

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО

ГОСПОДАРСТВА імені О. М. БЕКЕТОВА

Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту

Кафедра економіки та маркетингу

Пояснювальна записка

до кваліфікаційної роботи

перший (бакалаврський)

(рівень вищої освіти)

на тему: «Підвищення конкурентоспроможності вітчизняного підприємства на
основі маркетингу»

Виконав: здобувач 4 курсу, групи Марк 2022-1
спеціальності 075 – Економіка
освітня програма «Маркетинг»
(шифр та назва)

Нікіта ЗІНУХІН

Керівник

Ганна ЖОВТЯК

Харків – 2026

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О.М. БЕКЕТОВА

(повне найменування закладу вищої освіти)

Факультет
Кафедра
Рівень вищої освіти
Спеціальність
Освітня програма

ННІ ЕіМ
економіки та маркетингу
перший (бакалаврський)
075 Маркетинг
Маркетинг
(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувачка кафедри
проф., канд.екон.наук
Наталія МАТВЄЄВА
«19» травня 2026 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Зінухину Нікіті Сергійовичу
(прізвище, ім'я та по батькові)

1. Тема роботи	«Підвищення конкурентоспроможності вітчизняного підприємства на основі маркетингу»
керівник роботи	Жовтяк Ганна Анатоліївна, канд.екон.наук, доцент
затверджені наказом вищого навчального закладу від «19» травня 2026 року № 428-03	
2. Строк подання роботи здобувачем	<u>16.06.2026 р.</u>
3. Вихідні дані до роботи: Фінансова і статистична звітність підприємств. Нормативно-правова база здійснення господарської діяльності в Україні. Теоретичні та практичні розробки провідних фахівців у галузі економіки та маркетингу.	
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): Вступ Розділ 1. Теоретико-методичні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі маркетингу Розділ 2. Дослідження фінансово-господарської діяльності підприємства Розділ 3. Напрями підвищення конкурентоспроможності вітчизняного підприємства на основі маркетингу Висновки Список використаних джерел Перелік графічного матеріалу Додатки	
5 Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): 1. Структурна схема кваліфікаційної роботи 2. Теоретико-методичні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі маркетингу 3. Характеристика діяльності АТ «Рудь» 4. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства 5. Аналіз маркетингової діяльності компанії 6. Напрями підвищення конкурентоспроможності вітчизняного підприємства на основі маркетингу 7. Висновки 8. Перелік апробацій результатів дослідження	

6. Дата видачі завдання «19» травня 2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної (бакалаврської) роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Розробка плану роботи, ознайомлення з літературними джерелами за темою	19.05.26 – 20.05.26	
2	Написання теоретико-методичної частини кваліфікаційної роботи	21.05.26 – 25.05.26	
3	Написання розрахунково-аналітичної частини кваліфікаційної роботи	26.05.26 – 04.06.26	
4	Написання рекомендаційної частини кваліфікаційної) роботи	05.06.26 – 11.06.26	
5	Оформлення пояснювальної записки, підготовка графічного матеріалу	12.06.26 – 15.06.26	
6	Проходження перевірки на ознаки плагіату, попередній захист і отримання рецензії	16.06.26 – 24.06.26	
7	Захист кваліфікаційної роботи	25.06.26	

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота на тему «Підвищення конкурентоспроможності вітчизняного підприємства на основі маркетингу» містить 62 с., 8 рис., 13 табл., 43 джерел.

Дослідження присвячено розробці напрямків підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі маркетингу. *Об'єктом кваліфікаційної роботи* виступають процеси підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі маркетингу. *Предметом кваліфікаційної роботи* є сукупність теоретичних, методичних і практичних засад підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі маркетингу. *Метою кваліфікаційної роботи* є обґрунтування теоретичних та методичних засад підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі маркетингу.

Методи дослідження, які були застосовані при виконанні кваліфікаційної роботи: табличний і графічний аналіз, методи аналізу та синтезу, порівняння, групування, деталізації та рядів динаміки.

У кваліфікаційній роботі досліджено наукові підходи до трактування сутності поняття «конкурентоспроможність підприємства»; визначено методичні засади управління системою конкурентоспроможності підприємства; розглянуто методичні підходи до формування та управління товарним асортиментом з позицій сучасного маркетингу; надано загальну характеристику та проведено оцінку фінансового стану підприємства; здійснено аналіз маркетингової діяльності компанії; досліджено процес управління товарним асортиментом підприємства; розроблено рекомендації щодо удосконалення управління товарним асортиментом компанії.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА, МАРКЕТИНГ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, ТОВАРНИЙ АСОРТИМЕНТ, ТОВАРНА ПОЛІТИКА

ABSTRACT

The qualification work on the topic «Increasing the competitiveness of a domestic enterprise through marketing» contains 62 pages, 8 figures, 13 tables, 43 sources.

The research is devoted to the development of directions for increasing the competitiveness of an enterprise based on marketing. *The object of the qualification work* is the processes of increasing the competitiveness of an enterprise based on marketing. *The subject of the qualification work* is a set of theoretical, methodological and practical principles of increasing the competitiveness of an enterprise based on marketing. *The purpose of the qualification work* is to substantiate the theoretical and methodological principles of increasing the competitiveness of an enterprise based on marketing.

Research methods that were used in the performance of the qualification work: tabular and graphical analysis, methods of analysis and synthesis, comparison, grouping, detailing and series of dynamics.

The qualification work explores scientific approaches to interpreting the essence of the concept of "enterprise competitiveness"; defines methodological principles for managing the enterprise competitiveness system; examines methodological approaches to forming and managing the product range from the perspective of modern marketing; provides a general description and assesses the financial condition of the enterprise; analyzes the company's marketing activities; investigates the process of managing the enterprise's product range; develops recommendations for improving the management of the company's product range.

KEYWORDS: COMPETITIVENESS, MANAGEMENT OF COMPETITIVENESS OF AN ENTERPRISE, MARKETING, EFFICIENCY, PRODUCT RANGE, PRODUCT POLICY

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ МАРКЕТИНГУ	9
1.1 Наукові підходи до визначення сутності «конкурентоспроможність підприємства».....	9
1.2 Методичні засади управління системою конкурентоспроможності підприємства.....	16
1.3 Методичні підходи до формування та управління товарним асортиментом з позицій сучасного маркетингу.....	21
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	25
2.1 Характеристика діяльності підприємства	25
2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства	30
2.3 Аналіз маркетингової діяльності компанії.....	36
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ВІТЧИЗНЯНОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ МАРКЕТИНГУ	44
3.1 Аналіз процесу управління товарним асортиментом підприємства	44
3.2 Рекомендації щодо удосконалення управління товарним асортиментом компанії.....	48
ВИСНОВКИ.....	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	58
ПЕРЕЛІК ГРАФІЧНОГО МАТЕРІАЛУ	62
ДОДАТКИ.....	63

ВСТУП

Актуальність теми кваліфікаційної роботи зумовлена зростанням рівня конкуренції на сучасних ринках та необхідністю забезпечення стійких конкурентних переваг вітчизняних підприємств. В умовах глобалізації, цифровізації економіки та швидких змін споживчих потреб особливого значення набуває використання ефективних маркетингових інструментів для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

В сучасних умовах стратегічне управління асортиментною політикою стає ключовим фактором для забезпечення міцних конкурентних позицій.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних та методичних засад підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі маркетингу.

Досягнення поставленої мети передбачає вирішення таких завдань: дослідити наукові підходи до трактування сутності поняття «конкурентоспроможність підприємства»; визначити методичні засади управління системою конкурентоспроможності підприємства; розглянути методичні підходи до формування та управління товарним асортиментом з позицій сучасного маркетингу; надати загальну характеристику та провести оцінку фінансового стану підприємства; здійснити аналіз маркетингової діяльності компанії; дослідити процес управління товарним асортиментом підприємства; розробити рекомендації щодо удосконалення управління товарним асортиментом компанії.

Об'єктом кваліфікаційної роботи виступають процеси підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі маркетингу.

Предметом кваліфікаційної роботи є сукупність теоретичних, методичних і практичних засад підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі маркетингу.

У процесі виконання кваліфікаційної роботи були використані такі методи дослідження: табличний і графічний аналіз, методи аналізу та синтезу, порівняння, групування, деталізації, а також метод рядів динаміки.

Практична цінність отриманих результатів полягає в тому, що розроблені рекомендації щодо удосконалення асортиментної політики підприємства можуть бути використані в його практичній діяльності для оптимізації структури асортименту, підвищення рівня задоволення споживачів, збільшення обсягів продажу та покращення фінансових результатів.

Результати досліджено впроваджено:

- в тезах доповідей:

1. Зінухін Н. С. Стратегічний підхід до управління цифровим маркетингом / Н. С. Зінухін // Матеріали ХІХ Всеукраїнської науково-технічної конференції здобувачів вищої освіти «Сталий розвиток міст: поствоєнний період» (91-ї науково-технічної конференції ХНУМГ ім. О. М. Бекетова) : в 5-и ч. / Ч. 4. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2026. 303 с URL: https://epmg.kname.edu.ua/images/Conference/2026/C.4%20Ekonomika%20i%20menedzment_26.pdf

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ МАРКЕТИНГУ

1.1 Наукові підходи до визначення сутності «конкурентоспроможність підприємства»

Попри те, що поняття «конкуренція», від якого походить категорія «конкурентоспроможність», було введене в науковий обіг А. Смітом наприкінці XVIII ст., термін «конкурентоспроможність підприємства» набув широкого використання в наукових дослідженнях лише наприкінці XX ст. Саме в другій половині XX ст. активно розвивалася теорія стратегічного управління, представлена працями М. Портера, М. Трейсі, Ф. Вірсеми, Р. Гранта, Г. Хамела, К. Прахалада та інших учених. У межах цієї теорії предметом наукових і прикладних досліджень стали конкурентні стратегії, конкурентні переваги, конкурентне середовище, конкурентний потенціал, джерела формування конкурентних переваг, інтелектуальне лідерство, ключові компетенції та інші аспекти забезпечення ринкового лідерства. Такому розвитку сприяло не лише загострення внутрішньої конкуренції, а й посилення міжнародної конкуренції внаслідок процесів інтернаціоналізації господарської діяльності та глобалізації світової економіки. Водночас окремі складові конкурентоспроможності підприємства були об'єктом наукового вивчення й раніше. Зокрема, питання підвищення ефективності діяльності через впровадження інновацій досліджував Й. Шумпетер, проблематику управління ризиками – Ф. Найт, цінову диференціацію продукції – Дж. Робінсон, а необхідність адаптації підприємств до змін зовнішнього середовища – Дж. Хікс та інші науковці.

Переважає більшість дослідників дотримується позиції, що перше комплексне трактування та системне дослідження категорії «конкурентоспроможність підприємства» належить М. Портеру. У його працях конкурентоспроможність розглядається через призму ринкового та галузевого

лідерства, яке досягається завдяки підвищенню продуктивності, що проявляється у зниженні витрат або створенні диференційованої продукції. При цьому основною метою конкурентної стратегії є виявлення, формування та довгострокове зміцнення конкурентних переваг порівняно з іншими учасниками ринку. Визначальними чинниками досягнення таких переваг учений вважав технологічні нововведення та інноваційний розвиток.

У вітчизняній економічній науці та господарській практиці поняття «конкурентоспроможність підприємства» набуло поширення після проголошення незалежності України. Перехід до ринкової моделі господарювання сприяв активному використанню цього терміна, оскільки конкуренція стала одним із ключових механізмів підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання, продуктивності праці та економічного розвитку.

Подальший розвиток зарубіжної наукової думки зумовив зміщення акцентів із дослідження конкурентних переваг як основи стратегічного управління на питання ефективного ведення конкурентної боротьби та побудови взаємовідносин між конкурентами. У цьому контексті сформувалися такі концепції:

– теорія співконкуренції (поєднання співробітництва та конкуренції), розроблена А. Бранденбургером і Б. Нейлбаффом, яка реалізується через інструментарій теорії ігор і передбачає досягнення кращих результатів господарської діяльності завдяки частковому або повному узгодженню інтересів взаємопов'язаних підприємств. Практичними формами реалізації цієї концепції виступають стратегічні альянси, екосистеми та механізми управління ланцюгами постачання, що забезпечують створення взаємовигідних відносин;

– теорія підприємницьких екосистем і коеволюції Дж. Ф. Мура, відповідно до якої підприємство розглядається як складова ширшої екосистеми, до якої належать держава, суспільство, працівники, громади та інші зацікавлені сторони, інтереси яких взаємопов'язані та спрямовані на підтримання її збалансованого розвитку;

– концепція підривних інновацій К. Крістенсена, згідно з якою саме радикально нові продукти та технології забезпечують підприємству лідерські позиції на ринку, на відміну від підтримувальних інновацій, що лише вдосконалюють існуючі рішення;

– стратегія «блакитного океану», запропонована У. Чан Кімом і Р. Моборн, яка орієнтує підприємства не на боротьбу в існуючому конкурентному середовищі, а на створення нових ринкових просторів та зайняття в них домінуючих позицій.

Незважаючи на значну кількість досліджень, присвячених проблематиці конкурентоспроможності підприємства у вітчизняній та зарубіжній науковій літературі, дотепер не сформовано єдиного або універсального підходу до визначення сутності цієї економічної категорії та її ключових характеристик. Така ситуація пояснюється постійною трансформацією бізнес-середовища, зміною умов господарювання під впливом глобалізаційних процесів, технологічного розвитку, посилення невизначеності та нестабільності, які є характерними рисами сучасного етапу суспільного розвитку. Водночас зміст і трактування конкурентоспроможності продовжуватимуть еволюціонувати відповідно до нових викликів економічного середовища.

Слід зазначити, що теорії ефективного управління конкурентною боротьбою набувають практичного значення переважно за умови, коли підприємство вже сформувало власні конкурентні переваги та досягло певного рівня конкурентоспроможності. Саме на цьому етапі актуальними стають підходи до управління конкурентними позиціями, запропоновані, зокрема, D. Teece, G. Pisano та A. Shuen (табл. 1.1).

У табл. 1.1 узагальнено підходи до визначення сутності «конкурентоспроможність підприємства» у вітчизняній та зарубіжній спеціалізованій літературі.

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення «конкурентоспроможність підприємства» у спеціалізованій літературі

Автор(и)	Визначення
Л. Акімова, М. Корж, І. Чуб [1]	здатність організації продовжувати працювати у вибраній сфері бізнесу, коли макросередовище швидко змінюється, адаптуватися до його змін, створювати свої конкурентні переваги і на цій основі досягати кращих результатів діяльності, ніж конкуренти
О. Буряченко, Л. Ткачук, Н. Коваль [4]	можливість боротися за ринки збуту, здатність випереджати конкурентів, використовуючи сучасні технології, вміння максимально ефективно розподіляти ресурси з метою випуску високоякісної продукції
В. Василенко [5, с. 85, с. 358]	можливість ефективної господарської діяльності підприємства та її практичної реалізації в умовах конкурентного ринку
О. Виноградова, А. Асанова, О. Чарна [6]	здатність досягнення власної мети в умовах протидії конкурентам
А. Волошин [8, с. 85]	здатність боротися за частку ринку, випереджати конкурентів за рахунок передових технологій та оптимізації розподілу ресурсів для забезпечення виробництва високоякісної продукції
В. Герасимова, Є.Резанов [11]	здатність підприємства розвиватися відповідно до стратегії, конкуруючи своєю продукцією з іншими учасниками ринку
Н. Грицишин [12]	рівень компетентності підприємства у певній галузі, порівняльна перевага підприємства відносно інших конкурентів, які діють у регіоні, країні та за її межами.
В. Дикань [13, с. 30]	особливе поєднання характеристик об'єкта, які визначають його місце в ієрархічній системі оцінок об'єктів, що до нього подібні
І. Должанський, Т.Загорна [14]	можливість ефективно розпоряджатися власними й позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку
О. Кузьмін, Н. Горбаль [18]	здатність досягати конкурентних переваг перед іншими підприємствами на конкретному ринку
О. Кузьмін, О.Мельник, О. Романко [19]	комплексне системне поняття, яке відображає конкурентні переваги конкретного підприємства над іншими за сукупністю параметрів (економічних, фінансових, виробничих, ринкових, кадрових, товарних тощо), що певним чином між собою поєднані та формують пріоритетну унікальність та закріплення позицій на певному ринку у конкретний проміжок часу при визначеному впливі середовища функціонування
А. Мазаракі, Д. Пшеслінський, І. Смолін [21, с. 122]	економічні відносини з приводу створення та реалізації комплексу конкурентних переваг, що притаманні суб'єкту ринку
Andrea Nemethne Gal [39]	сукупність властивостей і видів діяльності даної виробничої одиниці, за допомогою яких вона може збільшити свою частку ринку та/або свій прибуток на даному ринку протягом певного періоду
ОЕСР [40]	здатність створювати відносно високий фактор доходу та відносно високий рівень зайнятості на стійкій основі, постійно перебуваючи в умовах міжнародної конкуренції
М. Портер [41, с. 385]	властивість товару, послуги, суб'єкта ринкових відносин виступати на ринку на рівні з аналогічними товарами, послугами або конкуруючими суб'єктами ринкових відносин, що присутні на ринку

Продовження табл. 1.1

Автор(и)	Визначення
D. Teece, G. Pisano, A. Shuen [42]	здатність підприємства досягати та утримувати перевагу на ринку за рахунок розвитку та застосування унікальних, складно імітованих, цінних ресурсів та здібностей
A. Wint [43]	можливість підприємств отримувати прибутки вище середнього рівня на ринку, де діють як вітчизняні, так і іноземні конкуренти
З. Шершньова, С. Оборська [31, с. 23-25]	рівень компетенції підприємства відносно інших конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу певної спрямованості, а також його окремих складових: технології, ресурсів, менеджменту, навичок і знань персоналу тощо, що знаходить вираження в таких результируючих показниках, як якість продукції, прибутковість, продуктивність тощо
І. Піддубний [26, с. 58]	напрямок менеджменту, спрямований на формування, розвиток і реалізацію конкурентних переваг і забезпечення життєдіяльності цього суб'єкта економічної діяльності

Джерело: складено автором.

Узагальнюючи наукові підходи до трактування сутності конкурентоспроможності підприємства, вітчизняні дослідники [11] виокремлюють три основні напрями її розуміння:

– конкурентоспроможність підприємства як здатність більш повно задовольняти конкретні потреби споживачів порівняно з аналогічними суб'єктами господарювання (З. Шершньова, С. Оборська);

– конкурентоспроможність підприємства як спроможність виробляти конкурентоспроможну продукцію або надавати конкурентоспроможні послуги (К. Чекотун, Г. Блакита; О. Буряченко, Л. Ткачук, Н. Коваль; В. Герасимова, Є. Резанов);

– конкурентоспроможність підприємства як відносний показник результативності та ефективності його діяльності, що формується під впливом факторів конкурентного середовища та конкурентних відносин (Л. Акімова, М. Корж, І. Чуб; В. Дикань; О. Савчук; А. Мазаракі, Д. Пшеслінський, І. Смолін; О. Кузьмін, О. Мельник, О. Романко, Н. Горбаль; Н. Грицишин).

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства відображає його здатність визначати та займати власну ринкову нішу, утримувати й зміцнювати конкурентні позиції серед інших учасників ринку завдяки наявним конкурентним перевагам. Такі переваги формуються на основі ефективного

залучення та використання ресурсів, виробництва конкурентоспроможної продукції та/або надання послуг, які характеризуються вищою споживчою цінністю порівняно з пропозиціями конкурентів, забезпечують задоволення потреб і очікувань споживачів, а також ґрунтуються на результативній фінансово-господарській діяльності та здатності підприємства адаптуватися до змін внутрішнього і зовнішнього бізнес-середовища. Саме це створює передумови для формування стійких конкурентних переваг суб'єкта господарювання.

З огляду на особливості функціонування підприємства слід зазначити, що його конкурентоспроможність формується під впливом усіх напрямів господарської діяльності, зокрема виробничої, інноваційної, інвестиційної, маркетингової, комерційної, інформаційної, фінансової, кадрової, організаційної, управлінської та соціальної діяльності.

Одним із перших дослідників, який визначив конкурентні переваги підприємства як основу забезпечення сильних ринкових позицій з урахуванням стадій життєвого циклу товару та динаміки розвитку ринків, був І. Ансофф [33]. Подальший розвиток наукових підходів до трактування цієї категорії свідчить про її постійну еволюцію (табл. 1.2).

Отже, конкурентну перевагу доцільно розглядати як сформовану суб'єктом господарювання відмінну характеристику, особливість або унікальну цінність продукції та/або послуги, яка спонукає споживача віддавати перевагу саме цій пропозиції та відмовлятися від аналогічних товарів чи послуг конкурентів. Наявність таких переваг забезпечує підприємству підвищення продуктивності діяльності, зростання доходів і прибутковості, а також збільшення його ринкової вартості.

Таким чином, можна зробити висновок, що формування та управління конкурентними перевагами належить до сфери стратегічного управління (див. табл. 1.2), що узгоджується з підходом R. Grant, який трактує конкурентну перевагу як здатність підприємства забезпечувати вищий рівень продуктивності порівняно з конкурентами, що безпосередньо відповідає основній меті

функціонування фірми – отриманню прибутку [37, с. 174]. Відповідно, якщо заходи, спрямовані на ведення конкурентної боротьби або управління конкурентоспроможністю, не забезпечують створення конкурентних переваг, які сприяють зростанню продуктивності та прибутковості, вони не мають стратегічного значення. У зв'язку з цим конкурентна перевага повинна мати стійкий характер, тобто зберігатися у довгостроковій перспективі за умов перевищення конкурентів за найбільш вагомими характеристиками та параметрами, неможливості її копіювання чи імітації іншими учасниками ринку, а також безперервного підтримання шляхом удосконалення, оновлення, трансформації або створення нових переваг.

Таблиця 1.2 – Підходи до визначення поняття «конкурентна перевага» у спеціалізованій літературі

Автор(и)	Визначення
J. Barney [35, с.102].	стратегія зі створення вартості, яка не може бути впроваджена жодним із існуючих чи потенційних конкурентів
D. Besanko, D. Dranove, M. Shanley[36, с.389].	підприємство володіє конкурентними перевагами у тому випадку, якщо рівень його економічного прибутку вищий за середній рівень серед конкурентів
O. Jurevicius [38]	здатність перевершувати своїх конкурентів протягом тривалого періоду часу, що забезпечує стійку конкурентну перевагу
R. Grant [37, с. 174]	здатність фірми мати кращу продуктивність, ніж у її конкурентів, що відповідає головній меті функціонування фірми – формування прибутку
І. Шаповалова [29]	ступінь відмінності від конкурента як внутрішнього (за рахунок перевершення конкурента в управлінському, організаційному, виробничому, фінансовому, маркетинговому та інформаційному аспектах), так і зовнішнього походження, спрямований на забезпечення стійкої конкурентної позиції на довготривалій період
З. Шершньова [31]	рівень компетенції щодо інших підприємств-конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу певної спроможності, а також його окремих складників – технології, ресурсів, менеджменту (особливо стратегічного та поточного планування), навичок і знань персоналу тощо, що знаходить вираження в таких результируючих показниках, як якість продукції, прибутковість, продуктивність тощо

Джерело: складено автором.

Слід зазначити, що конкурентоспроможність підприємства тісно взаємопов'язана з конкурентоспроможністю інших рівнів економічної системи.

Крім того, спираючись на концепцію п'яти конкурентних сил М. Портера, необхідно враховувати, що конкурентоспроможність підприємства формується під впливом низки взаємопов'язаних чинників. До них належать конкуренція між суб'єктами господарювання, які вже функціонують на ринку та пропонують аналогічні або подібні товари й послуги; конкуренція з боку товарів-замінників (субститутів), що задовольняють аналогічні потреби споживачів або створюють для них подібну цінність; потенційна конкуренція з боку підприємств інших ринків і галузей, які можуть увійти на ринок із подібною пропозицією; вплив постачальників ресурсів, які шляхом зміни умов постачання здатні посилювати або послаблювати конкурентні позиції підприємства; а також вплив споживачів, поведінка яких спрямована на максимізацію корисності за наявних бюджетних обмежень і передбачає вибір постачальника, що найбільшою мірою відповідає їхнім потребам та очікуванням. Отже, рівень конкурентоспроможності підприємства визначається сукупністю наявних і потенційних конкурентних переваг, конкурентоспроможністю продукції, ринковою владою споживачів і постачальників, а також загрозами появи нових конкурентів та товарів-замінників.

1.2 Методичні засади управління системою конкурентоспроможності підприємства

На сьогодні в науковій літературі відсутній єдиний підхід до трактування сутності управління конкурентоспроможністю підприємства. У табл. 1.3 наведено узагальнення основних наукових підходів до визначення цієї категорії, представлених у спеціалізованих джерелах.

Отже, управління системою конкурентоспроможності підприємства доцільно розглядати як комплекс управлінських рішень, заходів і дій, спрямованих на формування, підтримання, розвиток та вдосконалення

конкурентних переваг з метою забезпечення зростання продуктивності, ефективності діяльності, прибутковості, ринкової вартості та інвестиційної привабливості суб'єкта господарювання в поточних і перспективних умовах функціонування бізнес-середовища. Реалізація такого управління передбачає перехід підприємства від наявного стану до нового рівня розвитку, який характеризується більш високими якісними та кількісними показниками його функціонування.

Таблиця 1.3 – Підходи до визначення «управління конкурентоспроможністю підприємства» у спеціалізованій літературі

Автор(и)	Визначення
О. Гавриш [9]	система заходів, що спричиняють позитивний вплив на рівень конкурентоспроможності підприємства задля приведення його до бажаного стану і утримання конкурентних позицій в перспективі
М. Галелюк [10, с. 15]	конкретна функція менеджменту, що реалізується через здійснення загальних функцій для підтримання та підвищення конкурентоспроможності підприємства та його товарів, що є складниками єдиної системи
О. Драган [15, с. 84]	систему цілеспрямованих управлінських дій, які забезпечують фінансову стійкість, вибір стратегії розвитку підприємства та досягнення його конкурентоспроможності та конкурентоспроможності продукції, що випускається на вітчизняному та міжнародному ринках
Н. Євтушенко, Д. Гончар [16, с. 16]	діяльність, що спрямована на формування управлінських рішень, які, в свою чергу, повинні бути направлені на протистояння зовнішнім впливам та досягнення лідерства, відповідно до поставлених стратегічних задач
В. Кривіцька, В. Зянько [17, с. 131]	система заходів щодо постійного вдосконалення товару суб'єкта господарювання, систематичного пошуку нових споживачів, а також каналів збуту, покращення сервісу, реклами тощо, яка направлена на створення і зростання конкурентних переваг підприємства
О. Кузьмін, Н. Горбаль [18, с. 131]	виконання загальних функцій управління, які визначають політику у сфері створення і реалізації конкурентоспроможних товарів, цілі й відповідальність у даній сфері діяльності суб'єкта господарювання, що реалізуються за допомогою таких засобів, як планування конкурентоспроможності, оперативне управління нею, її забезпечення й підвищення в рамках певної системи конкурентоспроможності
В. Балдинюк [2]	комплекс заходів, стратегій і процесів, спрямованих на забезпечення та утримання конкурентних переваг компанії на ринку
І. Піддубний, Л. Піддубна [26, с. 58]	напрямок менеджменту, спрямований на формування, розвиток і реалізацію конкурентних переваг та забезпечення життєдіяльності підприємства як суб'єкта економічної діяльності
А. Солов'янчик [28, с. 53]	набір управлінських дій з метою забезпечення успішної діяльності підприємства та його розвитку за нестабільних умов господарювання та динамічності зовнішніх та внутрішніх факторів впливу

Джерело: складено автором.

Концептуальні засади теорії управління дають змогу виокремити ключові елементи системи управління конкурентоспроможністю підприємства як сукупності взаємопов'язаних підсистем, що відображають узагальнені управлінські дії, спрямовані на підвищення рівня конкурентоспроможності суб'єкта господарювання [2]. До таких елементів належать об'єкт і суб'єкт управління, а також функції, принципи та методи управлінського впливу (рис. 1.1).

Метою управління конкурентоспроможністю підприємства виступає забезпечення його сталого економічного розвитку [7], тобто підтримання життєздатності та ефективного функціонування в умовах динамічних змін бізнес-середовища на основі цілеспрямованих, керованих кількісних і якісних трансформацій у поточному та перспективному періодах, що стосуються використання, збереження наявних конкурентних переваг і формування нових.

Сукупність управлінських заходів, спрямованих на досягнення зазначеної мети, формує конкурентну стратегію підприємства. Згідно з підходом М. Портера, її кінцевим результатом є досягнення стійкої та вигідної ринкової позиції, яка забезпечує здатність протидіяти впливу конкурентних сил у галузі. Це, у свою чергу, сприяє зростанню обсягів реалізації продукції та/або послуг, підвищенню продуктивності, прибутковості та ринкової вартості підприємства, що узгоджується з його базовою метою функціонування. Отже, управління конкурентоспроможністю підприємства спрямоване на формування та зміцнення стійких конкурентних переваг як у поточному періоді, так і в довгостроковій перспективі.

Об'єктом управління виступають конкурентні переваги підприємства, рівень їх результативності щодо забезпечення ефективного функціонування суб'єкта господарювання на конкретному ринку в певний момент часу, а також їх довгострокова стійкість. Крім того, до об'єкта управління належать конкурентні стратегії як сукупність дій, спрямованих на реалізацію наявних конкурентних переваг підприємства.

Суб'єктами управління конкурентоспроможністю є учасники, які формують конкурентне середовище підприємства та беруть участь у процесі прийняття управлінських рішень щодо регулювання конкурентних відносин. До них відносяться власники, керівники підприємства та його структурних підрозділів, а також державні органи, що здійснюють регулювання конкурентних відносин між суб'єктами господарювання.

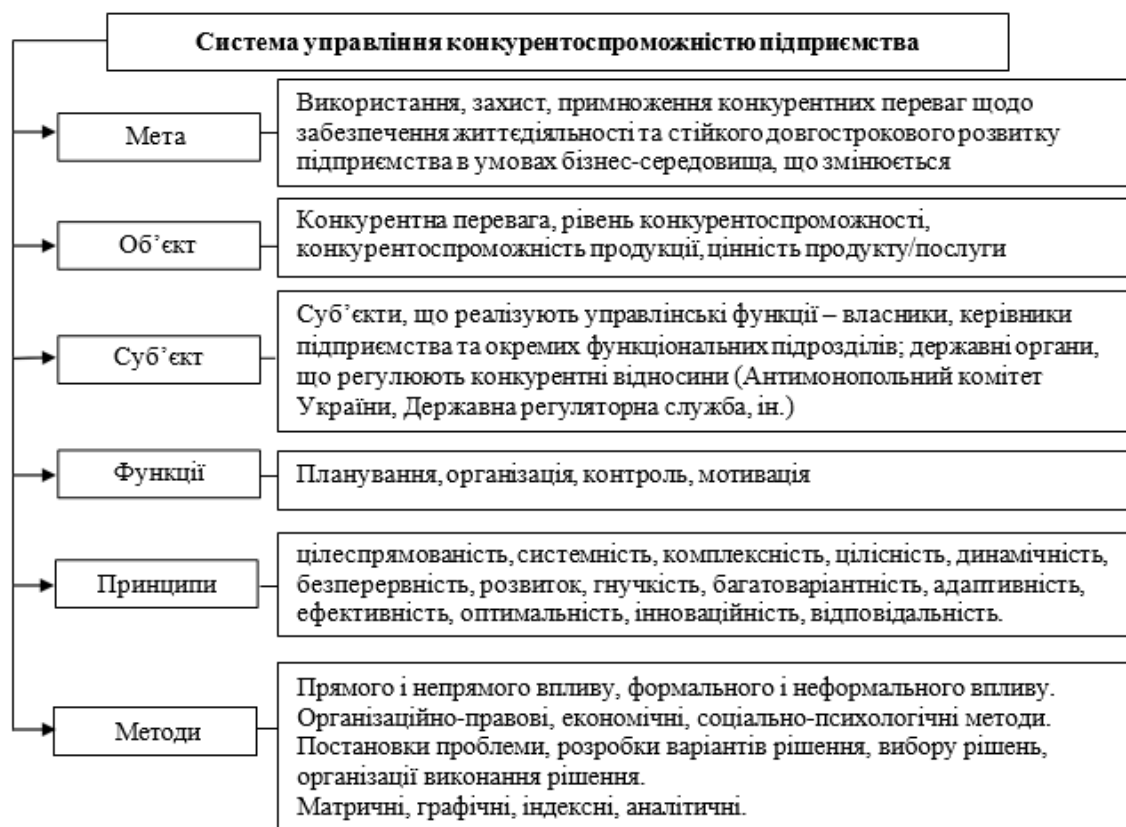


Рисунок 1.1 – Елементи системи управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: складено автором.

Результатом взаємодії суб'єктів та об'єктів управління конкурентоспроможністю виступає розроблення та реалізація конкурентних стратегій підприємства.

Функції управління являють собою сукупність управлінських дій, пов'язаних із процесом прийняття та реалізації управлінських рішень. Традиційно до основних функцій управління відносять планування, організацію, контроль і мотивацію [2].

Принципи управління визначаються як базові положення та правила, якими керуються в процесі здійснення управлінської діяльності та прийняття управлінських рішень.

З метою забезпечення цілеспрямованого впливу на об'єкт управління, організації процесу управління конкурентоспроможністю підприємства та досягнення поставлених цілей і завдань застосовуються методи управління, які традиційно класифікуються на адміністративні (організаційно-розпорядчі), економічні та соціально-психологічні [3].

Окрім цього, у науковій літературі існують інші підходи до класифікації методів управління, які узагальнено подано в табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – Підходи до класифікації методів управління конкурентоспроможністю підприємства

Підхід / автори	Вид	Приклади
етап розробки та реалізації управлінського рішення / О. Рудінська, Н. Ленська [27, с. 108], С. Лутковська, О. Цицкун [20].	Постановки проблеми	збір, обробка та аналізування інформації, факторний аналіз, моделювання
	Розробки варіантів рішення	метод номінальної групової техніки, метод Дельфі, метод мозкової атаки, метод «Кінгісе»
	вибору рішень	економіко-математичний метод; система зважених критеріїв
	Організації виконання рішення	планування, прямий вплив, матеріальне стимулювання, контроль і моніторинг
метод дослідження / Т. Швед, І. Біла [30]. Н. Шмиголь, А. Соловійов [32, с. 57]	матричні	матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ); матриця І. Ансоффа; матриця МакКінсі; матриця Портера; SWOT-аналіз; SPACE-аналіз; PEST/STEP-аналіз
	графічні	графіки ілюстративні, порівнянь, аналітичні, прогнозні; діаграми, картограми, картодіаграми; фази життєвого циклу
	індексні	сила реактивної позиції, інтегральна оцінка, бенчмаркінг
	аналітичні	метод різниць, рангів, бальний, експертної оцінки, диференційних рівнянь, ABC аналіз
	порівняння з еталоном	таксономічний аналіз, метод радара
	моделювання	імітаційного моделювання, метод нечітких множин

1.3 Методичні підходи до формування та управління товарним асортиментом з позицій сучасного маркетингу

Ефективність функціонування підприємства та рівень його конкурентоспроможності на ринку визначаються не лише масштабами діяльності та раціональністю використання ресурсного потенціалу, а й обґрунтованістю вибору асортименту продукції. В умовах ринкової економіки кожне підприємство самостійно формує власну товарну політику, основною метою якої є створення оптимальної структури асортименту та визначення напрямів його подальшого вдосконалення.

Раціонально сформована товарна політика є одним із ключових елементів діяльності підприємства, оскільки саме продукція відображає результати його функціонування, формує дохід і створює основу для подальшого розвитку та зміцнення ринкових позицій.

Товарний портфель є важливою складовою маркетингової стратегії будь-якої організації. Він охоплює комплекс заходів і підходів, спрямованих на досягнення стратегічних цілей підприємства, та являє собою структуровану систему, що визначає пріоритети, ключові завдання і напрями розвитку, затверджені керівництвом, з метою підвищення конкурентоспроможності продукції та активізації збутової діяльності.

Основний акцент у формуванні товарного портфеля робиться на максимально повному задоволенні потреб цільових споживачів шляхом виробництва, просування та реалізації продукції [25].

Головна мета асортиментної політики полягає у забезпеченні високого рівня рентабельності та ефективності діяльності підприємства, що досягається завдяки відповідності структури асортименту реальним потребам споживачів. Процес формування асортименту є складним і багатограним, оскільки залежить від значної кількості чинників. Ігнорування цих факторів може призвести до порушення збалансованості асортиментної структури та зниження ефективності діяльності підприємства.

Асортимент продукції перебуває у постійному русі та змінюється під впливом численних зовнішніх і внутрішніх чинників. Умовно їх поділяють на дві групи: загальні, що не залежать від конкретного підприємства, та специфічні, які визначаються особливостями його діяльності. Серед основних загальних чинників провідне місце займають споживчий попит і виробничі можливості.

Безпосередньо процес формування асортименту полягає у відборі та структуруванні груп, видів, сортів і різновидів продукції, які відповідають існуючому споживчому попиту та забезпечують його максимально повне задоволення. Провідним чинником, що визначає структуру асортименту, виступає споживчий попит. Він не лише обумовлює рівень задоволення потреб споживачів, а й стимулює подальше зростання та розширення ринкового попиту.

Взаємозв'язок між споживчим попитом і формуванням асортименту має двосторонній характер. Істотні зміни у структурі потреб та вподобаннях споживачів мають обов'язково враховуватися під час формування асортиментної політики, оскільки це забезпечує відповідність товарної пропозиції актуальним ринковим умовам. При цьому характерною особливістю попиту на продовольчі товари є його відносна стабільність, що необхідно враховувати у процесі планування асортименту.

Специфічні фактори, що впливають на формування асортименту, подано на рис. 1.2.



Рисунок 1.2 – Основні специфічні фактори, що впливають на формування асортименту

Формування товарного асортименту розглядається як стратегічний процес відбору, оцінювання та підтримки оптимальної сукупності товарів, що забезпечують досягнення прибутковості, конкурентоспроможності та стійкого розвитку підприємства. Основною метою управління товарним портфелем є забезпечення збалансованості між різними товарними позиціями за рівнем прибутковості, часткою ринку, рівнем ризику та стадіями життєвого циклу продукції.

Ефективне управління товарним асортиментом ґрунтується на поєднанні аналітичних, маркетингових і стратегічних підходів, що дає змогу забезпечити раціональний розподіл ресурсів, підтримання інноваційного потенціалу та адаптацію підприємства до вимог міжнародних ринків. Комплексне використання таких підходів сприяє підвищенню прибутковості, мінімізації ризиків і зміцненню конкурентних позицій у глобальному економічному середовищі.

Управління товарним портфелем підприємства на ринку передбачає реалізацію послідовних етапів, наведених на рис. 1.3.

аналіз ринку;
вибір стратегії;
формування товарного асортименту;
просування;
контроль;
оцінка результатів.

Рисунок 1.3 – Управління товарним асортиментом на ринку [25]

Для ефективного управління товарним асортиментом підприємства застосовується система методів аналізу, що дає змогу оцінити рівень конкурентоспроможності продукції, визначити її стратегічне положення та обґрунтувати управлінські рішення щодо подальшого розвитку асортименту. Використання таких методів передбачає дотримання визначеної послідовності

аналітичних процедур, що забезпечує системність, комплексність та об'єктивність оцінювання.

Чітке усвідомлення закономірностей розвитку товарної номенклатури безпосередньо пов'язане із необхідністю своєчасного прийняття управлінських рішень, які забезпечують підтримання конкурентоспроможності продукції на ринку та оптимізацію структури товарного портфеля підприємства. Реалізація товарної політики ґрунтується на використанні методичних засад, спрямованих на підвищення ефективності управління товарним портфелем. Серед основних підходів у цьому контексті виокремлюють товарний та портфельний підходи як базові інструменти, що забезпечують результативність зазначеного процесу.

Подальшим етапом є визначення системи критеріїв, які сприяють оптимізації товарної пропозиції, зокрема формування належного інформаційного забезпечення для аналізу асортименту, визначення цільових орієнтирів оптимізації відповідно до бажаних результатів діяльності, а також врахування ключових факторів, що впливають на формування асортиментної політики підприємства.

Варто наголосити, що стратегічні підходи до формування товарного портфеля базуються на всебічному аналізі потреб споживачів із подальшою орієнтацією на їх комплексне задоволення шляхом оновлення, удосконалення або модифікації асортиментної структури. У разі застосування портфельного підходу підприємство здійснює структуризацію власного продуктової портфеля відповідно до визначених критеріїв, що узгоджуються зі стратегічними цілями його розвитку. Формування цілей розвитку товарної політики на підприємствах нерідко характеризується недостатнім рівнем системності та структурованості, оскільки часто здійснюється на рівні окремих функціональних підрозділів (комерційного, закупівельного, маркетингового тощо). У зв'язку з цим процес визначення та узгодження цілей повинен відбуватися на загальноорганізаційному рівні з охопленням усіх структурних підрозділів підприємства [24].

РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Характеристика діяльності підприємства

Державне підприємство «Житомирський маслозавод» було засноване у 1981 році. Починаючи з 1 квітня 1998 року, підприємство здійснює випуск продукції під торговою маркою «Рудь».

АТ «Рудь» є одним із провідних підприємств харчової промисловості України, що спеціалізується на виробництві морозива, молочної продукції та заморожених харчових виробів. Компанія займає провідні позиції на національному ринку морозива та є беззаперечним лідером у даному сегменті.

Торгову марку АТ «Житомирський маслозавод» представлено на рис. 2.1.



Рисунок 2.1 – Торгова марка АТ «Житомирський маслозавод» [23]

Сьогодні АТ «Рудь» є одним із провідних виробників морозива в Україні. Девіз «Морозиво № 1» відображає не лише маркетингову концепцію компанії, а й її стратегічну місію, що полягає у створенні продукції, яка не лише задовольняє потреби споживачів, а й перевершує їхні очікування. Асортимент підприємства дозволяє повною мірою задовольнити запити навіть найвибагливіших споживачів морозива. Досягнення компанії значною мірою забезпечуються

професійною діяльністю команди менеджерів із відповідною фаховою підготовкою, які поєднують теоретичні знання з практичним досвідом.

Завдяки ефективній стратегії розвитку, злагодженій роботі персоналу та високому рівню управління АТ «Рудь» демонструє стабільно високі результати на українському ринку. Орієнтація на якість та вдосконалення стала основою впровадження й сертифікації систем управління якістю, екологічного менеджменту та безпеки харчової продукції. Використання сучасних міжнародних стандартів забезпечує постійне вдосконалення виробничих і управлінських процесів, що сприяє зміцненню конкурентних позицій підприємства [23].

Щодобово АТ «Рудь» переробляє до 300 тонн молока, з яких близько 150 тонн спрямовується на виробництво морозива як основного продукту компанії. Високий рівень продуктивності забезпечується використанням сучасного технологічного обладнання, яке не має аналогів в Україні [23].

Підприємство АТ «Рудь» має власну сировинну базу, що забезпечує контроль якості молочної сировини на всіх етапах – від заготівлі до переробки. Система управління якістю, побудована за принципами провідних світових виробників, гарантує високу безпечність і стабільні смакові характеристики продукції.

У 2014 році компанія стала єдиним українським виробником морозива, який успішно пройшов аудит Місії Європейського Союзу щодо відповідності стандартам якості молочної продукції, що відкрило їй доступ до ринків країн ЄС. Бренд «100% морозиво» отримав європейську відзнаку «Добрий знак» за результатами незалежного тестування у семи європейських лабораторіях, що підтвердило його відповідність високим стандартам безпеки та якості [23].

Одним із значних досягнень підприємства стало створення першого органічного морозива в Україні та на пострадянському просторі – «Ескімос-Organic». Продукт отримав сертифікат «Органік Стандарт UA-BIO-108», що підтверджує його відповідність вимогам законодавства Європейського Союзу

щодо органічного виробництва. Це досягнення засвідчує інноваційний підхід компанії до розвитку продукції та забезпечення якості.

Значні обсяги виробництва зумовлюють підвищену увагу до питань екологічної безпеки та впливу на довкілля. АТ «Рудь» системно працює над зменшенням екологічного навантаження, приділяючи особливу увагу енергоефективності [23]:

- проведення енергоаудиту та впровадження енергозберігаючих технологій дозволили підвищити ефективність енергетичного блоку до 94%;
- модернізація аміачної компресорної системи із впровадженням рекуперації тепла та частотного регулювання забезпечила скорочення споживання електроенергії на 20%.

Крім того, компанія реалізує заходи щодо мінімізації впливу виробництва на довкілля, зокрема скорочення викидів аміаку, оптимізації використання водних ресурсів, зменшення утворення відходів, а також зниження викидів продуктів згоряння природного газу та палива. Підприємство не лише дотримується екологічних норм, а й прагне до їх перевищення шляхом постійного вдосконалення технологічних процесів.

Протягом останніх років компанія «Рудь» закріпила статус беззаперечного лідера на українському ринку морозива та заморожених продуктів. Її успіх базується на впровадженні інноваційних технологій, розвиненій системі партнерських відносин і дотриманні високих стандартів якості. Отримані нагороди та відзнаки підтверджують ефективність сучасної бізнес-стратегії підприємства.

АТ «Рудь» і надалі формує стандарти розвитку галузі, поєднуючи технологічні інновації, високу якість продукції та відповідальне ставлення до навколишнього середовища. Продукція компанії не лише задовольняє потреби споживачів, а й створює додану емоційну цінність, підтверджуючи статус бренду «Морозиво № 1» в Україні.

Характеристика місії, бачення, цілей, завдань та параметрів соціальної відповідальності АТ «Рудь» наведена у табл. 2.1.

Акціонерне товариство «Рудь» є одним із ключових учасників українського ринку молочної продукції, зокрема сегменту морозива, що забезпечує його позиціонування завдяки поєднанню інноваційного розвитку, високої якості та стратегічної орієнтації на ринкове лідерство.

Таблиця 2.1 – Характеристика місії, бачення, мети, цілей та параметрів відповідальності АТ «Рудь»

Елемент	Опис
Місія компанії	Морозиво «Рудь» з теплом до кожного.
Бачення компанії	Компанія «Рудь» – виробник морозива в Україні з найсучаснішими технологіями, найбільшим обсягом продажів та найвищою ефективністю діяльності.
Мета компанії	Виробництво продукції та постійне задоволення найвибагливіших смаків споживачів, удосконалення технологічних процесів, використання методів, досвіду, матеріалів і виробів, які не забруднюють навколишнє середовище.
Цілі компанії	<ul style="list-style-type: none"> - орієнтація місії на різноманітну вікову групу споживачів; - формування іміджу компанії як стабільної фірми; - орієнтація на постійне оновлення асортименту; - вихід на нові ринки збуту.
Параметри відповідальності	<ul style="list-style-type: none"> - перед споживачами: гарантія безпечності та якості продукції; - перед працівниками: підвищення соціальних стандартів; - перед суспільством: поліпшення екологічного стану довкілля; - перед законодавством: дотримання норм і стандартів корпоративного права; - перед бізнесом: підвищення культури ведення бізнесу в Україні.

Джерело: складено автором за даними підприємства

Компанія не лише зосереджується на виробництві високоякісної продукції, а й активно розширює свою присутність на внутрішньому та міжнародному ринках, пропонуючи широкий спектр продукції та можливостей для споживачів і партнерів.

Оснoву діяльності АТ «Рудь» становить виробництво молочної продукції, зокрема морозива, яке є візитною карткою підприємства, а також інших харчових продуктів, що відповідають високим стандартам якості. Виробничі потужності компанії оснащені сучасним технологічним обладнанням, що дає змогу виготовляти продукцію з унікальними смаковими характеристиками та стабільно високою якістю. Підприємство не лише здійснює виробництво, а й забезпечує ефективну реалізацію продукції через розвинені канали дистрибуції, які охоплюють як внутрішній ринок України, так і міжнародні ринки. Такий підхід дозволяє АТ «Рудь» задовольняти

потреби широкого кола споживачів, пропонуючи продукцію відповідно до різноманітних смаків і уподобань [23].

Компанія активно розвиває оптову та роздрібну торгівлю, реалізуючи продукцію як через великі торговельні мережі, так і безпосередньо кінцевим споживачам. АТ «Рудь» постійно працює над розширенням дистрибуційної мережі, що забезпечує стабільне постачання продукції в різні регіони України та за її межі.

Завдяки гнучким логістичним рішенням і налагодженим партнерським відносинам із торговельними мережами продукція компанії представлена в багатьох країнах, що сприяє зміцненню її позицій на міжнародному ринку. Роздрібна торгівля здійснюється як через власні фірмові магазини, так і через співпрацю з незалежними ритейлерами, що забезпечує максимальну доступність продукції для споживачів.

АТ «Рудь» активно розвиває зовнішньоекономічну діяльність у межах чинного законодавства України, прагнучи розширити свою присутність на світових ринках шляхом експорту продукції до країн Європейського Союзу та інших регіонів. Успішне проходження аудиту Європейської комісії у 2014 році стало важливим етапом розвитку компанії, оскільки відкрило можливості виходу на європейський ринок із продукцією, що відповідає високим стандартам якості та безпеки. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства включає не лише експорт готової продукції, а й пошук міжнародних партнерів, укладання зовнішньоекономічних контрактів та адаптацію асортименту до вимог іноземних ринків.

Для посилення ринкових позицій АТ «Рудь» активно розвиває мережу фірмових магазинів як в Україні, так і за її межами. Такі торговельні точки виконують не лише функцію реалізації продукції, а й слугують інструментом брендингу, формування іміджу та безпосередньої комунікації зі споживачами. Крім того, компанія створює філії та представництва, що сприяє ефективному управлінню комерційною та виробничою діяльністю. Такі структурні підрозділи дозволяють оперативно реагувати на зміни ринкового середовища, адаптувати управлінські рішення до локальних особливостей та забезпечувати стабільний розвиток підприємства як на національному, так і на міжнародному рівнях.

Організаційна структура АТ «Рудь» являє собою сукупність взаємопов'язаних підсистем підприємства та наведена у додатку 1.

Таким чином, АТ «Рудь» демонструє стабільні лідерські позиції на українському ринку морозива, що формує надійну основу для подальшого розвитку. Завдяки впровадженню інноваційних технологій і модернізації виробничих потужностей компанія планує розширювати асортимент продукції, зокрема за рахунок розвитку сегмента органічних товарів, що відповідають сучасним тенденціям здорового харчування. Стратегія виходу на нові міжнародні ринки, насамперед у країнах Європи, відкриває перспективи для посилення глобальної присутності бренду.

2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства

Динаміка формування основних економічних показників діяльності АТ «Рудь» представлена у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Основні економічні показники діяльності АТ «Рудь»

Показники	Роки			2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+, –	%
Чистий дохід, тис. грн.	2263651	2855378	3378734	1115083	49,26
Валовий прибуток, тис. грн.	701009	935742	961374	260365	37,14
Чистий прибуток, тис. грн.	203805	323291	290352	86547	42,47
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	2046010,0	2092170,0	2404487,5	358478	17,52
Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	1015266,0	955062,0	1030230,0	14964,0	1,47
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	1030744,0	1137108,0	1374257,5	343513,5	33,33
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	660	659	793	133	20,15
Фондовіддача, грн.	2,23	2,99	3,28	1,05	47,09
Фондомісткість	0,09	0,09	0,06	-0,03	-34,09
Фондоозброєність, тис. грн /ос.	1538,28	1449,26	1299,16	-239,13	-15,55
Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	3429,77	4332,90	4260,70	830,92	24,23
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,20	2,51	2,46	0,26	11,95

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

Аналіз ключових економічних показників діяльності АТ «Рудь» за період 2022-2024 років свідчить про загалом позитивну динаміку розвитку підприємства. Зокрема, чистий дохід за досліджуваний період збільшився на 49,26%, що відображає розширення обсягів реалізації продукції та підвищення ефективності маркетингової політики. Валовий прибуток також продемонстрував зростання на 37,14%, що свідчить про відносну стабільність витратної складової та збереження рівня маржинальності діяльності підприємства. Водночас, попри певне зниження чистого прибутку у 2024 році порівняно з 2023 роком, його сукупне зростання відносно 2022 року становить 42,47%, що загалом характеризує позитивну тенденцію формування прибутковості.

Позитивна динаміка спостерігається також у зміні активів підприємства. Середньорічна вартість активів зросла на 17,52%, що свідчить про розширення виробничо-ресурсного потенціалу компанії. Особливо значне зростання демонструють оборотні активи (на 33,33%), що може бути зумовлено збільшенням обсягів виробничих запасів або дебіторської заборгованості.

Показники використання трудових ресурсів також характеризуються позитивними тенденціями: середньооблікова чисельність працівників зросла на 20,15%, а продуктивність праці – на 24,23%, що свідчить про підвищення ефективності використання персоналу.

Ефективність використання основних засобів істотно покращилася, про що свідчить зростання фондоддачі на 47,09%. Водночас фондомісткість зменшилася на 34,09%, що є позитивною тенденцією та вказує на зниження витрат основних засобів на одиницю продукції. Зниження фондоозброєності на 15,55% може свідчити про певне зменшення вартості основних засобів у розрахунку на одного працівника або про випереджальне зростання чисельності персоналу порівняно з приростом основних засобів.

Коефіцієнт оборотності оборотних активів збільшився на 11,95%, що свідчить про прискорення їх обігу та підвищення ділової активності підприємства. У сукупності наведені показники підтверджують стабільний фінансово-економічний

стан АТ «Рудь» та наявність позитивних тенденцій щодо підвищення ефективності управління ресурсами.

Характеристика майна підприємства АТ «Рудь» та джерел його формування за даними бухгалтерського балансу наведена у табл. 2.3. Аналіз майнового стану АТ «Рудь» за 2022–2024 роки свідчить про загалом позитивну динаміку збільшення активів підприємства. Сукупна вартість балансу зросла на 28,93% або на 624 635 тис. грн, що вказує на розширення ресурсного потенціалу компанії. У структурі активів відмічається приріст оборотних активів на 474 299 тис. грн (39,91%), що може свідчити про підвищення рівня ліквідності та операційної гнучкості підприємства. Водночас частка необоротних активів зменшилася на 4,69 в.п., що характеризує певне скорочення питомої ваги довгострокових інвестицій у структурі активів.

Таблиця 2.3 – Характеристика майна підприємства АТ «Рудь» та джерел його формування

Показники	2022 р.		2023 р.		2024 р.		2024 р. до 2022 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, –	%	п.с.
Активи									
1. Необоротні активи:	970586	45,0	939538	46,4	1120922	40,3	150336	15,49	-4,69
в т.ч. основні засоби	894411	41,4	842815	41,6	938652	33,7	44241	4,95	-7,71
2. Оборотні активи	1188402	55,0	1085814	53,6	1662701	59,7	474299	39,91	4,69
в т.ч. запаси	329286	15,3	332765	16,4	509120	18,3	179834	54,61	3,04
дебіторська заборговність	297897	13,8	329474	16,3	481760	17,3	183863	61,72	3,51
грошові кошти	557092	25,8	420281	20,8	670867	24,1	113775	20,42	-1,70
Пасиви									
1. Власний капітал	1488014	68,9	1811008	89,4	2100374	75,5	612360	41,15	6,53
в т.ч. зареєстрований капітал	5341	0,2	5341	0,3	5341	0,2	0	0,00	-0,06
нерозподілений прибуток	1482673	68,7	1805667	89,2	2095033	75,3	612360	41,30	6,59
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1637	0,1	2607	0,1	3217	0,1	1580	96,52	0,04
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	669337	31,0	211737	10,5	680032	24,4	10695	1,60	-6,57
Баланс	2158988	100,0	2025352	100,0	2783623	100,0	624635	28,93	x

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

Особливо суттєве зростання спостерігається за окремими елементами оборотних активів: запаси збільшилися на 54,61%, а дебіторська заборгованість – на 61,72%, що потребує подальшого управлінського контролю з метою недопущення потенційного погіршення платоспроможності та зростання ризику неповернення заборгованості. Позитивною тенденцією є також збільшення обсягу грошових коштів на 113 775 тис. грн (20,42%), що сприяє зміцненню ліквідності та фінансової стійкості підприємства.

У структурі пасивів найбільш значне зростання відмічається за власним капіталом – на 41,15%, що свідчить про посилення фінансової незалежності підприємства та підвищення його капіталізації. Частка поточних зобов'язань у структурі пасивів зменшилася з 31,0% до 24,4%, тобто на 6,57 в.п., що є позитивною тенденцією в контексті зниження рівня короткострокового боргового навантаження.

Узагальнюючи, майновий стан АТ «Рудь» можна охарактеризувати як стабільний із позитивними тенденціями розвитку, що проявляються у зростанні оборотного капіталу та підвищенні частки власних джерел фінансування діяльності підприємства.

Діагностика фінансових результатів діяльності підприємства є важливим елементом оцінювання його ефективності та прибутковості. Механізм формування фінансових результатів діяльності АТ «Рудь» наведено у табл. 2.4.

У період 2022–2024 років фінансові результати діяльності АТ «Рудь» характеризуються загалом позитивною динамікою розвитку. Чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 49,26%, що може свідчити як про зростання обсягів реалізації, так і про можливе підвищення цінової політики підприємства. Водночас собівартість реалізованої продукції зросла більш високими темпами – на 54,7%, що частково нейтралізує позитивний ефект від зростання доходів та вказує на посилення витратної складової діяльності. Валовий прибуток при цьому збільшився на 37,14%, що свідчить про загальне підвищення прибутковості підприємства, хоча темпи його зростання є нижчими порівняно з темпами зростання доходів. Інші операційні доходи скоротилися на 16,95%, що може вказувати на зменшення обсягів додаткових джерел формування фінансового результату.

Таблиця 2.4 – Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства АТ «Рудь», тис.грн.

Показники	Роки			2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+, –	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2263651	2855378	3378734	1115083	49,26
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1562642	1919636	2417360	854718	54,70
Валовий прибуток	701009	935742	961374	260365	37,14
Інші операційні доходи	67883	36782	56377	-11506	-16,95
Адміністративні витрати	70504	93159	111327	40823	57,90
Витрати на збут	324652	382717	462650	137998	42,51
Інші операційні витрати	62318	30029	29592	-32726	-52,51
Фінансовий результат від операційної діяльності	311418	466619	414182	102764	33,00
Фінансові витрати	69081	79887	58591	-10490	-15,19
Інші витрати	172	58	253	81	47,09
Фінансовий результат до оподаткування	249494	396180	357563	108069	43,32
Чистий фінансовий результат	203805	323291	290352	86547	42,47

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

Адміністративні витрати та витрати на збут демонструють суттєве зростання – на 57,9% та 42,51% відповідно, що свідчить про збільшення управлінських, організаційних і маркетингових витрат підприємства. Водночас позитивною тенденцією є зменшення інших операційних витрат на 52,51%, що сприяло покращенню операційного фінансового результату. Фінансові витрати знизилися на 15,19%, що може бути наслідком оптимізації структури позикового капіталу або зменшення боргового навантаження підприємства. У результаті фінансовий результат до оподаткування зріс на 43,32%, а чистий прибуток – на 42,47%.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що АТ «Рудь» демонструє стабільне зростання фінансової ефективності у досліджуваному періоді, незважаючи на підвищення окремих категорій витрат, що свідчить про відносну збалансованість фінансово-господарської діяльності підприємства. Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства АТ «Рудь» представлена у табл. 2.5.

Аналіз динаміки показників фінансового стану АТ «Рудь» за 2022–2024 роки свідчить про наявність як позитивних, так і окремих негативних тенденцій.

Коефіцієнт загальної ліквідності зріс на 37,71% і досяг рівня 2,45, що свідчить про достатню здатність підприємства своєчасно виконувати поточні зобов'язання. Коефіцієнт абсолютної ліквідності також демонструє зростання на 18,53% та наближається до рівня 0,99, що практично відповідає нормативному значенню 1 і характеризує підвищення платоспроможності у короткостроковому періоді.

Таблиця 2.5 – Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства

Показники	Роки			2024 р. до 2022 р.	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	+, –	%
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,78	5,13	2,45	0,67	37,71
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,83	1,98	0,99	0,15	18,53
Чистий оборотний капітал, тис.грн.	519065	874077	982669	463604	89,32
Коефіцієнт автономії	0,69	0,89	0,75	0,07	9,48
Коефіцієнт фінансової залежності	1,45	1,12	1,33	-0,13	-8,66
Коефіцієнт фінансової стійкості	2,22	8,45	3,07	0,86	38,62
Коефіцієнт оборотності активів	1,11	1,36	1,41	0,30	27,01
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,63	1,73	1,73	0,09	5,81
Рентабельність господарської діяльності, %	12,35	16,33	11,84	-0,51	x
Рентабельність власного капіталу, %	14,70	19,60	14,85	0,15	x
Рентабельність продукції, %	15,62	19,20	12,95	-2,67	x

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

Чистий оборотний капітал підприємства збільшився майже вдвічі (на 89,32%), що підтверджує зміцнення фінансової стійкості у короткостроковій перспективі. Коефіцієнт автономії зріс до 0,75, що свідчить про високу частку власного капіталу в загальній структурі джерел фінансування та посилення фінансової незалежності підприємства. Водночас коефіцієнт фінансової залежності знизився на 8,66%, що є позитивною тенденцією та свідчить про зменшення залежності від зовнішніх джерел фінансування.

Коефіцієнт фінансової стійкості покращився на 38,62% і досяг рівня 3,07, що додатково підтверджує зміцнення фінансової стабільності підприємства. Оборотність активів зросла на 27,01%, що свідчить про прискорення їх використання та підвищення ділової активності. Коефіцієнт оборотності власного капіталу залишився практично незмінним, що характеризує стабільність ефективності використання власних фінансових ресурсів.

Разом із тим, спостерігається певне зниження показників рентабельності: рентабельність господарської діяльності та продукції зменшилися відповідно на 0,51% та 2,67%. Це може свідчити про зростання витратної складової або посилення цінового тиску на ринку, що потребує додаткової уваги до оптимізації витрат та вдосконалення політики ціноутворення.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що перспективи економічного розвитку АТ «Рудь» залишаються позитивними. Підприємство демонструє стійке зростання чистого доходу та валового прибутку, а також зміцнення фінансової стабільності, що підтверджується покращенням показників ліквідності та автономії. Збільшення чистого оборотного капіталу та підвищення ефективності використання активів свідчать про зростання здатності генерувати прибуток на основі наявних ресурсів. Водночас зниження рентабельності вказує на необхідність подальшої оптимізації витрат та вдосконалення управління доходністю підприємства.

2.3 Аналіз маркетингової діяльності компанії

Аналіз сильних і слабких сторін діяльності підприємства подано в табл. 2.6.

Проведений SWOT-аналіз АТ «Житомирський маслозавод» засвідчив, що до сильних сторін компанії доцільно віднести:

- потужний бренд на внутрішньому ринку, який формує стійку основу для подальшого виходу на зовнішні ринки та зміцнення міжнародних позицій;

- наявність сертифікацій, сучасних виробничих потужностей та ефективної системи контролю якості на всіх етапах — від надходження сировини до випуску готової продукції;

- значний досвід експортної діяльності, широку географію постачань та розвинену логістичну інфраструктуру.

До слабких сторін підприємства доцільно віднести:

– відносно невелику частку експорту в структурі реалізації за умов широкої географії зовнішніх ринків;

– значні витрати, пов’язані з логістикою, митним оформленням та адаптацією продукції до вимог міжнародних стандартів, що формує додаткові фінансові навантаження та ризики;

– високий рівень конкуренції на зовнішніх ринках як з боку міжнародних брендів морозива, так і локальних виробників у країнах-імпортерах.

Узагальнюючи, можна зазначити, що компанія «Рудь» має сприятливу вихідну позицію для розвитку зовнішньоекономічної діяльності, що забезпечується наявністю сильного бренду, сучасної виробничої бази та практичного досвіду експорту. Водночас існує значний потенціал для подальшого розширення експортних напрямів, удосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю та активізації стратегій зростання. Урахування зовнішніх ризиків, адаптація продукції до вимог різних ринків та підвищення частки експорту в структурі діяльності підприємства залишаються ключовими завданнями перспективного розвитку [47].

Таблиця 2.6 – SWOT-аналіз АТ «Житомирський маслозавод»

Сильні сторони (S):	Слабкі сторони (W):
Сильний бренд «Рудь» та впізнаваність Потужне виробництво та контроль якості Досвід роботи на зовнішніх ринках.	Низька частка експорту в загальному обсязі Можливі недостатньо гнучкі логістичні / митні рішення Може бракувати адаптації продукту чи маркетингу для окремих зарубіжних ринків
Можливості (O):	Загрози (T):
Розширення нових ринків у країнах Азії, Близького Сходу, Африки Розвиток екологічних / органічних продуктів морозива («Ескімос-Organic») як ніші Колаборації, приватні марки (private label) на експорт	Військовий і політичний ризик для України, що впливає на логістику, доступ до валют Валютні ризики, підвищення вартості логістики, митних витрат Зростаюча конкуренція на зовнішніх ринках, а також зміни стандартів/тарифів Можливість того, що частина ринків стане менш доступною

Сформовано автором

Для повноцінного розкриття наявного потенціалу підприємства необхідним є залучення інвестиційних ресурсів та детальне планування стратегічних напрямів розвитку. Ігнорування інвестицій у модернізацію та інновації може спричинити втрату сформованих конкурентних переваг, тому для збереження лідируючих позицій доцільно зосередити увагу на оновленні асортименту продукції та освоєнні перспективних ринкових сегментів. Загальна інвестиційна політика повинна бути орієнтована на технічне переоснащення виробництва та розробку продукції, яка максимально відповідає актуальним потребам і очікуванням споживачів.

Основні конкуренти підприємства наведені в табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Основні конкуренти компанії

Конкурент	Коротка характеристика
ТОВ «Ласунка» (ТМ «Ласунка»)	Один із найбільших виробників і дистриб'юторів морозива в Україні. Має власну логістику, представлений по всій країні.
ТОВ «Хладопром» (ТМ «Хрещатик», «Три ведмеді»)	Потужний гравець, що має широку дистриб'юторську мережу, активну присутність у HORECA та національних торговельних мережах.
ТОВ «Три Ведмеді»	Широкий асортимент заморожених овочів, ягід, напівфабрикатів; конкурує як в оптових поставках, так і у ритейлі.
ТОВ «Рудь-Сервіс Київ»	Один із регіональних конкурентів у межах того ж бренду, який оперує в окремих містах незалежно від головного дистриб'ютора.
ТОВ «Лімо» (Львів)	Відомий регіональний виробник морозива із дистрибуцією переважно в західному регіоні, активно розвиває прямі продажі.
Імпортні дистриб'ютори (Frikom, Alpro, Nestlé Ice Cream)	Представники закордонної продукції преміального сегмента, зосереджені у великих містах та супермаркетах.

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Ринок конкурентного середовища характеризується високим рівнем конкуренції, у межах якого одночасно функціонують як локальні, так і міжнародні компанії. Конкурентна боротьба здійснюється не лише через інструменти цінової політики, а й за рахунок швидкості постачання продукції, дотримання стабільного температурного режиму під час логістики, а також упровадження інноваційних рішень у сфері упаковки та розширення смакових лінійок.

Суттєвою конкурентною перевагою підприємства є ефективно організована логістична система, безпосередня взаємодія з виробником і стійка впізнаваність бренду на ринку. З урахуванням спеціалізації підприємства та його орієнтації на бренд «Рудь», конкурентні позиції значною мірою формуються під впливом рівня сервісного обслуговування, охоплення територіальних ринків, оперативності обслуговування та гнучкості асортиментної політики, а не виключно цінового чинника.

АТ «Житомирський маслозавод» спеціалізується на виробництві широкого асортименту заморожених десертів, які диференціюються за цінovими сегментами та орієнтацією на різні групи споживачів. Асортиментна стратегія підприємства ґрунтується на одночасній присутності в преміальному, середньому та бюджетному сегментах ринку, що забезпечує максимальне охоплення цільової споживчої аудиторії та підвищує конкурентоспроможність продукції.

Асортимент підприємства включає наступні групи (рис. 2.2).

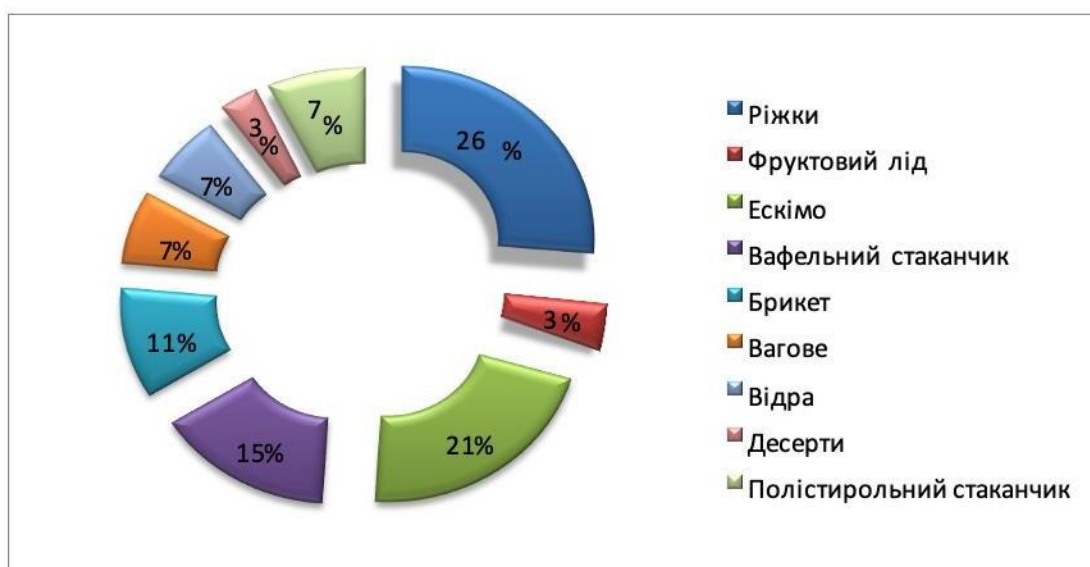


Рисунок 2.2 – Структура продажів за групами товарів, % [37]

Згідно з даними діаграми, найбільшу частку у структурі продажів займають ріжки, які формують 26% загального обсягу асортименту. Інші товарні категорії розподіляються таким чином: фруктовий лід становить 3%, ескімо –

21%, вафельний стаканчик – 15%, брикети – 11%, вагове морозиво – 7%, відра – 7%, десерти – 3%, а полістирольний стаканчик – також 7% продукції.

Асортиментна широта компанії «Рудь» охоплює дев'ять основних товарних груп, а саме: ріжки, вафельні стаканчики, брикети, морозиво на паличці (ескімо), фруктовий лід, відра, десерти, вагове морозиво та полістирольні стаканчики. Глибина асортименту визначається кількістю варіантів продукції в межах кожної товарної групи, що включає різноманітні смаки, формати та модифікації виробів.

У категорії морозива спостерігається така структура різновидів: ріжки представлені 16 смаковими варіантами. Фруктовий лід включає лише один вид продукції – «Фрутсік». Ескімо налічує 18 товарних позицій. Вафельні стаканчики представлені 16 варіантами смаків. Брикети містять лише два смакові різновиди.

Вагове морозиво включає 13 позицій, тоді як категорія відер представлена 12 різновидами смаків. Десерти обмежуються одним варіантом – «Тортофу». Полістирольні стаканчики доступні у трьох смакових варіантах.

Компанія реалізує стратегію варіації продукції, яка ґрунтується на постійному оновленні та вдосконаленні товарів шляхом зміни їхніх характеристик, а також поступовій заміні застарілих позицій новими, більш конкурентоспроможними продуктами.

АТ «Житомирський маслозавод» здійснює діяльність не лише у сфері виробництва широкого асортименту морозива, але й виготовляє різноманітні молочні та заморожені продукти. У товарному портфелі підприємства представлені сухе знежирене молоко, сметана, вершкове масло, вершки, ряжанка, глазуровані сирки, пастеризоване та топлене молоко, кефір, а також фруктові йогурти.

Асортимент продукції доповнюється замороженими овочами, грибами, ягодами та їх сумішами, що суттєво розширює можливості вибору для споживачів. Загальний перелік продукції підприємства охоплює значно ширший

спектр, ніж лише морозиво: від традиційних молочних виробів (сметана, кефір, йогурти, ряжанка) до кисломолочної продукції, сирів і молочної сироватки.

Крім того, до асортименту входять заморожені напівфабрикати, зокрема тісто, пельмені, вареники, чебуреки, біляші, а також готові страви у вигляді супів і салатів. Значна частина продукції випускається під відомою торговою маркою «Рудь», яка є символом якісної молочної та замороженої продукції.

Під брендом «Рудь» споживачі можуть знайти морозиво, спреди, сирки, масло та інші вироби, що відповідають сучасним стандартам якості та задовольняють різноманітні споживчі запити. Завдяки такому широкому товарному портфелю компанія не лише зміцнила свої ринкові позиції, але й забезпечує стабільне розширення клієнтської бази, пропонуючи продукцію для різних сегментів споживачів.

Товарний портфель АТ «Житомирський маслозавод» компанія «Рудь» наведено на рис 2.3.

Назва	Характеристика
Морозиво	Ріжки; Фруктовий лід; Ескімо; Паперовий стаканчик; Вафельний стаканчик; Брикети; Вагове; Відра; Десерти; Торт; Лоток
Хорека	Морозиво для барів та кафе; заморожені овочі; заморожені ягоди; заморожені напівфабрикати; заморожені чаї; ріжки та стаканчики для моризва; хлібобулочні вироби.
Заморожені продукти	Овочі; Суміші, супи, салати; Ягоди; Вітамінні чаї
Масло	Масло
Молочні продукти	Молоко; Сметана; Йогурт; Кефір; Ряжанка; Молочна сироватка; Сир
Заморожені напівфабрикати	Заморожені напівфабрикати
Тісто заморожене	Тісто заморожене
Сирки	Глазуровані

Рисунок 2.3 – Товарний портфель АТ «Житомирський маслозавод» компанія «Рудь» [23]

Відповідно до даних, наведених на рисунку 2.4, товарний портфель акціонерного товариства «Житомирський маслозавод» (торгова марка «Рудь»)

характеризується широкою номенклатурою продукції, що охоплює різні товарні категорії. Загалом асортимент підприємства включає понад 140 найменувань, що забезпечує як значну широту вибору, так і достатньо глибоку диференціацію пропозиції для споживачів.

Ключові канали збуту підприємства охоплюють декілька основних напрямів, що забезпечують високий рівень доступності продукції для кінцевого споживача [23]. Зокрема: – супермаркети та гіпермаркети, де реалізація здійснюється як у форматі оптових поставок, так і роздрібного продажу; – дрібнодрібна торгівельна мережа, включаючи локальні магазини та ринкові об'єкти; – спеціалізовані дистриб'юторські компанії, які закупають великі партії продукції для подальшого розповсюдження через різні канали збуту.

На міжнародному рівні АТ «Житомирський маслозавод» закріпило свої позиції як один із провідних експортерів морозива в Україні. На сьогодні продукція підприємства постачається до 40 країн світу.

Отже, завдяки чітко сформованій стратегії розвитку та активній діяльності як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках, АТ «Житомирський маслозавод» продовжує зміцнювати свої позиції національного лідера у виробництві морозива та молочної продукції.

Аналіз товарного портфеля компанії «Рудь» на ринку представлено в таблиці 2.8.

Товарний портфель підприємства є диверсифікованим та охоплює масовий, преміальний, дитячий і спеціалізований сегменти ринку. Основна частка припадає на масовий сегмент морозива, що забезпечує стабільні обсяги реалізації, однак характеризується нижчим експортним потенціалом.

Найбільш перспективними напрямками розвитку визначаються інноваційні продукти (органічні, безлактозні, рослинні) та преміальні лінійки морозива, орієнтовані на ринки Європейського Союзу. Доцільним є також розширення Private Label-співпраці (виробництво продукції під торговими марками партнерів) та розвиток експортно орієнтованих товарних ліній.

Таблиця 2.8 – Аналіз товарного портфеля компанії «Рудь» на ринку

Товарна група	Характеристика	Частка у загальному обсязі продажів, %	Етап життєвого циклу товару	Ринки експорту / потенційні ринки	Конкурентні переваги
Морозиво преміум-класу (серії «100% морозиво», «Eskimo», «Рудь Gold»)	Натуральне морозиво з високим вмістом вершків, орієнтоване на споживачів із середнім і високим доходом	25 %	Зрілість	Польща, Литва, Латвія, Молдова, Ізраїль	Висока якість, сертифікація ISO, HACCP, Halal; брендова впізнаваність
Морозиво масового сегмента (серії «Каштан», «Рудь Класичне», «Супер-чорне»)	Найпопулярніший сегмент на внутрішньому ринку	45 %	Зрілість – спад	Країни СНД, Балкани, Африка	Масовість, довіра споживачів, стабільна якість
Дитяче морозиво («Дитяче Рудь», «Булька», «Смайлик»)	Морозиво з натуральними інгредієнтами без барвників	8 %	Ріст	Грузія, Казахстан, Ірак, ОАЕ	Безпечність, контроль якості, привабливий дизайн
Молочна продукція (масло, сир, йогурти, сметана)	Традиційна молочна продукція	15 %	Зрілість	Молдова, Грузія, Азербайджан, Саудівська Аравія	Натуральність, українська сировина
Нові продукти (рослинне морозиво, безлактозне, органічне, дієтичне)	Інноваційні продукти, що відповідають світовим трендам	3–5 %	Впровадження	ЄС, Скандинавія, Канада, Ізраїль	Відповідність трендам здорового харчування
Private Label (виробництво під марками іноземних партнерів)	Виробництво морозива для зарубіжних торгових мереж	<5 %	Ріст	Польща, Литва, Чехія	Гнучкість, ціна, якість

РОЗДІЛ 3 НАПЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ВІТЧИЗНЯНОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ МАРКЕТИНГУ

3.1 Аналіз процесу управління товарним асортиментом підприємства

З метою детального вивчення товарної політики АТ «Житомирський маслозавод» було проведено аналіз товарного асортименту із застосуванням ABC-XYZ-аналізу. На основі отриманих результатів сформовано інтегровану матрицю, яка дає змогу класифікувати кожну товарну позицію за однією з шести груп (рис. 3.1).

Категорія	X	Y	Z
A	Морозиво у вафельних стаканчиках		
B	Морозиво-ріжок. Вагове морозиво		
C	Морозиво у відерцях		Морозиво для барів та кафе; заморожені овочі; заморожені напівфабрикати; ріжки та стаканчики для морозива;

Рисунок 3.1 – ABC-XYZ-аналіз товарного асортименту АТ "Житомирський маслозавод"

Результати проведеного ABC-аналізу свідчать про необхідність удосконалення товарного асортименту АТ «Житомирський маслозавод». Зокрема, значна частина асортименту морозива у вафельних стаканчиках відноситься до категорії А, яка формує основну частку прибутку підприємства. Це свідчить про доцільність посиленої уваги до розвитку даної товарної групи, зокрема шляхом розширення асортименту, вдосконалення упаковки та стимулювання подальшого зростання обсягів реалізації цієї категорії продукції.

Додатково було здійснено XYZ-аналіз, який дав змогу оцінити стабільність попиту на окремі товарні позиції та класифікувати асортимент за рівнем його варіативності. Узагальнені результати комплексного ABC-XYZ-

аналізу дозволили сформуванати наступний розподіл товарних груп:

- 1 позиція в групі АХ;
- 2 позиції в групі ВХ;
- 1 позиція в групі СХ;
- 4 позиції в групі СZ.

Продукція, що належить до категорій АХ та ВХ, характеризується найвищим рівнем попиту та відносно стабільною динамікою продажів, що забезпечує її прогнозованість. Згідно з отриманими результатами, найбільший обсяг реалізації припадає на морозиво у вафельних стаканчиках та морозиво-ріжок. Натомість вагове морозиво та морозиво у відерцях демонструють найнижчий рівень споживчого попиту.

Водночас до найбільш прибуткових товарних категорій належать:

1. морозиво у вафельних стаканчиках, яке відзначається високим попитом, значною рентабельністю, доступною ціною та широкою варіативністю асортименту;
2. морозиво-ріжок, що вирізняється оновленою смаковою лінійкою, зручністю пакування та якісними характеристиками вафельного конуса.

Для комплексної оцінки діяльності підприємства передбачено проведення аналізу його товарного портфеля. Дослідження портфеля продукції АТ «Житомирський маслозавод» ґрунтується на використанні двох матричних інструментів: матриці Boston Consulting Group та матриці «Мак-Кінсі». Для визначення позицій продукції в асортиментному портфелі буде використано матрицю Мак-Кінсі з урахуванням таких вихідних даних (рис. 3.2). На рис. 3.3 побудуємо матрицю «Привабливість Конкурентоспроможність» для продукції АТ «Житомирський маслозавод».

Показники	Продукція		
	Заморожені продукти (1)	Морозиво (2)	Молочні вироби (3)
Сумарні зважені оцінки привабливості галузі конкурентних позицій	3,10	4,7	2,2
Частка продукції в загальному об'ємі реалізації підприємства, %	13,0	71,0	16,0

Рисунок 3.2 – Дані для побудови матриці «Мак – Кінзі» АТ Житомирський маслозавод - компанії «Рудь»

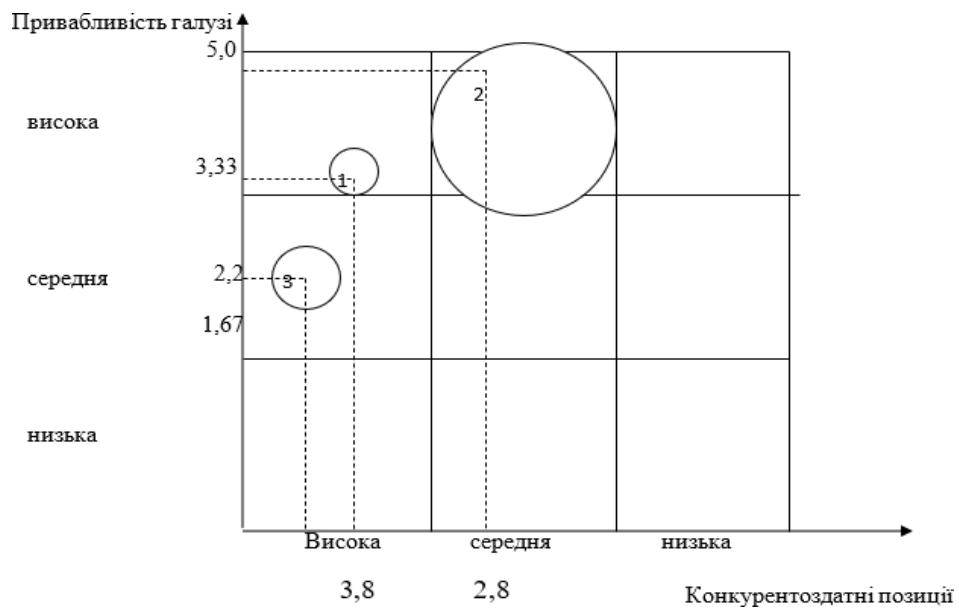


Рисунок 3.3 – Матриця Мак-Кінсі для АТ «Житомирський маслозавод»

Матриця Мак-Кінсі демонструє, що всі три розглянуті продукти перебувають у зонах зростання. Для сегмента «заморожені продукти» доцільною є стратегія захисту, яка передбачає значні інвестиції, спрямовані на розширення виробничих потужностей та підтримання існуючих конкурентних переваг.

Продукт «морозиво» реалізує стратегію розвитку, орієнтовану на формування унікальних конкурентних переваг, активне посилення позицій у сегментах із потенціалом лідерства та усунення наявних слабких сторін. Щодо «молочних продуктів», також застосовується стратегія розвитку, що передбачає

інвестування у перспективні ринкові сегменти та максимізацію прибутковості за рахунок ефекту масштабу.

Розраховані ринкові частки подано у вигляді матриці БКГ (рис. 2.4). Відповідно до результатів аналізу матриці БКГ, товарний асортимент підприємства є достатньо широким і диверсифікованим. Окремі групи продукції займають різні частки ринку та характеризуються неоднаковими темпами зростання, що зумовлює необхідність застосування диференційованих стратегічних підходів до управління ними.

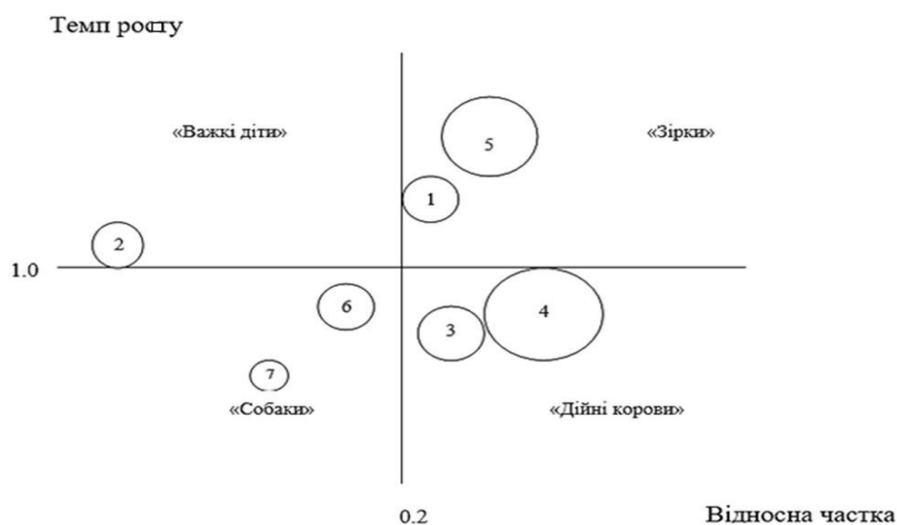


Рисунок 3.4 – Матриця БКГ для АТ Житомирський маслозавод – компанії «Рудь»

Морозиво та солодкі креми виступають у категорії «зірок», оскільки характеризуються найбільшою ринковою часткою та високими темпами зростання. Для збереження та зміцнення цих позицій необхідно спрямовувати значні обсяги ресурсів на їх розвиток. Попри високий рівень конкуренції, даний сегмент є водночас і високоприбутковим.

Масло та молочна продукція віднесені до категорії «дійні корови». Завдяки значній частці ринку та низьким темпам зростання ці товари забезпечують підприємству стабільні фінансові надходження. Їх виробництво доцільно підтримувати на сталому рівні без суттєвого розширення.

Глазуровані сирки належать до категорії «важкі діти». Це продукція з перспективним потенціалом розвитку, яка функціонує на ринку з високими

темпами зростання, однак її ринкова частка залишається недостатньо високою. Основним завданням підприємства є нарощування обсягів реалізації та посилення ринкової присутності з метою переходу цієї групи до категорії «зірок».

Заморожене тісто та інші заморожені продукти віднесені до категорії «собаки». Через низьку ринкову частку та незначні темпи зростання доцільність їх подальшого виробництва є обмеженою, тому слід розглянути можливість скорочення або припинення їх випуску.

Незважаючи на зростаючу увагу споживачів до натуральності морозива, для більшості українських споживачів ключовими факторами вибору залишаються смакові якості та ціна продукції. Близько третини споживачів орієнтуються насамперед на доступну вартість, тоді як приблизно кожен четвертий враховує довіру до бренду або виробника.

Таким чином, рівень конкуренції на ринку морозива оцінюється як середній. Одним із основних конкурентів ТМ «Рудь» (АТ «Житомирський маслозавод») є ТМ «Ласунка» (ТОВ «Ласунка»), яка пропонує широкий асортимент продукції та активно функціонує на даному ринку.

3.2 Рекомендації щодо удосконалення управління товарним асортиментом компанії

За результатами проведеного дослідження маркетингової діяльності АТ «Житомирський маслозавод» встановлено низку проблемних аспектів, які потребують комплексного та системного вирішення. Управління товарним портфелем підприємства супроводжується рядом труднощів, що впливають на результативність його функціонування як на внутрішньому, так і на міжнародних ринках.

Однією з основних проблем є наявність у структурі асортименту товарних позицій, попит на які поступово скорочується, тоді як продукція, що відповідає сучасним тенденціям здорового способу життя, екологічності та сталого споживання, представлена недостатньо широко. Коливання споживчого попиту, сезонні фактори та глобальні ринкові тенденції суттєво впливають на обсяги реалізації окремих товарних груп, що зумовлює необхідність своєчасного коригування асортиментної політики підприємства.

Формування товарного асортименту значною мірою залежить від споживчих переваг, характеристик продукції та розвитку сучасних технологій продажу. На сьогодні відсутня універсальна методика управління асортиментом, яка була б придатною для всіх суб'єктів господарювання. Існуючі підходи можуть бути ефективними лише за умови їх адаптації до особливостей діяльності конкретного підприємства.

Для АТ «Житомирський маслозавод» характерною є орієнтація переважно на традиційні види продукції за недостатнього розвитку преміальних та інноваційних товарних категорій.

Наступною проблемою є моральне та ринкове старіння окремих товарних позицій без належного оновлення або своєчасного вилучення з асортименту. Така ситуація спричиняє неефективне використання виробничих потужностей і фінансових ресурсів, які залишаються залученими до виробництва низькорентабельної продукції.

Важливим фактором також залишається високий рівень конкурентного тиску з боку як вітчизняних, так і зарубіжних виробників морозива та молочної продукції. Конкурентне середовище потребує постійного моніторингу асортиментної політики інших компаній з метою формування унікальної товарної пропозиції та забезпечення конкурентних переваг на ринку.

Ще однією суттєвою проблемою є недостатній рівень інвестицій у створення нових продуктів та інноваційне оновлення асортименту.

Водночас стратегія максимального розширення та поглиблення асортименту передбачає формування широкого вибору товарів, у тому числі

унікальних позицій, що здатні забезпечити додаткові конкурентні переваги. Однак реалізація такого підходу потребує значних фінансових ресурсів та відповідного інвестиційного забезпечення.

Для АТ «Житомирський маслозавод» доцільним є застосування стратегії інвестування в розвиток асортименту, яка передбачає розроблення та впровадження нових видів продукції, що відповідають актуальним ринковим потребам. Незважаючи на відносно стабільне ринкове становище підприємства, існує ризик послаблення його конкурентних позицій у разі недостатньої уваги до оновлення товарного портфеля.

Для усунення виявлених недоліків підприємству необхідно сформувати цілісну систему управління товарним портфелем, яка буде узгоджена зі стратегічними цілями та пріоритетами розвитку компанії.

З метою підвищення ефективності управління асортиментом та визначення пріоритетних напрямів розвитку доцільним є формування чіткого алгоритму дій щодо вдосконалення товарного портфеля АТ «Житомирський маслозавод».

Формування товарного портфеля може здійснюватися із застосуванням різних методичних підходів залежно від особливостей продукції та масштабів реалізації. Оптимальним вважається такий портфель, який забезпечує максимально повне задоволення потреб споживачів за умови раціонального використання ресурсного потенціалу підприємства та мінімізації витрат, пов'язаних із реалізацією продукції.

Подібна ситуація створює додаткові ризики для бренду та потребує вдосконалення системи бренд-менеджменту й управління позиціонуванням продукції.

Удосконалення товарного портфеля АТ «Житомирський маслозавод» доцільно здійснювати за такими напрямками: підвищення якості продукції, розширення асортименту, впровадження товарних інновацій, удосконалення позиціонування продукції, ефективне управління життєвим циклом товарів та розвиток сервісного обслуговування.

При цьому необхідно враховувати сучасні тенденції розвитку ринку як ключові орієнтири формування асортиментної політики. Ефективне управління товарним портфелем потребує врахування широкого спектра внутрішніх і зовнішніх факторів, а також використання сучасних методів аналізу та оптимізації. Це створює передумови для вдосконалення стратегічних підходів до формування асортиментної політики підприємства.

Порівняння результатів проведених досліджень дасть змогу об'єктивно оцінити потенціал підприємства та обрати найбільш ефективну стратегію формування й розвитку асортименту.

Для підвищення рівня конкурентоспроможності АТ «Житомирський маслозавод» доцільно вдосконалювати механізми та інструментарій маркетингової діяльності, зокрема шляхом проведення комплексних досліджень ринків збуту, розроблення та реалізації бізнес-планів, а також використання принципів сегментації ринку для більш точного визначення цільових груп споживачів.

На підставі проведеного аналізу товарного портфеля АТ «Житомирський маслозавод» та ідентифікованих проблем в управлінні асортиментом сформовано систему рекомендацій, спрямованих на його оптимізацію та вдосконалення. Запропоновані заходи орієнтовані на зміцнення конкурентних позицій підприємства на міжнародних ринках, підвищення ефективності використання наявних ресурсів і забезпечення довгострокового сталого розвитку компанії.

Раціональне управління асортиментною політикою потребує регулярного моніторингу та оцінювання товарного портфеля із застосуванням сучасних стратегічних методів аналізу.

Важливим елементом удосконалення товарного портфеля є проведення поглибленого аналізу рентабельності кожної асортиментної позиції з метою виявлення продукції, яка не забезпечує належного рівня економічної ефективності.

Основні напрями оптимізації товарного портфеля компанії «Рудь»

наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Напрями оптимізації товарного портфеля компанії «Рудь»

Напрямок оптимізації	Конкретні заходи	Очікувані результати
Підвищення ефективності управління асортиментом	Проведення аналізу товарного портфеля за моделями BCG, McKinsey/GE; скорочення малорентабельних позицій; концентрація на ключових продуктах.	Оптимізація асортименту, зростання прибутковості, зниження витрат.
Розвиток інноваційних продуктів	Створення нових видів морозива (низькокалорійне, безлактозне, веганське); удосконалення упаковки; співпраця з науковими центрами.	Залучення нових споживачів, збільшення ринкової частки.
Оптимізація структури портфеля за ринками	Адаптація смаків та дизайну під різні країни; створення дочірніх брендів; диверсифікація каналів збуту.	Посилення позицій на внутрішньому та зовнішньому ринках.
Використання принципів життєвого циклу товарів	Оцінка стадій ЖЦТ; підтримка за допомогою маркетингу; своєчасне оновлення лінійок.	Збереження лояльності споживачів, продовження життєвого циклу продуктів.
Впровадження системи управління категоріями	Оптимізація асортименту у межах кожної категорії; використання даних продажів для прийняття рішень.	Рационалізація структури асортименту, підвищення ефективності продажів.
Цифровізація управління товарним портфелем	Впровадження BI, CRM, ERP-систем; використання Big Data для прогнозування попиту.	Підвищення точності управлінських рішень, зменшення ризиків надлишків.
Посилення брендингу та маркетингової диференціації	Розробка чіткого позиціонування брендів; digital-маркетинг; колаборації з кав'ярнями та ресторанами.	Зміцнення іміджу, підвищення впізнаваності бренду.
Удосконалення виробничо-логістичної політики	Уніфікація інгредієнтів та упаковки; оптимізація логістичних процесів.	Зниження собівартості продукції, підвищення рентабельності
Екологізація товарного портфеля	Впровадження еко-продуктів та біорозкладної упаковки.	Підвищення репутації компанії, вихід на еко-свідомі ринки.
Міжнародна диверсифікація	Розширення присутності на нових експортних ринках; розробка адаптованих брендів і рецептур.	Зростання обсягів експорту, зменшення залежності від внутрішнього ринку.

Для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності АТ «Житомирський маслозавод» важливого значення набуває інноваційний розвиток товарного портфеля. З урахуванням світових тенденцій здорового харчування та зростання попиту на екологічно безпечну продукцію підприємству доцільно спрямувати інвестиції на розширення асортименту

органічного морозива, безлактозних, функціональних та інших продуктів здорового харчування, сертифікованих відповідно до міжнародних стандартів якості. Це сприятиме виходу компанії на високоприбуткові сегменти ринків країн Європейського Союзу та Північної Америки.

Перспективним напрямом розвитку є створення інноваційних видів морозива та молочної продукції, зокрема продуктів на рослинній основі, безлактозних десертів і функціональних продуктів із підвищеною харчовою цінністю.

Важливою складовою інноваційної діяльності є вдосконалення упаковки продукції. Доцільним є впровадження екологічних пакувальних матеріалів, використання вторинної сировини та створення дизайну упаковки з урахуванням особливостей різних експортних ринків.

Географічна диверсифікація товарного портфеля потребує детального врахування специфіки кожного цільового ринку.

Управління товарним портфелем повинно здійснюватися на основі постійного моніторингу стадій життєвого циклу продукції. Прогнозування життєвого циклу нових товарів ще на етапі їх розроблення дозволить більш ефективно планувати маркетингові бюджети та стратегії ціноутворення.

Оптимізація асортименту в межах кожної категорії має базуватися на оцінюванні ефективності окремих товарних позицій за показниками обсягів реалізації, прибутковості, швидкості обігу запасів та внеску у формування загального прибутку підприємства.

Інтеграція інформації з різних джерел забезпечує формування об'єктивної картини попиту на продукцію за регіонами, сезонами та каналами реалізації, що створює основу для прийняття ефективних управлінських рішень щодо асортиментної та цінової політики.

Впровадження сучасних інформаційних технологій є необхідною умовою результативного управління товарним портфелем у динамічному ринковому середовищі. Системи Business Intelligence забезпечують консолідацію інформації з різних джерел, візуалізацію ключових показників ефективності та

проведення поглибленого аналізу тенденцій продажів і прибутковості.

Формування чіткої системи позиціонування брендів є важливою складовою успішної маркетингової стратегії підприємства. Значний потенціал для просування продукції на міжнародних ринках відкриває digital-маркетинг, який передбачає розвиток багатомовного вебсайту, активне використання соціальних мереж, контент-маркетингу та інструментів таргетованої реклами.

Співпраця з підприємствами суміжних галузей, зокрема виробниками продуктів здорового харчування, спортивними клубами та фітнес-центрами, дозволяє розширити цільову аудиторію та посилити асоціацію бренду зі здоровим способом життя.

Оптимізація логістичної діяльності має охоплювати всі етапи ланцюга постачання, включаючи консолідацію експортних поставок, використання контейнерних перевезень та вибір найбільш ефективних транспортних маршрутів для скорочення логістичних витрат.

Розроблення адаптованих брендів, рецептур і маркетингових рішень для різних країн потребує проведення ґрунтовних маркетингових досліджень, врахування місцевих смакових уподобань, культурних особливостей та специфіки споживчої поведінки на кожному цільовому ринку.

Впровадження запропонованих рекомендацій має здійснюватися комплексно та поетапно, з урахуванням фінансових можливостей підприємства та пріоритетності окремих напрямів. Очікується, що реалізація цих заходів протягом найближчих років дозволить суттєво зміцнити позиції на міжнародних ринках, підвищити рентабельність бізнесу та забезпечити сталий довгостроковий розвиток компанії.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі систематизовано теоретичні засади та розроблено практичні рекомендації, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі використання маркетингових інструментів.

За результатами проведеного дослідження сформовано такі висновки.

Конкурентоспроможність підприємства визначено як багатогранну економічну категорію, що характеризує здатність суб'єкта господарювання створювати продукцію або послуги, які більш повно задовольняють індивідуалізовані потреби споживачів порівняно з аналогічними пропозиціями конкурентів завдяки наявності унікальних переваг. Водночас конкурентоспроможність передбачає забезпечення високого рівня продуктивності, ефективності діяльності, фінансової стійкості та інвестиційної привабливості, а також здатність оперативно адаптуватися до змін внутрішнього і зовнішнього середовища шляхом формування та розвитку сталих конкурентних переваг на основі раціонального використання ресурсів, впровадження інноваційних технологій і розвитку людського потенціалу.

Дослідження основних економічних показників діяльності АТ «Рудь» засвідчило позитивні тенденції розвитку підприємства упродовж 2022–2024 років. За аналізований період чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 49,26%, що свідчить про нарощування обсягів продажу та результативність маркетингової діяльності. Валовий прибуток зріс на 37,14%, що підтверджує ефективний контроль витрат і збереження належного рівня маржинальності. Незважаючи на певне скорочення чистого прибутку у 2024 році порівняно з попереднім роком, його загальний приріст відносно 2022 року становив 42,47%, що характеризує підприємство як прибуткове та фінансово стійке.

Результативність функціонування підприємства та рівень його конкурентоспроможності значною мірою залежать не лише від масштабів господарської діяльності й ефективності використання ресурсів, а й від обґрунтованості формування товарного асортименту. В умовах ринкової економіки

підприємство самостійно визначає напрями товарної політики, основною метою якої є створення оптимального асортименту продукції та визначення перспектив його подальшого вдосконалення.

АТ «Житомирський маслозавод» (ТМ «Рудь») займає провідні позиції серед виробників морозива в Україні як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Підприємство здійснює діяльність на основі власної сировинної бази, що забезпечує високий рівень вертикальної інтеграції виробничих процесів. Незважаючи на складні умови господарювання, компанія продовжує активно розвиватися. Проведений SWOT-аналіз показав, що до основних переваг підприємства належать потужний бренд на внутрішньому ринку, наявність міжнародних сертифікатів, сучасних виробничих потужностей, системи контролю якості на всіх етапах виробництва, а також значний досвід експорту продукції до понад 30 країн світу та розвинена логістична система. Серед слабких сторін підприємства виділено відносно невелику частку експорту в загальній структурі реалізації, значні витрати, пов'язані з логістикою, митним оформленням та адаптацією продукції до міжнародних стандартів, а також високий рівень конкуренції з боку міжнародних і локальних виробників на зовнішніх ринках.

Товарний портфель компанії «Рудь» характеризується високим рівнем диверсифікації та охоплює масовий, преміальний, дитячий і спеціалізований сегменти ринку. Найбільша частка продажів припадає на масовий сегмент морозива, який забезпечує стабільний обсяг реалізації, проте має обмежений експортний потенціал.

Асортиментний портфель підприємства включає дев'ять основних товарних груп: морозиво-ріжок, вафельні стаканчики, брикети, продукцію на паличці, фруктовий лід, ескімо, морозиво у відрах, десерти та вагове морозиво. Встановлено, що ключовою продукцією компанії є морозиво преміального сегмента, хоча підприємство також активно представлено у середньому та бюджетному сегментах, що забезпечує охоплення широкого кола споживачів.

Проведений XYZ-аналіз дозволив здійснити класифікацію товарного портфеля за рівнем стабільності реалізації. Результати комплексного ABC–XYZ-аналізу засвідчили, що товари категорій АХ та ВХ характеризуються найбільшим попитом і

стабільними обсягами продажу, що дає змогу здійснювати точне прогнозування їх реалізації. Встановлено, що найбільші обсяги збуту припадають на морозиво у вафельних стаканчиках та морозиво-ріжок, тоді як вагове морозиво і морозиво у відерцях мають найнижчий рівень споживчого попиту.

До основних проблем управління товарним портфелем досліджуваного підприємства віднесено високу залежність від сезонних коливань попиту, обмежений асортимент несезонної замороженої продукції порівняно з конкурентами, недостатній рівень цифровізації бізнес-процесів у порівнянні з міжнародними компаніями, а також потребу в подальшому розширенні географії збуту та нарощуванні експортного потенціалу.

Пріоритетними напрямками підвищення ефективності управління товарним портфелем компанії «Рудь» визначено оптимізацію асортиментної структури шляхом скорочення низькорентабельних товарних позицій, розроблення та впровадження нових видів продукції, розширення присутності у сегментах органічних і функціональних продуктів, а також активізацію маркетингової діяльності з метою зміцнення бренду та підвищення його впізнаваності.

На основі результатів аналізу товарного портфеля АТ «Житомирський маслозавод» та виявлених недоліків у системі його управління запропоновано комплекс практичних заходів, спрямованих на вдосконалення асортиментної політики підприємства. Реалізація запропонованих рекомендацій сприятиме зміцненню конкурентних позицій компанії на міжнародних ринках, підвищенню ефективності використання ресурсного потенціалу та забезпеченню довгострокового сталого розвитку.

Запропоновані заходи доцільно впроваджувати поетапно та комплексно з урахуванням фінансових можливостей підприємства й пріоритетності окремих напрямів розвитку. Очікується, що їх реалізація в найближчій перспективі забезпечить суттєве зміцнення ринкових позицій компанії, підвищення рівня прибутковості діяльності та створення передумов для стабільного довгострокового зростання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акімова Л.М., Корж М.В., Чуб І.В. Управління конкурентоспроможністю промислового підприємства : монографія. Рівне : НУВГП, 2017.
2. Балдинюк В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*. (42). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-35> (дата звернення: 15.02.2026).
3. Біловол Р .І. Системний підхід до формування методів управління підприємством. *Економіка і суспільство*. Вип. 15. С. 219-223 <http://economyandsociety.in.ua/journal-15/22-stati-15/1840-bilovol-r-i> (дата звернення: 18.03.2026)
4. Буряченко О., Ткачук Л., Коваль Н. Конкурентоспроможність як визначальний показник ефективності діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*, (32). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-60> (дата звернення: 27.03.2026)
5. Василенко В.О. Стратегічне управління: навчальний посібник. Київ : ЦУЛ. 2003.
6. Виноградова О.В., Асанова А.Ж., Чарна О.О.. Конкурентоспроможність підприємства як економічна категорія. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. № 3, 2021. С. 4-11.
7. Волошина О. Теоретичні аспекти визначення та сутності економічного розвитку підприємства. *Економіка і суспільство*. № 15, 2018. С. 237-242
8. Волощин А. Характеристика конкурентоспроможності та визначення її сутності. *ECONOMICS: time realities*. №4(68), 2023. С. 83-88.
9. Гавриш О.А. Принципи управління рівнем конкурентоспроможності підприємств. *Ефективна економіка*. № 10. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?or=1&z=1774> (дата звернення: 07.04.2026)
10. Галелюк М.М. Система управління конкурентоспроможністю машинобудування підприємства. *Вісник економічної науки України*. № 2, 2008. С. 15–21.
11. Герасимова В.О., Резанов Є.О. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах. *Економічний простір*. № 154, 2020. С. 93-97

12. Грицишин Н.В. Конкуренентоспроможність виробничого підприємства. *Галицький економічний вісник*. № 1, 2005. С. 29–34.
13. Дикань В.Л. Обеспечение конкурентоустойчивости предприятия. Харьков: Основа, 2005.
14. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкуренентоспроможність підприємства: навч. посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2006.
15. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств (теоретичні аспекти) : монографія. Київ : ДАКККіМ, 2006.
16. Євтушенко Н.О., Гончар Д.К. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємств України. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. №1 (35), (2021). С 16-21.
17. Кривіцька В.В., Зянько В.В. . Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. *Ефективна економіка*. № 8. DOI: [10.32702/2307-2105-2020.8.151](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.8.151) (дата звернення: 07.04.2026)
18. Кузьмін О.Є., Горбаль Н.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник. Львів : Компакт-ЛІВ, 2005.
19. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г., Романко О. П. Конкуренентоспроможність підприємства: планування та діагностика: монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. Кузьміна О.Є. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2011.
20. Лобов С. П. Розробка ІТ-стратегії підприємства з використанням методології стратегічного аналізу. *Інвестиції: практика та досвід*. № 9. С. 26-30. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/9_2014/8.pdf (дата звернення: 09.04.2026)
21. Міністерство цифрової трансформації України. Цифрова грамотність населення України 2023. URL: https://osvita.diiia.gov.ua/uploads/1/8800-ua_cifrova_gramotnist_naselenna_ukraini_2023.pdf (дата звернення: 15.04.2026)
22. Окландер М.А, Кірсонов М.В. Маркетингова товарна політика: підручник / М-во освіти і науки України, Одеський національний політехнічний університет. Київ : «Центр учбової літератури», 2020. 246 с.
23. Офіційний сайт компанії АТ «Рудь». URL: <https://rud.ua/companny/about/>
24. Папінко А. Створення інформації про бізнес-процеси ІТ-компанії в управлінському обліку. *Економічний вісник*. № 4. С. 150-7. URL:

<https://doi.org/10.35774/visnyk2023.04.150>. (дата звернення: 17.05.2026)

25. Повна С. Світовий досвід запровадження гнучких методологій управління конкурентоспроможністю підприємств та організацій. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. № 1(21). С. 63-71. URL: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2020-1\(21\)-63-71](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2020-1(21)-63-71) (дата звернення: 07.06.2026)

26. Савчук О. В. Системний підхід до аналізу конкурентоспроможності промислового виробництва. *Економіст*. №12, 2001. С. 58–61.

27. Сорока О., Унгурян А., Арутюнян А. (2021). Підвищення якості управління персоналом в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. № 31. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-11> (дата звернення: 20.01.2026).

28. Серновіц Е. Сарафанний маркетинг. Як розумні компанії змушують про себе говорити. К. : Сварог, 2020. 214 с.

29. Таран-Лала О.М., Кондратович С.С. Оцінка ефективності стратегічного управління товарним асортиментом підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 12.

30. Шевченко І., Кубіцький С., Кубіцький Ю. Вплив ефективного управління розвитком персоналу на конкурентоспроможність підприємства. *Економіка та суспільство*. № 62. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-56> (дата звернення: 20.01.2026).

31. Шкарлет С. М., Дубина М. В. Застосування турбулентного підходу до пізнання економічних систем. *Науковий вісник Полісся*. № 1(9), ч. 1. С. 8-15. URL: <https://nvp.stu.cn.ua/ru/item/623-application-of-turbulent-approach-to-the-knowledge-of-the-economic-systems/623-application-of-turbulent-approach-to-the-knowledge-of-the-economic-systems.html>. (дата звернення: 11.06.2026).

32. Шульгіна Л. М., Мельничук В. М. Теоретичні засади визначення сутності механізму формування споживчої цінності товару. *Бізнес інформ*. №12. С. 17 – 21.

33. Ansoff H. I. Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion. Penguin books. (дата звернення: 12.05.2026).

34. Babenko V., Chukurna O., Niekrasova L., Stanislavyk O., Tyukhtenko N., Lytvynenko O., Davydko S. Methodology for assessing the risk of implementing the strategy of diversification of enterprises in the aspects of information technology management. *Journal*

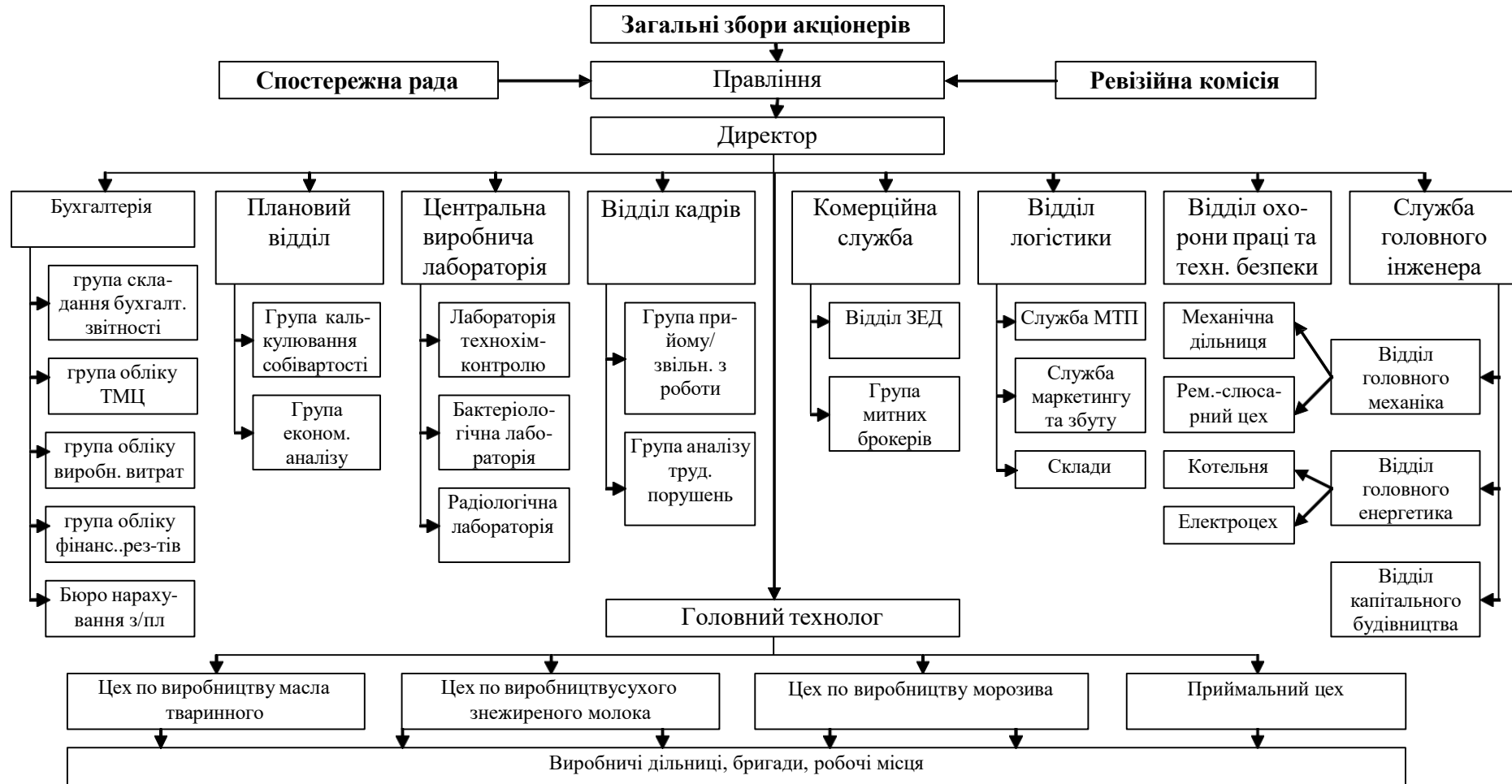
- of Information Technology Management.* 15 (1). P. 192-207. <https://doi.org/10.22059/jitm.2023.91152> (дата звернення: 12.06.2026).
35. Baumann C., Cherry M., Chu W., Cummings L., Viengkham D., Winzar H. Competitive productivity (CP): Advancing the competitiveness paradigm. *Cross Cultural & Strategic Management.* 28 (1). P. 1-18. DOI:[10.1108/CCSM-02-2021-234](https://doi.org/10.1108/CCSM-02-2021-234) (дата звернення: 20.05.2026).
36. Birkinshaw J., Mol M. How management innovation happens. *Sloan Management Review.* 47(4). P. 81–88. (дата звернення: 20.04.2026).
37. Gupta S., Gallear D., Rudd J., Foroudi P. The Impact of Brand Value on Brand Competitiveness. *Journal of Business Research.* Vol. 112. P. 210–222. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.02.033>. (дата звернення: 05.06.2026).
38. Karami M., Tang J. Entrepreneurial orientation and SME international performance: The mediating role of networking capability and experiential learning. *International Small Business Journal.* 37 (2). P. 105-124 (дата звернення: 20.04.2026).
39. Nemethne Andrea Gal. Competitiveness of small and medium sized enterprises – a possible analytical framework. HEJ : ECO-100115-A. URL: <http://heja.szif.hu/ECO/ECO-100115-A/eco100115a.pdf> (дата звернення: 25.05.2026).
40. Oliver C. The Institutional Embeddedness of Economic Activity. In J.A. C. Baum, & J. Dutton (Eds.), *Advances in Strategic Management* (Vol. 13. pp. 163-186). JAI Press (дата звернення: 20.04.2026).
41. Porter M. E. The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review.* P. 73–91. (дата звернення: 20.05.2026).
42. TG Consulting. Вихід на міжнародні ринки для українського бізнесу. URL: <https://sb1.com.ua/vyhid-na-mizhнародni-rynky-dlya-ukrayinskogo-biznesu/> (дата звернення: 11.06.2026).
43. WIPO. Global Innovation Index. URL: <https://www.wipo.int/web/global-innovation-index/> (дата звернення: 20.04.2026).

ПЕРЕЛІК ГРАФІЧНОГО МАТЕРІАЛУ

№ п/п	Назва аркуша	Кількість аркушів
1.	Структурна схема кваліфікаційної роботи	1
2.	Теоретико-методичні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі маркетингу	1
3.	Характеристика діяльності АТ «Рудь»	1
4.	Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства	1
5.	Аналіз маркетингової діяльності компанії	1
6.	Напрями підвищення конкурентоспроможності вітчизняного підприємства на основі маркетингу	1
7.	Висновки	1
8.	Перелік апробацій результатів дослідження	1
ВСЬОГО		8

ДОДАТКИ

Додаток 1



Організаційна структура управління АТ «Рудь»