маслозавод» доцільно провести аналіз ринкової переваги компанії за моделлю М. Портера, що наведено в табл. 2.4. Оцінка проводиться за 10-ти бальною шкалою, де 1 бал – найменш виражена сила впливу, 10 балів – найбільш виражена сила впливу.

Таблиця 2.4

Аналіз ринкової переваги АТ «Житомирський маслозавод» за моделлю
М. Портера

Конкурентна сила за М. Портером	Оцінка впливу (1-10)	Значення для підприємства
Внутрішньогалузева конкуренція	6 (середня)	Внутрішньогалузева конкуренція є високою. На ринку присутня велика частка компаній, однак АТ «Житомирський маслозавод» є лідером в галузі.
Загроза появи нових гравців	8 (висока)	На ринку з'являються нові гравці. Навіть найбільш лояльні клієнти можуть почати купувати продукцію у конкурентів.
Загроза появи замінників	8 (висока)	На ринку існує велика кількість аналогічної продукції, тому загроза появи замінників у молочній галузі залишається високою.
Ринкова влада постачальників	10 (висока)	Підприємство повністю залежить від постачальників сировини для виробництва молочної продукції.
Ринкова влада споживачів	10 (висока)	Прибуток підприємства повністю залежить від рівня споживання продукції кінцевими споживачами.

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Аналіз молочної галузі за моделлю конкуренції М. Портера для АТ «Житомирський маслозавод» показує, що воно функціонує у середовищі високої конкуренції, зокрема через сильний вплив постачальників і споживачів, а також загрозу нових гравців і замінників продукції. Хоча компанія є лідером галузі, високий рівень залежності від постачальників сировини та споживачів

підвищує ризики для її прибутковості. Для збереження конкурентних позицій необхідно зосередитись на інноваціях, диференціації продукції та ефективному управлінні взаємовідносинами з постачальниками й клієнтами.

Бізнес-процеси компанії можна поділити на кілька категорій залежно від їх функціонального призначення. Кожен з них сприяє забезпеченню ефективної роботи підприємства і досягненню поставлених цілей: основні бізнес-процеси, допоміжні бізнес-процеси, бізнес-процеси управління та розвитку. Всі бізнес-процеси підприємства взаємодіють між собою, забезпечуючи можливість функціонувати ефективно, досягати своїх цілей і підтримувати стабільність на ринку (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Характеристика бізнес-процесів АТ «Житомирський маслозавод»

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Основні бізнес-процеси АТ «Житомирський маслозавод» пов'язані з процесом виробництва та реалізації основної продукції підприємства – молочних виробів:

1) закупівля сировини для виробництва: починається з визначення потреб у сировині (молоці) на основі виробничих планів. Далі відбувається пошук та вибір надійних постачальників, оцінка якості молока, укладання договорів на постачання, організація логістики доставки сировини на підприємство та контроль за її якістю при прийманні. Важливим аспектом є забезпечення стабільних поставок якісного молока за конкурентними цінами;

2) виробництво молочної продукції: охоплює всі етапи переробки молока на повністю готову продукцію: приймання та очищення молока, нормалізація, пастеризація, ферментація (для кисломолочних продуктів), сепарування (для отримання вершків), виробництво сиру, масла, морозива та інших молочних продуктів, фасування та пакування продукції. На кожному етапі здійснюється контроль якості, дотримання режимів та санітарних норм;

3) зберігання готової продукції: включає в себе організацію складського господарства з урахуванням специфічних вимог до зберігання різних видів молочної продукції (температурний режим, вологість, терміни придатності). Здійснюється контроль за умовами зберігання, ведеться облік готової продукції на складі, організовується ротація товарів для запобігання псуванню;

4) реалізація готової продукції: передбачає пошук та залучення клієнтів (оптові та роздрібні торговельні мережі, дистриб'ютори, заклади громадського харчування), укладання договорів на постачання товарів, формування замовлень, організацію логістики доставки до місць продажу, проведення маркетингових заходів для стимулювання збуту та підтримки лояльності клієнтів;

Допоміжні бізнес-процеси – забезпечують ефективне функціонування основних бізнес-процесів та підтримують загальну діяльність підприємства:

1) технічне обслуговування та ремонт обладнання: включає в себе планове технічне обслуговування виробничого обладнання, діагностику його

стану, оперативний ремонт у разі поломок, забезпечення наявності запасних частин та матеріалів, ведення обліку технічного стану обладнання;

2) забезпечення енергоресурсами: охоплює забезпечення підприємства електроенергією, водою, теплом, газом та іншими видами енергії, контроль за споживанням енергоресурсів, оптимізацію витрат на енергоносії;

3) управління персоналом: включає в себе планування потреб у персоналі, підбір, найм, навчання та розвиток працівників, ведення кадрового діловодства, нарахування та виплату заробітної плати, створення безпечних та сприятливих умов праці, мотивацію та стимулювання персоналу;

4) інформаційна підтримка діяльності: передбачає впровадження та підтримку інформаційних систем (ERP, CRM, системи управління складом тощо), забезпечення комп'ютерною технікою та програмним забезпеченням, адміністрування мереж, захист інформації від несанкціонованого доступу;

5) бухгалтерський облік та звітність: включає в себе збір, реєстрацію, обробку та аналіз фінансової інформації, ведення бухгалтерського обліку, складання фінансової та податкової звітності, проведення аудитів;

6) юридичний супровід: охоплює повний юридичний супровід діяльності, укладання та аналіз договорів, представництво інтересів підприємства в судах та інших органах, консультування з юридичних питань;

Бізнес-процеси управління – забезпечують керівництво, координацію діяльності всіх підрозділів та контроль за досягненням стратегічних цілей:

1) стратегічне планування: включає аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, визначення місії, візії та стратегічних цілей підприємства, розробку стратегічних планів та програм розвитку, контроль за їх виконанням;

2) фінансове управління: охоплює управління фінансовими ресурсами підприємства, фінансовий аналіз, управління грошовими потоками, залучення інвестицій, управління дебіторською та кредиторською заборгованістю;

3) управління якістю: включає в себе розробку та впровадження системи управління якістю, контроль якості сировини, матеріалів та готової продукції, проведення внутрішніх та зовнішніх аудитів;

4) управління ризиками – передбачає ідентифікацію, аналіз та оцінку ризиків, розробку та впровадження заходів з мінімізації негативного впливу ризиків на діяльність підприємства.

Бізнес-процеси розвитку – спрямовані на повне вдосконалення діяльності компанії, впровадження інновацій та забезпечення його конкурентоздатності:

1) розробка нової продукції: включає дослідження ринку та споживчих потреб, розробку нових рецептур та технологій виробництва, тестування нових продуктів, запуск їх у виробництво та виведення на ринок;

2) модернізація виробництва: охоплює закупівлю та встановлення нового обладнання, впровадження сучасних технологій виробництва, автоматизацію та роботизацію виробничих процесів, оптимізацію виробничих потужностей;

3) розширення ринків збуту: включає в себе дослідження нових ринків, розробку стратегій виходу на нові ринки, пошук нових клієнтів та партнерів, організацію збуту продукції на нових територіях;

4) маркетингові дослідження: передбачає збір та аналіз інформації про ринок, споживачів, конкурентів, тенденції розвитку на ринку збуту, проведення маркетингових кампаній та заходів зі стимулювання збуту.

Всі зазначені бізнес-процеси АТ «Житомирський маслозавод» у повній мірі взаємодіють між собою, забезпечуючи йому можливість функціонувати ефективно, досягати своїх цілей і підтримувати стабільність на ринку.

Отже, АТ «Житомирський маслозавод – компанія «Рудь» є провідним українським виробником морозива з розвиненою організаційною структурою, сучасним виробничим обладнанням і високим рівнем менеджменту. Завдяки налагодженим бізнес-процесам, сертифікованим системам якості та широкій дистриб'юторській мережі компанія стабільно утримує лідерські позиції на ринку, незважаючи на високу конкуренцію, залежність від постачальників та споживачів. Ефективне управління, стратегічне планування, а також постійне вдосконалення виробництва забезпечують її конкурентоспроможність і стійкий розвиток.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства

Фінансово-економічний стан є досить важливим показником діяльності компанії, оскільки саме він відображає її здатність ефективно використовувати ресурси, забезпечувати стабільність та зростання в умовах мінливих зовнішніх умов. Для підтримки високого рівня конкурентоспроможності та досягнення довгострокових цілей необхідно здійснити діагностику фінансово-економічних показників, що дозволить виявити сильні та слабкі сторони АТ «Житомирський маслозавод», оптимізувати поточні управлінські рішення та забезпечити його стабільний розвиток у майбутньому.

Основні економічні показники АТ «Житомирський маслозавод» за 2022-2024 рр. наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Основні економічні показники АТ «Житомирський маслозавод»
за 2022-2024 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+/-	%
1. Чистий дохід, тис. грн.	2263651	2855378	3378734	1115083	49,2
2. Чистий прибуток, тис. грн.	203805	323291	290352	86547	42,4
3. Середньорічна вартість активів, тис. грн	2046010	2092170	2404487	358477	17,5
4. Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	1015266	955062	1030230	14964	1,5
5. Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	921482	868613	890733	-30749	-3,3
6. Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	1030744	1137108	1374257	343513	33,3
7. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,19	2,51	2,45	0,26	11,9
8. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	712	659	686	-26	-3,7
9. Фондовіддача	2,45	3,28	3,79	1,34	54,7
10. Фондомісткість	0,40	0,30	0,26	-0,14	-35,0
11. Фондоозброєність, тис. грн /ос.	1294	1318	1289	-5	-0,4
12. Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	3179	4332	4925	1746	54,9

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності

За період 2022-2024 рр. чистий дохід підприємства зріс на 1 115 083 тис. грн або на 49,2%, досягнувши 3 378 734 тис. грн у 2024 р. Такий приріст є свідченням зростаючих обсягів реалізації продукції. Чистий прибуток також збільшився на 86 547 тис. грн або на 42,4%, хоча у 2024 р. він дещо знизився порівняно з 2023 р., що свідчить про зростання витрат в умовах зовнішніх економічних викликів.

Середньорічна вартість активів підприємства зросла на 17,5%, до 2 404 487 тис. грн, що демонструє загальне збільшення економічного потенціалу компанії. Необоротні активи зросли лише на 1,5%, тоді як оборотні – на 33,3%, що свідчить про посилення операційної активності та більшу гнучкість в управлінні ресурсами. Разом із тим, середньорічна вартість основних засобів зменшилась на 3,3%, що є результатом амортизації і реструктуризації основних фондів.

Показник фондівіддачі зріс з 2,45 до 3,79, що означає підвищення ефективності використання основних виробничих фондів. Водночас показник фондомісткості зменшився з 0,40 до 0,26, що також вказує на ефективний підхід до виробничих ресурсів. Фондоозброєність залишилася практично на тому ж рівні, що свідчить про стабільну технічну оснащеність працівників. Варто відзначити значне зростання продуктивності праці – на 54,9%, що демонструє підвищення ефективності персоналу.

Середньооблікова чисельність персоналу протягом аналізованого періоду не зазнала істотних змін – зменшилась лише на 3,7%, однак при цьому підприємству вдалося значно наростити продуктивність праці, що є наслідком автоматизації, кращої організації праці та підвищення кваліфікації персоналу.

Коефіцієнт оборотності оборотних активів зріс з 2,19 до 2,45, що підтверджує підвищення ефективності використання оборотного капіталу. Підприємство швидше перетворює свої активи в дохід, що позитивно впливає на ліквідність і фінансову стійкість.

У період з 2022 по 2024 рік АТ «Житомирський маслозавод» демонструє зростання фінансових результатів, покращення ефективності виробництва та

високий рівень ресурсозбереження. Компанія ефективно управляє активами, підвищує продуктивність праці персоналу та адаптується до швидких змін на ринку. Незначне скорочення чисельності персоналу на фоні зростаючого прибутку свідчить про успішне впровадження технологій і раціоналізацію процесів. Саме тому АТ «Житомирський маслозавод» демонструє позитивну динаміку розвитку та конкурентоспроможність на ринку.

Динаміку та структуру активів АТ «Житомирський маслозавод» за 2022-2024 рр. наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка та структура активів АТ «Житомирський маслозавод»
за 2022-2024 рр.

Показники	На 31.12.2022 р.		На 31.12.2023 р.		На 31.12.2024 р.		Відхилення 2024 р. до 2022 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, –	%	п.с.
Необоротні активи	970586	44,95	939538	46,38	1120922	40,26	150336	15,4	-4,69
Оборотні активи	1188402	55,05	1085814	53,61	1662701	59,74	474299	39,9	4,69
Баланс	2158988	100,00	2025352	100,00	2783623	100,00	624635	28,9	х

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності

Протягом 2022-2024 рр. сума активів АТ «Житомирський маслозавод» демонструють позитивну динаміку: загальний обсяг активів зріс на 624 635 тис. грн. або на 28,9%. Найбільше зростання спостерігається серед оборотних активів – на 39,9%, що свідчить про розширення поточної діяльності компанії та зростання обсягів виробництва, запасів, а також дебіторської заборгованості. Натомість необоротні активи зросли лише на 15,4%, що свідчить про обмежені інвестиції в матеріальні ресурси. Таке співвідношення зростання вказує на прагнення заводу підвищити гнучкість в управлінні ресурсами, орієнтуючись на короткострокову ліквідність.

Структура активів зазнала певних змін: частка необоротних активів у загальній сумі активів зменшилася з 44,95% до 40,26%, тоді як частка оборотних активів відповідно зросла з 55,05% до 59,74%. Таке зміщення на 4,69 п.с. свідчить про зростання частки оборотних засобів у структурі балансу

підприємства. Така тенденція є ознакою адаптації до динамічних ринкових умов, коли підприємство прагне мати більший обсяг ліквідних ресурсів для забезпечення стабільної операційної діяльності або для швидкого реагування на зовнішні виклики.

Динаміку та структуру джерел фінансування активів АТ «Житомирський маслозавод» за 2022-2024 рр. наведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Динаміка та структура джерел фінансування активів АТ «Житомирський маслозавод» за 2022-2024 рр.

Показники	На 31.12.2022 р.		На 31.12.2023 р.		На 31.12.2024 р.		Відхилення 2024 р. до 2022 р.		
	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%	+, –	%	п.с.
Власний капітал	1488014	68,93	1811008	89,41	2100374	75,45	612360	41,1	6,52
Довгостр. зобов'язан.	1637	0,07	2607	0,12	3217	0,13	1580	96,5	0,06
Поточні зобов'язан.	669337	31,00	211737	10,47	680032	24,42	10695	1,5	-6,58
Баланс	2158988	100,00	2025352	100,00	2783623	100,00	624635	28,9	х

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності

Проведений аналіз динаміки та структури джерел фінансування активів АТ «Житомирський маслозавод» протягом 2022-2024 рр. свідчить про значне зростання власного капіталу на 41,1%, що призвело до збільшення його частки в структурі балансу на 6,52 п.с. Така динаміка та структура вказує на фінансову стійкість заводу та його здатність повністю самостійно фінансувати діяльність. Довгострокові зобов'язання зросли на 96,5%, проте їх частка у загальній структурі пасивів залишається незначною. Водночас поточні зобов'язання збільшились лише на 1,5%, а їх частка в структурі балансу зменшилась на 6,58 п.с., що свідчить про покращення платоспроможності та ефективне управління короткостроковими зобов'язаннями.

Динаміку показників формування фінансових результатів діяльності АТ «Житомирський маслозавод» за 2022-2024 рр. наведено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Динаміка показників формування фінансових результатів АТ «Житомирський маслозавод» за 2022-2024 рр., тис. грн

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2263651	2885378	3378734	1115083	49,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1562642	1919636	2417360	86547	42,4
Валовий прибуток (збиток)	701009	935742	961374	260365	37,1
Інші операційні доходи	67883	36782	56377	-11506	-16,9
Адміністративні витрати	70504	93159	111327	40823	57,9
Витрати на збут	324652	382717	462650	137998	42,5
Інші операційні витрати	62318	30029	29592	-32726	-52,5
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	311418	466619	414182	102764	32,9
Інші фінансові доходи	7159	8712	729	-6430	-89,8
Інші доходи	170	794	1496	1326	780,0
Фінансові витрати	69081	79887	58591	-10490	-15,1
Інші витрати	172	58	253	81	47,0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	249494	396180	357563	108069	43,3
Податок на прибуток	-54689	-72889	-67211	-12522	-22,8
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	203805	3232291	290352	86547	42,4

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності

Аналіз динаміки фінансових результатів АТ «Житомирський маслозавод» за 2022-2024 рр. свідчить про значне зростання чистого доходу від реалізації на 49,2%, що є позитивним сигналом для компанії. Валовий прибуток зріс на 37,1%, що підтверджує ефективність бізнес-моделі, хоча темпи його зростання дещо нижчі, ніж зростання чистого доходу. Інші операційні доходи знизилися на 16,9%, а інші фінансові доходи зменшилися на 89,8%, що свідчить про зниження надходжень від неосновних видів діяльності компанії. Однак загалом фінансовий результат до оподаткування зріс на 43,3%, що є свідченням про її стабільний розвиток.

У структурі витрат простежується як зростання, так і зменшення окремих статей. Собівартість реалізованої продукції компанією збільшилась на 42,4%, що відбувалося паралельно зі зростанням чистого доходу, однак свідчить про значні витрати на її виробництво. Адміністративні витрати та витрати на збут зросли на 57,9% і 42,5% відповідно, що вказує на розширення діяльності компанії. Водночас інші операційні витрати знизилися на 52,5%, а фінансові витрати – на 15,1%, що позитивно вплинуло на прибутковість. Загалом чистий прибуток АТ «Житомирський маслозавод» зріс на 42,4%, що підтверджує ефективне управління витратами та фінансами.

Динаміку показників оцінки фінансового стану АТ «Житомирський маслозавод» за 2022-2024 рр. наведено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Динаміка показників оцінки фінансового стану АТ «Житомирський маслозавод» за 2022-2024 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.
	2022	2023	2024	+/-
1. Коефіцієнт загальної ліквідності	1,77	5,12	2,44	0,67
2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,83	1,98	0,98	0,15
3. Чистий оборотний капітал	519065	874077	982669	463604
4. Коефіцієнт автономії	0,68	0,89	0,75	0,07
5. Коефіцієнт фінансової стабільності	2,21	8,44	3,07	0,86
6. Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	0,43	0,80	0,58	0,15
7. Коефіцієнт оборотності активів	1,04	1,42	1,21	0,17
8. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,64	1,74	1,72	0,08
9. Рентабельність господарської діяльності, %	9,7%	12,9%	9,4%	-0,3
10. Рентабельність власного капіталу, %	14,7%	19,5%	14,8%	0,1
11. Рентабельність продукції/послуг, %	44,8%	48,7%	39,7%	-5,1

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності

Показники ліквідності АТ «Житомирський маслозавод» свідчать про позитивні зміни, адже коефіцієнт загальної ліквідності зріс на 0,67, а коефіцієнт абсолютної ліквідності на 0,15, що вказує на здатність підприємства покривати свої короткострокові зобов'язання. Чистий оборотний капітал збільшився на 463 604 тис. грн, що є позитивним аспектом. Водночас показники фінансової

стійкості, такі як коефіцієнт автономії та коефіцієнт забезпеченості власними засобами зросли на 0,07 та 0,15 відповідно, що демонструє зростання частки власного капіталу в структурі фінансування, яке позитивно впливає на стабільність роботи компанії.

Коефіцієнт оборотності активів зріс на 0,17, що свідчить про покращення ефективності використання ресурсів підприємства. Коефіцієнт оборотності власного капіталу також має позитивну динаміку та зріс на 0,08, що вказує на зростання ефективності використання власного капіталу для генерації доходу.

Незважаючи на зростання деяких фінансових показників, рентабельність господарської діяльності знизилася на 0,3, а рентабельність продукції – на 5,1, що свідчить про зростання собівартості продукції та зміну структури витрат. Водночас рентабельність власного капіталу зросла на 0,1, що свідчить про ефективне використання власних ресурсів для отримання прибутку. Загалом компанія демонструє стабільний фінансовий стан із певними викликами щодо прибутковості продукції.

Отже, АТ «Житомирський маслозавод» демонструє стабільне зростання та високу ефективність використання всіх видів ресурсів, що забезпечує йому позитивну динаміку фінансових показників, зокрема зростання чистого доходу та чистого прибутку. Водночас, ефективне управління фінансово-економічною діяльністю, зокрема зменшення частки поточних зобов'язань та збільшення частки власного капіталу, свідчить про високу фінансову стійкість і здатність адаптуватися до постійних змін на ринку.

2.3. Оцінка процесу управління асортиментною політикою підприємства

Оцінка процесу управління асортиментною політикою є ключовим етапом у стратегічному розвитку підприємства, адже саме від ефективності формування та оновлення асортименту залежить конкурентоспроможність і фінансова стійкість. У цьому контексті аналіз діяльності АТ «Житомирський

маслозавод» дасть змогу виявити ряд сильних та слабких сторін в управлінні продуктовим портфелем, визначити рівень адаптації до ринкових змін і обґрунтувати рекомендації щодо вдосконалення асортиментної політики з урахуванням сучасних тенденцій споживчого попиту.

До портфелю брендів АТ «Житомирський маслозавод» входить 10 різних брендів, кожен з яких орієнтований на конкретний сегмент споживачів та відображає стратегію компанії щодо розширення ринку збуту та задоволення їх потреб. Така структура дозволяє «Рудь» ефективно управляти асортиментом, зміцнювати свої позиції на внутрішньому та зовнішньому ринках, а також гнучко реагувати на зміни в споживчих уподобаннях.

Характеристику брендів АТ «Житомирський маслозавод» наведено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Характеристика брендів АТ «Житомирський маслозавод»

Бренд	Слоган бренду	Асортимент продукції
Ескімос	«Ескімос – міжнародний пломбір!»	Ріжки, ескімо, вафельний стаканчик, вагове, заморожені напівфабрикати, глазуровані сирки
Imperium	«Відкрийте шлях до нових вражень!»	Ріжки, ескімо, лоток
100% морозиво	«20 років легендарності!»	Ескімо, вафельний стаканчик, брикети, вагове, відра, лоток, стакан
Супершоколад	«Досконале втілення шоколаду в морозиві: подарунок для фанів шоколадного самку»	Ескімо, вафельний стаканчик, вагове, стакан
Дитяче бажання	«Натуральні, безпечні та смачні ласощі, створені спеціально для дітей»	Вафельний стаканчик, вагове, відра, заморожені напівфабрикати
Пустунчик	«Морозиво з різноманітними наповнювачами у вафельних стаканчиках – на радість дітворі»	Вафельний стаканчик, відра, йогурт
Рудь	«Високоякісне масло, виготовлене за спеціальною технологією»	Масло солодковершкове екстра, морозиво «Рудь»
Шеф-кухар	«Основа швидкого приготування»	Овочі, суміші, супи, салати, ягоди, хлібобулочні вироби
Хуторок	«Корисна та смачна заморожена продукція»	Заморожені напівфабрикати
Frenzy	«Енергія фруктів та ягід у зручному форматі»	Вітамінні чаї

Джерело: сформовано автором на основі [38]

Характеристика брендів, що входять до портфелю АТ «Житомирський маслозавод», свідчить про добре продуману та диверсифіковану асортиментну стратегію, яка охоплює широкий спектр продукції – від класичного морозива до функціональних заморожених напівфабрикатів та вітамінних напоїв. Кожен бренд має чітко окреслену цільову аудиторію та унікальне позиціонування, що дозволяє компанії ефективно охоплювати різні ринкові ніші, задовольняючи потреби як дорослих, так і дітей. Такий різнобічний підхід до формування асортименту не лише посилює конкурентні переваги підприємства, а й сприяє його сталому розвитку в умовах динамічного ринку.

Для комплексної оцінки асортиментної політики АТ «Житомирський маслозавод» доцільно проаналізувати ширину і глибину товарного асортименту підприємства. Такий аналіз дозволяє виявити рівень диверсифікації продукції, визначити, наскільки компанія охоплює різні категорії товарів, а також оцінити насиченість кожної товарної лінії окремими позиціями. Це, у свою чергу, сприяє більш глибокому розумінню ефективності управління асортиментом та відповідності його структури поточному попиту споживачів (Додаток Б).

Аналіз ширини та глибини товарного асортименту АТ «Житомирський маслозавод» демонструє високий рівень диверсифікації продукції, що свідчить про гнучкість підприємства та орієнтованість на різні сегменти споживчого ринку. Широкий асортимент охоплює як традиційну молочну продукцію та морозиво, так і продукцію для сегменту HoReCa, заморожені напівфабрикати, тісто, сирки глазуровані, хлібобулочні вироби та вітамінні чаї, що підкреслює здатність компанії адаптуватися до змін у споживчому попиті. Глибина кожної товарної категорії також є значною, що свідчить про прагнення до задоволення різноманітних смакових уподобань та функціональних потреб споживачів, а також про стратегічний підхід до формування асортименту з урахуванням ринкової кон'юнктури.

Для оцінки ефективності асортиментної політики та виявлення тенденцій розвитку підприємства важливо проаналізувати обсяги реалізації основних видів продукції АТ «Житомирський маслозавод» за 2022-2024 рр. Такий аналіз

дозволяє простежити динаміку попиту споживачів, визначити найбільш і найменш популярні товарні категорії, а також оцінити вплив зовнішніх факторів на зміну структури продажів.

Аналіз обсягів реалізації основних видів продукції АТ «Житомирський маслозавод» за 2022-2024 рр. наведено в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Аналіз обсягів реалізації основних видів продукції АТ «Житомирський маслозавод» за 2022-2024 рр.

№ з/п	Вид продукції	Обсяги реалізації, тис. грн			Частка у загальному обсязі, %		
		2022	2023	2024	2022	2023	2024
1	Морозиво	975892	999411	1089622	43,11	34,05	32,24
2	Товари для HoReCa	248053	371265	404708	10,72	12,13	11,97
3	Заморожені продукти	316975	356980	389142	14,02	11,00	11,51
4	Масло	271634	342711	373576	11,81	11,18	11,05
5	Молочні продукти	226421	228487	249051	10,21	7,26	7,37
6	Заморожені напівфабрикати	186169	257832	281055	8,22	8,02	8,31
7	Тісто заморожене	181120	228502	249051	8,12	7,13	7,37
8	Сирки	135836	171342	186788	6,06	5,21	5,52
9	Хлібобулочні вироби	112785	142865	155736	4,98	4,02	4,60
	РАЗОМ	2263651	2855378	3378734	100,00	100,00	100,00

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Аналіз обсягів реалізації основних видів продукції АТ «Житомирський маслозавод» за 2022-2024 рр. показує стабільний розвиток компанії, зі змінами у структурі реалізації продукції. Протягом трьох років було зафіксовано зростання загального обсягу реалізації від 2 263 651 тис. грн у 2022 р. до 3 378 734 тис. грн у 2024 р., тобто на 48,8%, що свідчить про позитивну динаміку в діяльності підприємства та можливість адаптації до змін на ринку.

Зокрема, у 2024 р. найбільшу частку в обсягах реалізації займає морозиво – 32,24%, однак частка цього сегмента скоротилася порівняно з 2022р., що вказує на поступову диверсифікацію асортименту. Значний зріст обсягів реалізації товарів для HoReCa – з 10,72% у 2022 р. до 11,97% у 2024 р. та заморожених продуктів – з 14,02% до 11,51% демонструє зміщення фокусу

підприємства в напрямку розширення пропозиції для сегментів B2B-ринку та професійного використання, що є важливим для стратегічного розвитку.

Масло, молочні продукти та заморожені напівфабрикати залишаються важливими категоріями, хоча їх частки в загальному обсязі реалізації стабільно зменшуються, що відображає тенденцію зростання попиту на більш новітні продукти, такі як сирки, тісто заморожене та хлібобулочні вироби. Розвиток цих сегментів свідчить про розширення асортименту продукції та підвищення конкуренції на ринку. Загалом, АТ «Житомирський маслозавод» демонструє здатність адаптуватися до змін, зберігаючи стійкі позиції в своїх традиційних сегментах та активно розвиваючи нові напрямки.

Провівши аналіз асортиментної політики, доцільно оцінити ефективність управління товарним асортиментом АТ «Житомирський маслозавод» за допомогою ABC-XYZ аналізу та SWOT-аналізу для визначення сильних і слабких сторін підприємства в контексті ефективності управління товарним асортиментом, а також аналізу потенційних можливостей для подальшого управління та мінімізації впливу загроз.

Для використання методу ABC-XYZ аналізу необхідно проаналізувати обсяги продажів за кожною товарною групою за рік і визначити частку кожної товарної групи у загальному обсязі прибутку підприємства, що наведено в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Обсяги продажів продукції АТ «Житомирський маслозавод» за 2024 р.

Товарна група	Обсяг продажів	Частка у загальному обсязі продажів, %
Морозиво	1089622	32,24
Товари для HoReCa	404708	11,97
Заморожені продукти	389142	11,51
Масло	373576	11,05
Молочні продукти	249051	7,37
Заморожені напівфабрикати	281055	8,31
Тісто заморожене	249051	7,37
Сирки	186788	5,52
Хлібобулочні вироби	155736	4,60
Разом:	3378734	100,00

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Для подальшого АВС-аналізу необхідно розмістити асортиментні групи за зменшенням частки обсягу продажу для присвоєння відповідної категорії, що наведено в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Аналіз асортименту АТ «Житомирський маслозавод» відповідно до внеску в обсяг реалізації у 2024 році

Асортиментна група	Частка у загальному обсязі продажів, %	Частка з накопичувальним підсумком	Група
Морозиво	32,24	32,24	А
Товари для HoReCa	11,97	44,21	А
Заморожені продукти	11,51	55,72	В
Масло	11,05	66,77	В
Молочні продукти	7,37	74,14	В
Заморожені напівфабрикати	8,31	82,45	В
Тісто заморожене	7,37	89,82	С
Сирки	5,52	95,34	С
Хлібобулочні вироби	4,60	100,00	С

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Згідно з отриманими даними, асортимент поділено на три категорії: А, В та С – залежно від їх впливу на загальний обсяг продажів. До групи А, яка формує найбільший внесок у виручку – 44,21% сукупно, увійшли лише дві категорії — морозиво з часткою 32,24% та товари для HoReCa з часткою 11,97%. Це свідчить про те, що саме ці продукти є ключовими для підприємства, і їх розвиток, удосконалення якості та розширення асортименту повинні бути в центрі уваги стратегічного управління.

Групу В, яка охоплює продукцію із середнім рівнем внеску в загальні продажі – від 44,21% до 82,45%, склали заморожені продукти, масло, молочні продукти та заморожені напівфабрикати. Їхня частка свідчить про вагомий потенціал для подальшого розвитку, особливо з урахуванням змін у харчових уподобаннях споживачів та зростання попиту саме на продукти швидкого приготування.

До групи С, що охоплює залишкову частку – лише 17,55% сукупно, належать тісто заморожене, сирки та хлібобулочні вироби. Ці товари мають

найменший внесок у виручку компанії, однак не варто повністю ігнорувати їх розвиток. Для них доцільно застосовувати більш економні стратегії просування та оптимізації витрат, а також оцінювати перспективи їх подальшої адаптації до потреб нішевих сегментів ринку.

В цілому результати аналізу дозволяють зробити висновок про те, що АТ «Житомирський маслозавод» має чітко сформовану товарну структуру, де основне навантаження припадає на обмежену кількість асортиментних груп. Це відкриває можливості для концентрації зусиль на найбільш прибуткових напрямках і раціоналізації управління другорядними позиціями.

Для подальшого оцінювання ефективності асортименту продукції АТ «Житомирський маслозавод» необхідно застосувати XYZ-аналіз, який разом із проведеним ABC-аналізом надасть більш повну інформацію щодо асортименту підприємства. Для цього необхідно розглянути структуру продажів товарів за періодами звітного року та, використовуючи коефіцієнт варіації, розподілити асортимент за трьома групами: X, Y та Z, що наведено в табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Обсяги продажів товарних груп АТ «Житомирський маслозавод»
у 2024 році за періодами

Асортиментна група	Обсяги продажів за 1-й квартал	Обсяги продажів за 2-й квартал	Обсяги продажів за 3-й квартал	Обсяги продажів за 4-й квартал	Обсяги продажів за 2024 рік	Коефіцієнт варіації
Морозиво	185214	312578	392871	199959	1089622	36,05%
Товари для HoReCa	91675	102941	110832	99260	404708	3,87%
Заморожені продукти	102357	92186	88095	105874	389142	8,61%
Масло	91182	93046	92412	96936	373576	2,66%
Молочні продукти	61832	60747	62019	64453	249051	2,51%
Заморожені напівфабрикати	72146	66908	67134	74687	281055	5,46%
Тісто заморожене	63702	59689	58937	66723	249051	5,84%
Сирки	47596	45038	44320	49834	186788	5,40%
Хлібобулочні вироби	39321	37812	38156	40447	155736	3,08%

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Далі необхідно ранжувати асортиментні групи АТ «Житомирський маслозавод» відповідно до збільшення коефіцієнту варіації і присвоїти одну з трьох груп аналізу, що наведено в табл. 2.15.

Таблиця 2.15

XYZ-аналіз товарного асортименту АТ «Житомирський маслозавод»

Товарна група	Коефіцієнт варіації	Група аналізу
Молочні продукти	2,51%	X
Масло	2,66%	X
Хлібобулочні вироби	3,08%	X
Товари для HoReCa	3,87%	X
Сирки	5,40%	Y
Заморожені напівфабрикати	5,46%	Y
Тісто заморожене	5,84%	Y
Заморожені продукти	8,61%	Y
Морозиво	36,05%	Z

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Таким чином, у групу X потрапила продукція АТ «Житомирський маслозавод», яка має регулярний попит, в групу Y – продукція, яка має невеликі коливання попиту, а до групи Z – продукція, яка має нерегулярний попит (сезонна продукція).

Матрицю ABC-XYZ-аналізу АТ «Житомирський маслозавод» наведено в табл. 2.16.

Таблиця 2.16

Матриця ABC-XYZ АТ «Житомирський маслозавод»

	A	B	C
X	Товари для HoReCa	Масло Молочні продукти	Хлібобулочні вироби
Y	-	Заморожені продукти Заморожені напівфабрикати	Тісто заморожене Сирки
Z	Морозиво	-	-

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

На основі проведеного ABC-XYZ-аналізу асортименту продукції АТ «Житомирський маслозавод» було сформовано матрицю, що дозволяє більш глибоко оцінити значення кожної товарної групи в загальній структурі продажів та особливості їх попиту. Отримані результати дозволяють розробити

ефективні стратегії управління товарним асортиментом з урахуванням як обсягу реалізації, так і стабільності попиту.

Група АХ (товари для HoReCa) є стратегічно важливою, оскільки поєднує в собі високу частку у виручці з низькою варіативністю попиту, що дозволяє планувати виробництво та поставки з високою точністю, зменшуючи ризики та підвищуючи прибутковість. Для цієї групи доцільно зосередитися на підтриманні стабільно високої якості, розвитку довгострокових контрактів із клієнтами, а також розширенні каналів збуту.

Група ВХ (масло, молочні продукти) також має стабільний попит, хоча й менший внесок у загальну виручку. Для цих позицій варто розглядати стратегії зміцнення ринкових позицій, зокрема – вдосконалення рецептури продукції, впровадження нових форматів упаковки, участь у програмах лояльності. Їх можна активно просувати через мережеву роздрібну торгівлю та забезпечити доступність у різних регіонах.

Група СХ (хлібобулочні вироби) характеризується низьким обсягом продажів, але стабільністю попиту. Такі товари можна розглядати як «базовий» асортимент, підтримання якого є доцільним у рамках повноти пропозиції для постійних споживачів. Рекомендується не інвестувати суттєві ресурси в розвиток цієї групи, але забезпечити її постійну наявність і контроль якості.

Група ВУ (заморожені продукти та напівфабрикати) демонструє помірну варіативність попиту при середньому внеску у виручку. Для них важливо мати гнучку систему постачання та складування, щоб оперативно реагувати на зміни попиту. Доцільно використовувати сезонні акції, стимулювати імпульсні покупки та експериментувати з новими смаками чи форматами.

Група СУ (тісто заморожене, сирки) має менший стратегічний потенціал, але через достатню передбачуваність попиту товари можуть використовуватися для нішевих сегментів. Тут варто застосовувати диференційовану маркетингову стратегію, орієнтовану на конкретні групи споживачів, наприклад – заклади з індивідуальними замовленнями або невеликі магазини формату «біля дому».

Група AZ (морозиво) є особливою, оскільки демонструє найвищий обсяг продажів при високій варіативності попиту, що пояснюється його сезонністю. Для цієї групи необхідне чітке планування виробництва за сезонами, активне просування у літній період, а також оптимізація логістики. Варто також розглянути розширення асортименту у категорії, зокрема – впровадження новинок або функціонального морозива.

Для визначення сильних та слабких сторін у процесі управління асортиментною політикою АТ «Житомирський маслозавод», а також впливу зовнішнього середовища шляхом визначення можливостей і загроз, доцільно побудувати матрицю SWOT-аналізу, що наведено в табл. 2.17.

Таблиця 2.17

Матриця SWOT-аналізу щодо управління асортиментною політикою
АТ «Житомирський маслозавод»

	Можливості: 1. Зростання попиту на еко-продукцію та здорове харчування 2. Реалізація екологічних ініціатив 3. Інвестиції в цифрові канали збуту продукції 4. Можливість виходу на нові ринки 5. Партнерство з новими торговими мережами 6. Розвиток інноваційних продуктів 7. Підвищення популярності готових продуктів 8. Зниження витрат через автоматизацію 9. Розширення асортименту заморожених продуктів 10. Адаптація до змін у зовнішньому середовищі	Загрози: 1. Конкуренція на зарубіжних ринках 2. Постійні зміни чинного законодавства 3. Висока залежність від сезонності попиту 4. Недостатня кількість інвестицій для фінансування інновацій 5. Зростання вартості сировини 6. Збільшення витрат на логістику 7. Погіршення економічної ситуації в Україні внаслідок війни 8. Зниження довіри до бренду 9. Збільшення кількості конкурентів на ринках 10. Зміни у харчових звичках споживачів
Сильні сторони: 1. Стабільне лідерство в сегменті морозива та товарів для HoReCa	Поле «СiМ» - розвиток інноваційних продуктів - партнерство з новими торговими мережами	Поле «СiЗ» - адаптація до конкуренції на зарубіжних ринках - швидка адаптація до змін чинного законодавства

Продовження таблиці 2.17

2. Розвинене виробництво та технології 3. Міцні партнерські зв'язки з великими торговими мережами 4. Стратегічна орієнтація на інновації та розвиток нових продуктів 5. Високий рівень довіри споживачів до брендів	- зростання попиту на еко-продукцію та здорове харчування - інвестиції в цифрові канали збуту продукції - розширення асортименту заморожених продуктів	- зниження залежності від вартості сировини - оптимізація логістичних витрат - гнучкість в управлінні фінансами підприємства
Слабкі сторони: 1. Обмежене географічне покриття в окремих країнах світу 2. Недостатній розвиток онлайн-продажів 3. Необхідність інвестицій у модернізацію виробництва 4. Низька ефективність рекламних заходів 5. Недостатня автоматизація окремих виробничих процесів	ПОЛЕ «СлМ» - модернізація виробництва - розвиток онлайн-продажів - автоматизація процесів - інвестиції в екологічні ініціативи - перегляд споживчих звичок щодо продукції підприємства	ПОЛЕ «СлЗ» - залучення інвестицій для інновацій - оптимізація рекламних кампаній - розширення географічного покриття на зарубіжних ринках - адаптація до змін харчових звичок споживачів - оптимізація управління запасами готової продукції

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Проведена оцінка процесу управління асортиментною політикою АТ «Житомирський маслозавод» показує високий рівень диверсифікації продукції, що охоплює досить широкий спектр товарів – від традиційного морозива до заморожених напівфабрикатів і продуктів для сегмента HoReCa. Структура брендів та глибина асортименту дозволяють компанії гнучко адаптуватися до змін ринкових умов і задовольняти різні потреби споживачів, що сприяє зміцненню конкурентних позицій. Аналіз обсягів продажу за 2022-2024 рр. демонструє стабільне зростання, зокрема в категорії товарів для HoReCa, що підтверджує здатність підприємства адаптуватися до змін попиту та стратегічно диверсифікувати асортимент.

Однак, для вдосконалення асортиментної політики АТ «Житомирський маслозавод» на основі отриманих результатів, можна виділити такі заходи:

1) посилити присутність компанії в мережі Інтернет, розвиваючи саме онлайн-продажі та маркетингові кампанії через цифрові платформи;

2) підвищення ефективності виробничих процесів через автоматизацію і модернізацію технічної бази підприємства для зниження витрат та підвищення продуктивності, що є важливим для зменшення рівня залежності від вартості сировини та оптимізації логістики;

3) розвивати та пропонувати нові продукти з використанням органічних та екологічно чистих інгредієнтів;

4) інвестувати у просування продукції, зміцнення іміджу бренду та активізацію рекламних заходів, що зменшить низьку ефективність існуючих рекламних стратегій;

5) зосередитися на виході на нові ринки, особливо на зарубіжні, що дозволить зменшити залежність від достатньо обмеженого внутрішнього ринку і розширити можливості для збуту продукції.

Отже, визначені заходи потребують комплексного підходу щодо процесу вдосконалення управління асортиментною політикою АТ «Житомирський маслозавод», який включає в себе впровадження нових технологій, розширення продуктового портфеля, активізацію маркетингових стратегій та стратегічне розширення на нові ринки, що дозволить забезпечити конкурентоспроможність та ефективність у довгостроковій перспективі.

2.4. Напрями підвищення ефективності управління асортиментною політикою підприємства

У процесі проведення оцінки управління асортиментною політикою АТ «Житомирський маслозавод» було виявлено як позитивні аспекти діяльності підприємства, пов'язані зі стійким зростанням продажів та широкою товарною номенклатурою, так і окремі обмеження, що стримують подальший розвиток. Зокрема, недостатній розвиток напряму онлайн-продажів, потреба в оновленні виробничих потужностей заводу й обмежене географічне охоплення вимагають

низки цілеспрямованих змін. У цьому контексті актуальним стає формування конкретних напрямів удосконалення, здатних значно підвищити ефективність управління асортиментною політикою та забезпечити стійкий розвиток заводу.

Сучасні тенденції поведінки споживачів на ринку свідчать про зростання популярності онлайн-покупок, особливо серед молодого покоління. В умовах цифровізації бізнесу відсутність ефективного онлайн-продажу може значно обмежувати доступ до нових сегментів споживачів. Крім того, конкуренти активно використовують цифрові канали для просування продукції, що створює ризик втрати ринкових позицій. Тому активна присутність у мережі Інтернет є не просто додатковою опцією, а необхідною умовою для збереження рівня конкурентоспроможності.

Пропозиції щодо розвитку онлайн-продажів і цифрового маркетингу АТ «Житомирський маслозавод» наведено на рис. 2.3.



Рис. 2.3. Пропозиції щодо розвитку онлайн-продажів і цифрового маркетингу АТ «Житомирський маслозавод»

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Розширення присутності в онлайн-просторі відкриє перед підприємством нові канали збуту, дозволить охопити значно ширшу аудиторію, зокрема молоде покоління споживачів, що звикло до покупок в режимі онлайн. Активна присутність у цифровому середовищі також дозволить зібрати цінну аналітику споживчих уподобань, тестувати нові продукти через таргетинг і формувати персоналізовані пропозиції, що суттєво підвищить ефективність маркетингу. У перспективі це сприятиме збільшенню прибутковості і зміцненню впізнаваності бренду на національному й міжнародному рівнях.

Високі витрати на сировину, логістику та оплату праці прямо впливають на собівартість продукції. У той же час автоматизація дозволяє знизити ці витрати, збільшити точність і швидкість виробничих процесів та зменшити вплив людського фактору. Модернізація обладнання також є ключовим кроком для підвищення якості продукції та енергоефективності виробництва.

Пропозиції щодо автоматизації та модернізації виробничих процесів АТ «Житомирський маслозавод» наведено на рис. 2.4.



Рис. 2.4. Пропозиції щодо автоматизації та модернізації виробничих процесів АТ «Житомирський маслозавод»

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Запровадження нових сучасних технологій в управління виробничими процесами дозволить підприємству істотно підвищити продуктивність праці, скоротити час виконання замовлень, а також зменшити частку людського фактору, який є джерелом помилок і неефективностей. Зниження виробничих витрат через автоматизацію забезпечить для АТ «Житомирський маслозавод» можливість підтримувати конкурентні ціни без шкоди для якості. Крім того, модернізація сприятиме зменшенню споживання енергії, втрат сировини та підвищенню екологічності виробництва, що має важливе значення в контексті європейської інтеграції.

Попит на органічну та екологічно чисту продукцію стабільно зростає. Це пов'язано зі змінами у споживчих звичках, зростанням рівня усвідомленості покупців та бажанням вести здоровий спосіб життя. Успішна реалізація цього напрямку дозволить не тільки задовольнити попит, а й сформувати лояльність до бренду серед цільової аудиторії, яка орієнтується на «зелений» вибір.

Пропозиції щодо розробки нових еко-продуктів АТ «Житомирський маслозавод» наведено на рис. 2.5.



Рис. 2.5. Пропозиції щодо розробки нових еко-продуктів АТ «Житомирський маслозавод»

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Вихід на ринок із новими екологічно чистими продуктами дозволить підприємству стати лідером у сегменті, що активно зростає та привертає увагу не лише споживачів, але й партнерів. Такий підхід формуватиме позитивне ставлення до бренду як до інноваційного та соціально відповідального, що особливо важливо в умовах дуже високої конкуренції. Крім того, додавання до асортименту органічних позицій розширить географію збуту, зокрема на ринки ЄС, де екологічність є критерієм входу. У результаті підприємство отримає не лише фінансову вигоду від преміум-сегменту, а й стратегічну перевагу завдяки зміцненню репутації та довіри з боку цільової аудиторії.

Бренд – це не лише логотип, а передусім емоційний зв'язок із клієнтом. В умовах досить високої конкуренції ефективне просування стає визначальним чинником у виборі споживача. АТ «Житомирський маслозавод» має потужну історію, але потребує оновленого позиціонування, аби відповідати сучасним уявленням про якість, довіру й екологічність.

Пропозиції щодо посилення іміджу бренду та рекламної активності АТ «Житомирський маслозавод» наведено на рис. 2.6.



Рис. 2.6. Пропозиції щодо посилення іміджу та бренду та рекламної активності АТ «Житомирський маслозавод»

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Систематичні інвестиції в розвиток бренду та маркетингові кампанії дозволять підвищити впізнаваність продукції, емоційне залучення споживачів і сформувати стійкий імідж. Завдяки цьому АТ «Житомирський маслозавод» зможе ефективніше просувати нові продукти, зменшити залежність від цінових акцій і підвищити лояльність клієнтів. Якісна рекламна стратегія забезпечить стабільний інтерес до продукції навіть у періоди зниженого попиту, сприятиме укладанню вигідніших контрактів із торговими мережами та виходу на нові ринки. Зрештою, посилення бренду діятиме як нематеріальний актив, який постійно генерує дохід і створює бар'єри для входу нових конкурентів.

Експансія на зовнішні ринки дозволяє знизити залежність від внутрішньої економічної ситуації в країні та сприяти зростанню доходів. Українська харчова продукція, зокрема морозиво, має потенціал стати конкурентоспроможною на ринках ЄС, Близького Сходу та держав Азії. Для цього необхідно адаптувати продукцію до міжнародних стандартів і грамотно побудувати канали збуту.

Пропозиції щодо виходу на нові ринки АТ «Житомирський маслозавод» наведено на рис. 2.7.



Рис. 2.7. Пропозиції щодо посилення іміджу та бренду та рекламної активності АТ «Житомирський маслозавод»

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Стратегічне розширення збуту дозволить підприємству диверсифікувати джерела прибутку, зменшити ризики, пов'язані з нестабільністю внутрішнього ринку, та отримати доступ до платоспроможної аудиторії. Освоєння зарубіжних ринків, особливо європейських і близькосхідних, відкриє додаткові можливості для росту як завдяки масштабуванню обсягів продажу, так і через підвищення престижу бренду. Присутність на іноземних ринках також стимулюватиме розвиток виробництва, удосконалення стандартів якості та впровадження сертифікацій, що підвищить рівень управлінської культури підприємства. У довгостроковій перспективі це забезпечить стабільність, гнучкість і високий рівень конкурентоспроможності АТ «Житомирський маслозавод».

Отже, реалізація запропонованих напрямів дозволить АТ «Житомирський маслозавод» не лише покращити ефективність управління асортиментною політикою, а й закласти міцну основу для сталого розвитку у довгостроковій перспективі. Модернізація виробництва та автоматизація зменшать витрати, розширення асортименту еко-продуктами покращить екологічний імідж, вихід на нові ринки збільшить прибутковість, а розвиток онлайн-каналів збуту і маркетингової стратегії забезпечать тісний контакт зі споживачем. У комплексі ці дії зроблять підприємство більш адаптивним до змін ринкових умов і готовим до нових викликів у динамічному бізнес-середовищі.

Висновки до розділу 2

АТ «Житомирський маслозавод» є прикладом ефективного підприємства, яке завдяки стратегічному плануванню, сучасному підходу до управління, впровадженню міжнародних стандартів якості, зокрема ISO 22000, високій культурі виробництва, а також постійному вдосконаленню внутрішніх процесів утримує лідерські позиції на українському ринку морозива. Збалансована організаційна структура, високий рівень автоматизації виробництва, активне впровадження інноваційних технологій та гнучкість у реагуванні на зміни ринкових умов забезпечують компанії стабільне зростання та конкурентні

переваги. Бренди компанії є добре впізнаваними, мають високу довіру серед споживачів і підтверджують, що українське підприємство може успішно конкурувати як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, забезпечуючи високу якість продукції, соціальну відповідальність і сталий розвиток.

У результаті проведеної діагностики фінансово-економічного стану АТ «Житомирський маслозавод» було встановлено позитивну динаміку розвитку підприємства у 2022-2024 рр.: спостерігається зростання чистого доходу та прибутку, ефективне використання ресурсів, підвищення продуктивності праці та фондівіддачі, а також зростання активів переважно за рахунок оборотних засобів. Компанія демонструє фінансову стійкість завдяки зростанню власного капіталу, покращенню платоспроможності та зниженню витрат за окремими статтями. Незважаючи на зменшення рентабельності продукції, загальний рівень прибутковості залишається високим, що свідчить про досить ефективне управління, адаптивність до ринкових умов і стабільне зміцнення конкурентних позицій підприємства.

АТ «Житомирський маслозавод» демонструє високий рівень зрілості у формуванні та реалізації своєї асортиментної політики, що підтверджується широким та глибоко диверсифікованим продуктовим портфелем, який здатен ефективно задовольняти потреби різних сегментів споживчого ринку. Завдяки грамотному позиціонуванню брендів, орієнтації на ключові категорії, а також аналітичному підходу до оцінки ефективності, зокрема через ABC-XYZ-аналіз, компанія забезпечує стабільне зростання обсягів реалізації, адаптується до змін у споживчих уподобаннях та підтримує конкурентні переваги. Зміщення фокусу на продукти для професійного використання та сегмент HoReCa, а також деяке поступове розширення менш популярних категорій свідчить про стратегічно вивірений підхід до розвитку і гнучке управління асортиментом в умовах динамічного ринку.

Підвищення ефективності управління асортиментною політикою АТ «Житомирський маслозавод» можливе через впровадження комплексного підходу, що охоплює розвиток онлайн-продажів, модернізацію виробництва,

запуск екологічно чистих продуктів, посилення бренду та вихід на нові ринки. Реалізація цих стратегічних напрямів дозволить підприємству не лише оптимізувати витрати й задовольнити не лише актуальні запити споживачів, а й забезпечити стійке зростання, конкурентоспроможність та адаптивність до сучасних викликів ринку, створюючи міцний фундамент для довгострокового розвитку.

ВИСНОВКИ

Сьогодні асортиментна політика є ключовим стратегічним інструментом управління товарним асортиментом підприємства, що впливає на рівень його конкурентоспроможності, прибутковості та високої стійкості на ринку. Вона спрямована на задоволення споживчих потреб клієнтів, оптимізацію структури товарного портфеля компанії та ефективне використання ресурсів, що дозволяє їй швидко адаптуватися до ринкових змін і забезпечувати стабільний розвиток. Грамотне формування асортиментної політики базується на аналізі споживчого попиту, конкурентного середовища, фінансових та інноваційних можливостей, що в результаті сприяє довгостроковій успішності компанії в умовах високої конкуренції.

Управління асортиментною політикою підприємства є стратегічно важливим завданням, що забезпечує його конкурентоспроможність, фінансову стабільність та задоволення потреб своїх споживачів. Аналіз різних наукових підходів до цього процесу, зокрема моделей С.М. Ілляшенка, В.Я. Кардаша та маркетингового підходу, свідчить про необхідність комплексного підходу, який передбачає дослідження ринку, оцінку конкурентного середовища, гнучке формування асортименту та адаптацію до змін зовнішніх умов. Оптимізація асортименту дозволяє підприємству максимально ефективно використовувати свої ресурси, підтримувати високий рівень попиту на продукцію та досягати довгострокових стратегічних цілей.

Оцінка ефективності управління асортиментною політикою підприємства є ключовим інструментом стратегічного управління, що дозволяє оптимізувати товарний асортимент відповідно до ринкових вимог, підвищити фінансову стійкість і конкурентоспроможність. Використання методів, як ABC-XYZ-аналіз, SWOT-аналіз, матриця BCG, матриця McKinsey та інших, забезпечує комплексний підхід до оцінки, дозволяючи своєчасно коригувати асортиментну політику та приймати обґрунтовані управлінські рішення для підвищення ефективності діяльності підприємства.

Ефективне управління асортиментною політикою підприємства вимагає комплексного підходу, що поєднує як нормативно-правове, так й інформаційне забезпечення. Дотримання всіх законодавчих вимог, державних стандартів і міжнародних норм гарантує законність діяльності підприємства, відповідність продукції встановленим критеріям якості та захист прав споживачів. Водночас використання сучасних інформаційних технологій, маркетингових досліджень та аналітичних систем дозволяє своєчасно адаптувати асортимент до змін ринкового середовища та підвищувати конкурентоспроможність.

АТ «Житомирський маслозавод» є прикладом ефективного підприємства, яке завдяки стратегічному плануванню, сучасному підходу до управління, впровадженню міжнародних стандартів якості, зокрема ISO 22000, високій культурі виробництва, а також постійному вдосконаленню внутрішніх процесів утримує лідерські позиції на українському ринку морозива. Збалансована організаційна структура, високий рівень автоматизації виробництва, активне впровадження інноваційних технологій та гнучкість у реагуванні на зміни ринкових умов забезпечують компанії стабільне зростання та конкурентні переваги. Бренди компанії є добре впізнаваними, мають високу довіру серед споживачів і підтверджують, що українське підприємство може успішно конкурувати як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, забезпечуючи високу якість продукції, соціальну відповідальність і сталий розвиток.

У результаті проведеної діагностики фінансово-економічного стану АТ «Житомирський маслозавод» було встановлено позитивну динаміку розвитку підприємства у 2022-2024 рр.: спостерігається зростання чистого доходу та прибутку, ефективне використання ресурсів, підвищення продуктивності праці та фондівіддачі, а також зростання активів переважно за рахунок оборотних засобів. Компанія демонструє фінансову стійкість завдяки зростанню власного капіталу, покращенню платоспроможності та зниженню витрат за окремими статтями. Незважаючи на зменшення рентабельності продукції, загальний рівень прибутковості залишається високим, що свідчить про досить ефективне

управління, адаптивність до ринкових умов і стабільне зміцнення конкурентних позицій підприємства.

АТ «Житомирський маслозавод» демонструє високий рівень зрілості у формуванні та реалізації своєї асортиментної політики, що підтверджується широким та глибоко диверсифікованим продуктовим портфелем, який здатен ефективно задовольняти потреби різних сегментів споживчого ринку. Завдяки грамотному позиціонуванню брендів, орієнтації на ключові категорії, а також аналітичному підходу до оцінки ефективності, зокрема через ABC-XYZ-аналіз, компанія забезпечує стабільне зростання обсягів реалізації, адаптується до змін у споживчих уподобаннях та підтримує конкурентні переваги. Зміщення фокусу на продукти для професійного використання та сегмент HoReCa, а також деяке поступове розширення менш популярних категорій свідчить про стратегічно вивірений підхід до розвитку і гнучке управління асортиментом в умовах динамічного ринку.

Підвищення ефективності управління асортиментною політикою АТ «Житомирський маслозавод» можливе через впровадження комплексного підходу, що охоплює розвиток онлайн-продажів, модернізацію виробництва, запуск екологічно чистих продуктів, посилення бренду та вихід на нові ринки. Реалізація цих стратегічних напрямів дозволить підприємству не лише оптимізувати витрати й задовольнити не лише актуальні запити споживачів, а й забезпечити стійке зростання, конкурентоспроможність та адаптивність до сучасних викликів ринку, створюючи міцний фундамент для довгострокового розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамович І.А. Товарний асортимент підприємства: сутність та умови формування. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. №12. С. 6-9.
2. Балабанова Л.В. Маркетингова товарна політика в системі менеджменту підприємств: навчальний посібник. Київ: ВД «Професіонал», 2019. 336 с.
3. Бардаш М.С., Хоменко О.І. Асортиментна політика підприємства та шляхи її вдосконалення. Ефективна економіка. № 11. 2016. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5288>
4. Біляк Т.О. Розвиток сучасної асортиментної концепції торговельних підприємств. Економіка, управління та адміністрування. 2024. № 1. С. 10-16.
5. Близнюк, С.В. Маркетинг в Україні: проблеми становлення та розвитку: монографія. К. : Політехніка. 2003. 384 с.
6. Бозуленко О.Я. Формування асортименту товарів як стратегічний елемент комерційної діяльності. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. №4. С. 294-297.
7. Бозуленко О.Я., Шкабара Т.Л. Теоретичні та методологічні підходи до визначення асортименту. Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор». №3 (42). 2017. С. 52-55.
8. Бондарчук Т.Л. Історико-економічний огляд процесів зовнішньої торгівлі західноукраїнських земель (XIX – початок XX ст.). Економіка і суспільство. №15. 2018. С. 3-10.
9. Булава М.І. Методичні підходи до оцінки ефективності асортиментної політики сучасного підприємства. Молодий вчений. №10(86). 2020. С. 209-214.
10. Василюх Н.В. Асортиментна політика – важливий інструмент товарної політики торговельного підприємства. Економіка і суспільство. №19. 2018. С. 960-965.

11. Діденко Є.О., Савельєв Д.С. Управління асортиментною політикою підприємства. Ефективна економіка. №3. 2015. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3910>
12. Дячков Д. В., Потапюк І. П., Яковенко І. О. Особливості товарної політики підприємства. Економіка та управління підприємствами. №4(27). 2020. С. 46-51
13. Гаркавенко С.С. Маркетинг: підручник. Київ: Лібра. 2002. 712 с.
14. Горілик Д.В. Інструмент для проведення автоматичного інтегрованого ABC/FMR/(XYZ)/VED-аналізу. Молодий вчений. 2016. № 3. С. 174-178.
15. Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. №436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/436-15>
16. Громова О.Є., Шевчук Ю.В. Товарна політика в системі маркетингу. Молодий вчений. 2022. №4. С. 75-79.
17. Євченко Ю.М. Управління асортиментною політикою підприємства: оцінка ефективності методів. Економіка і суспільство. №7. 2016. С. 307-312.
18. Єрмошенко М.М., Ерохін С.А., Базилюк А.В. Маркетинг: підручник. К.: Нац. акад. управління, 2011. 631 с.
19. Єфімова Є.О. Актуальність асортиментної політики в управлінні підприємством роздрібною торгівлі. Міжнародний електронний науковий журнал «Траєкторії науки». 2019. № 7 (12). С. 31–34.
20. Закон України «Про захист прав споживачів» від 12.05.1991 р. №1023-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text>
21. Іващенко О.М., Гуляницький В.В. Теоретичні засади формування асортиментної політики підприємства в умовах турбулентності. Universum. №14. 2024. С. 19-27.
22. Ілляшенко С.М., Шипуліна Ю.С. Товарна інноваційна політика: підруч. Суми : Університетська книга. 2007. 281 с.
23. Кардаш В.Я. Маркетингова товарна політика: підручник. К.: КНЕУ. 2010. 240 с.

24. Касич А. О., Марченко К.О. Асортиментна політика підприємства: мета, завдання, моделі. Ефективна економіка. 2018. №6. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6387>
25. Кириченко С.О., Половинка К.І. Принципи формування асортиментної політики. Агросвіт. №1. 2021. С. 90-94.
26. Козик В. Модифікація матриці Бостонської консультаційної групи в стратегічному управлінні підприємством. Технологічний аудит і резерви виробництва. 2016. С. 796-800.
27. Костромін А. Основні аспекти управління товарним асортиментом бізнес-організації. Молодий вчений. №1(89). 2021. С. 163-166.
28. Котлер Ф., Севастьян А., Картаджайя Х. Маркетинг 5.0: технології для людства. Видавництво: КМ-БУКС. 2024. 280 с.
29. Крамарчук С., Крисько Ж. Аспекти управління асортиментною політикою підприємства на сучасному етапі. Цифрова економіка та економічна безпека. №2. 2022. С. 191-195.
30. Красовська Т.В. Методичні засади формування механізму товарного асортименту на виробничих підприємствах. Економіка та держава. 2016. №2. С. 67-71.
31. Кубишина Н.С. Управління асортиментною політикою підприємства. Економічний вісник НТУУ «КПІ». №16(32). 2019. С. 288-300.
32. Куденко К. Методи формування та реалізації асортиментної політики підприємств роздрібної торгівлі. Траєкторія науки. 2017. № 7. С. 315-337.
33. Мазепа Т.С. Цільові критерії оцінки ефективності асортиментної політики підприємств торгівлі. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. Харків: Харк. держ. ун-т харч. та торгівлі, 2018. С.219-226.
34. Молнар О.С., Ільченко О.Ю., Головей В.В. Асортиментні концепції в системі збуту підприємств. Формування ринкових відносин в Україні. 2023. №1. С. 93-97.

35. Нагірняк С.В., Стефанишин Л.С. Основні завдання асортиментної політики підприємства. Збірник тез доповідей науково-практичної конференції «Пріоритети економічної науки XXI століття», 17 червня 2020 року Івано-Франківськ: НАІР, 2020. у 2-х томах. Том 2. С. 138-140.

36. Нескуба Т.В., Верцанов А.С. Планування стратегічних та оперативних заходів оптимізації товарного асортименту підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2019. №67. С. 51-57.

37. Овсак О.П., Назаренко О.П., Зелінський В.В. Особливості формування асортиментної політики виробничого підприємства. Інфраструктура ринку. 2019. Вип. 34. С. 149-153.

38. Офіційний сайт АТ «Житомирський маслозавод». URL: <https://rud.ua/>

39. Портер Майкл Е. Конкуренція: навчальний посібник. Київ: Видавничий дім. 2020. 495с.

40. Прядко О.М. Попова Л.О., Управління торговим асортиментом у роздрібній торгівлі в умовах національної конкурентної політики: монографія. Харків: РВВ ХДУХТ. 2014. С. 5-16.

41. Солнцев С.О., Салата Є.А. Удосконалення асортиментної політики компанії. Економічний вісник НТУУ «КПІ». №29. 2024. С. 193-201.

42. Троян А.В. Особливості асортиментної політики підприємства в сучасних умовах господарювання. Ефективна економіка. №1. 2014. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2708>

43. Хамініч С.Ю., Сокол П.М., Чубакова А.А. Формування асортиментної політики суб'єкта господарювання в сучасних умовах. Економіка та управління підприємствами. №53. 2020. С. 129-134.

44. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 р. №435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>

45. Череп О.Г. Формування системи маркетингової товарної політики. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2021. №1. С. 320-323.

46. Шаповал Ю., Левенець Ю. Політична енциклопедія. К.: Парламентське видавництво. 2011. 808 с.
47. Шира Т.Б. Функціональний аспект управління товарним асортиментом у комерційній діяльності. Наукові записки Української академії друкарства. Серія : Економічні науки. 2016. № 1. С. 63-73.
48. Berman B., Evans E. Joel , Chatterjee P. Retail Management: A Strategic Approach. Longman (Pearson Education). 2017. 594 p.
49. Hernandez G., Lee J., Silva, D. Cost Efficiency in Product Assortment. Retail Supply Chain Review. №5(3). 2023. С. 95-112.
50. Kim S., Park, Y. Artificial Intelligence in Assortment Planning. Journal of Retail Technology. №15(1). 2022. P. 39-54.
51. Kotler, P. Keller K.L. Marketing Management. 16th Global Edition. Pearson Education. 2021. 800 p.
52. McKinsey Matrix. GE Business Screen. URL: https://www.12manage.com/methods_ge_mckinsey.html
53. Opendatabot: сервіс моніторингу реєстраційних даних українських компаній. АТ «Житомирський маслозавод». URL: <https://opendatabot.ua/c/00182863>
54. Tymchenko, Y., Okhrii, M., Okselenko, O., & Kurbatska, L. Product policy of the enterprise, its essence and features of implementation. European Science. №2. 2023. P. 88-97.

