

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

**ФАКУЛЬТЕТ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

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

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

\_\_\_\_\_ **Анатолій ОСТАПЧУК**  
(підпис)

\_\_\_\_\_ **Тетяна БАЛАНОВСЬКА**  
(підпис)

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 р.

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 р.

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему: «Управління товарною політикою підприємства»**

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітня програма **«Менеджмент організацій і адміністрування»**

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

**Гарант освітньої програми**  
к. екон. н, доцент

\_\_\_\_\_

**Ольга ГОГУЛЯ**

**Керівник магістерської  
кваліфікаційної роботи**  
доктор філософії  
з менеджменту

\_\_\_\_\_

**Володимир ВОСКОЛУПОВ**

**Виконав**

\_\_\_\_\_

**Сергій БОЖИЙ**

**КИЇВ - 2025**

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

**ФАКУЛЬТЕТ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри менеджменту**

**ім. проф. Й. С. Завадського**

**к. екон. н., професор \_\_\_\_\_ Тетяна БАЛАНОВСЬКА**

**«29» листопада 2024 р.**

**З А В Д А Н Н Я**

**ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ  
ЗДОБУВАЧУ**

**Божому Сергію Олександровичу**

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітня програма **«Менеджмент організацій і адміністрування»**

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Тема магістерської кваліфікаційної роботи: **«Управління товарною політикою підприємства»**

затверджена наказом ректора НУБіП України від 29.10.2024 р. № 1945 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру \_\_\_\_\_ 25.11.2025

(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: 1) нормативно-правові акти України; 2) вітчизняні та зарубіжні інформаційні джерела; 3) річні звіти та первинна документація СТОВ «Злагода»; 4) результати опитування і власних спостережень.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні аспекти управління товарною політикою підприємства.
2. Діагностика управління товарною політикою у СТОВ «Злагода».
3. Напрями удосконалення управління товарною політикою підприємства.

**Дата видачі завдання «29» листопада 2024 р.**

**Керівник магістерської  
кваліфікаційної роботи**

\_\_\_\_\_ (підпис)

**Володимир ВОСКОЛУПОВ**

**Завдання прийняв до виконання**

\_\_\_\_\_ (підпис)

**Сергій БОЖИЙ**

**РЕФЕРАТ**  
**магістерської кваліфікаційної роботи**  
**«Управління товарною політикою підприємства»**  
**здобувача другого (магістерського) рівня вищої освіти**  
**факультету аграрного менеджменту**  
**спеціальності 073 «Менеджмент»**  
**освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і**  
**адміністрування»**  
**Національного університету біоресурсів і природокористування України**  
**Божого Сергія Олександровича**

Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Основний текст магістерської кваліфікаційної роботи викладено на 85 сторінках друкованого тексту, робота містить 28 таблиць і 8 рисунків. Список використаних джерел включає 54 найменування.

У першому розділі магістерської кваліфікаційної роботи узагальнено теоретичні аспекти управління товарною політикою підприємства та розглянуто сутність поняття «товарна політика». Розкрито особливості управління товарною політикою підприємства та охарактеризовано методи оцінки товарної політики підприємства.

У другому розділі магістерської кваліфікаційної роботи здійснено діагностику управління товарною політикою у СТОВ «Злагода». Наведено загальну характеристику підприємства, проаналізовано вплив внутрішнього та зовнішнього середовища на товарну політику підприємства та здійснення управління товарною політикою підприємства.

У третьому розділі магістерської кваліфікаційної роботи надано пропозиції щодо напрямів удосконалення управління товарною політикою підприємства. Запропоновано рекомендації щодо удосконалення управління товарною політикою у підприємстві та наведено інструменти цифровізації в управлінні товарною політикою підприємства. Також надано пропозиції щодо використання зарубіжного досвіду управління товарною політикою у підприємстві.

**Ключові слова:** управління, товар, товарна політика, продукція, послуга, підприємство.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1. Сутність поняття «товарна політика».....	9
1.2. Особливості управління товарною політикою підприємства...	14
1.3. Методи оцінки товарної політики підприємства.....	22
Висновки до розділу 1.....	29
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ ТОВАРНОЮ ПОЛІТИКОЮ У СТОВ «ЗЛАГОДА».....	31
2.1. Загальна характеристика підприємства.....	31
2.2. Оцінка впливу внутрішнього та зовнішнього середовища на товарну політику підприємства.....	40
2.3. Здійснення управління товарною політикою в СТОВ «Злагода».....	47
Висновки до розділу 2.....	55
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	58
3.1. Рекомендації щодо удосконалення товарної політики в СТОВ «Злагода».....	58
3.2. Використання інструментів цифровізації в управлінні товарною політикою підприємства.....	61
3.3. Зарубіжний досвід управління товарною політикою підприємства.....	71
Висновки до розділу 3.....	74
ВИСНОВКИ.....	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	80

## ВСТУП

**Актуальність теми.** В умовах високої конкуренції на національному та міжнародному ринках зростає значущість використання сучасних наукових підходів і ефективних управлінських інструментів, серед яких вагоме місце займає управління товарною політикою. Комплексне та стратегічно обґрунтоване управління товарною політикою стає важливим чинником, що забезпечує підприємствам здатність оперативно реагувати на динамічні зміни ринкового середовища та сформувати стійкі конкурентні переваги.

Системна інтеграція товарної політики з іншими складовими менеджменту, зокрема маркетингом, збутовою діяльністю та аналізом споживчого попиту, сприяє підвищенню загальної ефективності функціонування підприємства. Використання дієвих методів і практик управління товарною політикою, що дозволяє не лише збільшити прибутковість, але й сприяє покращенню ринкового позиціонування, формуванню позитивного іміджу, зростанню обсягів продажів та розширенню частки ринку в цільових сегментах. У цьому контексті управління товарною політикою виступає як ключовий інструмент маркетингової діяльності, що безпосередньо впливає на результативність реалізації продукції та рівень конкурентоспроможності підприємства.

Теоретичні та практичні аспекти управління товарною політикою підприємства висвітлено у працях багатьох вітчизняних та закордонних науковців, у тому числі Л.В. Балабанова, Т.І. Балановська, В.М. Бондаренко, А.В. Войчак, О.М. Гавриш, С.С. Гаркавенко, С.М. Ілляшенко, В.Я. Кардаш, В.Л. Карпенко, Ф. Котлер, Є.В. Крикавський, Н.С. Кубишина, Я. С. Ларіна, О. П. Луцій, М.А. Окландер, І.П. Потапюк, Г.О. Холодний та інші. Ознайомлення з опублікованими теоретико-методичними і науковими положеннями щодо управління товарною політикою підприємства підтверджує актуальність вибраної теми дослідження.

**Мета і завдання дослідження.** Метою магістерської кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій

щодо удосконалення управління товарною політикою підприємства. Відповідно до мети визначені такі завдання дослідження:

- розглянути сутність поняття «товарна політика»;
- розкрити особливості управління товарною політикою підприємства;
- охарактеризувати методи оцінки товарної політики підприємства;
- навести загальну характеристику підприємства;
- проаналізувати вплив внутрішнього та зовнішнього середовища на товарну політику підприємства;
- провести аналіз здійснення управління товарною політикою підприємства;
- запропонувати рекомендації щодо удосконалення управління товарною політикою у підприємстві;
- навести інструменти цифровізації в управлінні товарною політикою підприємства;
- надати пропозиції щодо використання зарубіжного досвіду управління товарною політикою у підприємстві.

*Об'єктом дослідження* є процес управління товарною політикою підприємства.

*Предметом дослідження* є теоретичні та практичні аспекти управління товарною політикою підприємства. Поглиблені дослідження здійснено на матеріалах СТОВ «Злагода» Вінницького району Вінницької області.

**Методи дослідження.** Теоретичною та методичною основою дослідження є діалектичний метод наукового пізнання, комплексний підхід, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених щодо управління товарною політикою підприємства. Для реалізації поставлених у магістерській кваліфікаційній роботі завдань було використано такі методи дослідження: дедукції – при побудові структури роботи в логічному взаємозв'язку; абстрактно-логічний та синтезу – при уточненні тлумачень категоріального інструментарію обраної теми дослідження; індукції – при формуванні загальних висновків до проведеного дослідження; табличний та графічний – для відображення й аналізу інформації;

стратегічного аналізу (SWOT-, PEST-аналіз) – для діагностики внутрішнього та зовнішнього середовища досліджуваного підприємства та інші.

Інформаційною базою магістерської кваліфікаційної роботи послужили нормативно-правові акти України, вітчизняні та зарубіжні інформаційні джерела, дані річних фінансових звітів та первинної документації СТОВ «Злагода», результати опитування та власних спостережень.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у формуванні практичних рекомендацій щодо напрямів удосконалення управління товарною політикою підприємства, що сприятиме підвищенню прибутковості підприємства.

**Апробація результатів магістерської кваліфікаційної роботи.** Основні положення, теоретичні та практичні розробки і наукові результати магістерської кваліфікаційної роботи апробовані на IV Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених (м. Київ, НУБіП України, 01 листопада 2024 р.); V Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених (м. Київ, НУБіП України, 30 квітня 2025 р.).

**Структура роботи.** Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Основний текст магістерської кваліфікаційної роботи викладено на 85 сторінках друкованого тексту, робота містить 28 таблиць і 8 рисунків. Список використаних джерел включає 54 найменування.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1. Сутність поняття «товарна політика»

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки товарна політика виступає ключовим елементом управління підприємством. Ефективне формування та реалізація товарної політики забезпечує конкурентоспроможність продукції, оптимізацію товарного асортименту, а також задоволення потреб споживачів.

Товар, у свою чергу, виступає основоположним та визначальним елементом як базового, так і розширеного комплексу маркетингу будь-якого підприємства. Підходи до визначення поняття «товар» наведені у табл. 1.1.

*Таблиця 1.1*

#### Підходи до визначення поняття «товар»\*

Автор	Визначення
К. Маркс	Товар - це продукт праці, що призначений не для власного споживання, а для обміну.
Ф. Котлер	Товар - це все, що може задовольнити потребу чи потребу і пропонується ринку для залучення, придбання, використання або споживання.
Закон України «Про рекламу»	Товар - будь-який предмет господарського обігу, у тому числі продукція, роботи, послуги, цінні папери, торговельні марки, інші об'єкти права інтелектуальної власності
А. Сміт	Товар має вартість і споживчу вартість; це об'єкт, корисність якого визнається іншими і який підлягає обміну.
Світова організація торгівлі	Товари - це будь-які матеріальні об'єкти, які є предметом міжнародної торгівлі, включаючи сировину, напівфабрикати та готову продукцію.
Цивільний кодекс України	Товар - це окрема річ, яка є об'єктом цивільного обороту, зокрема купівлі-продажу, поставки, оренди тощо.

Примітка. \*Розроблено за:[8]

Отже, поняття «товар» має багатогранний характер і розкривається по-різному залежно від контексту. В сучасному науковому та практичному дискурсі «товар» розглядається не лише як матеріальний об'єкт, але і як носій споживчої цінності, правового статусу та економічної значущості.

Сутність поняття «товарна політика» охоплює комплекс заходів,

спрямованих на розробку, адаптацію, просування та виведення товарів на ринок. Розуміння цього поняття є необхідним для формування збалансованої маркетингової стратегії та досягнення стабільного розвитку суб'єктів господарювання в умовах постійних змін ринкового середовища. Підходи до визначення поняття «маркетингова товарна політика» та «товарна політика» наведені у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

**Підходи до визначення поняття «маркетингова товарна політика» та «товарна політика»\***

<b>Автор</b>	<b>Визначення</b>
Головчук, Ю. О., Середницька Л. П. [11]	Товарна політика – це діяльність, спрямована на формування асортименту і управління ним з урахуванням внутрішніх і зовнішніх чинників впливу на товар, його створення, виробництво і продаж, а також юридичне підкріплення такої діяльності.
Кузьминчук Н. В., Куценко Т. М., Терованесова О. Ю. [22]	Маркетингова товарна політика підприємства – це комплекс заходів, що допомагають формувати асортимент підприємства для підвищення конкурентоспроможності продукції, створювати нові товари, оптимізувати процес їх збуту та продовжувати життєвий цикл товарів.
Гриньов В. М. [13]	Маркетингова товарна політика є невід'ємною складовою частиною єдиної маркетингової політики підприємства і спрямована на орієнтацію виробництва для задоволення потреб споживачів та отримання прибутку. Маркетингова товарна політика, на думку автора, включає такі процеси: розроблення товару, обслуговування товару та елімінавання. Найважливішою частиною маркетингової товарної політики є розроблення товарів (послуг), оскільки дає змогу здійснити прорив на ринок, перемогти конкурентів, зберегти й розширити свій ринок, збільшити прибуток та ін.
Лісеній Є. В., Дяченко Ю. І. [25]	Товарна політика – це багаторівнева і складна сфера діяльності маркетингу, яка вимагає прийняття рішень з урахуванням конкретних особливостей товарної номенклатури, товарного асортименту, використання марочних назв, упаковки, оформлення, корисності товару, послуг, сервісу тощо
Череп О.Г., Коцеруба А.В. [46]	Маркетингова товарна політика являє собою комплекс заходів щодо формування ефективного, з комерційної точки зору, асортименту, спрямований на підвищення конкурентоспроможності продукції, створення нових товарів, оптимізації асортименту, продовження життєвого циклу товару.
Безугла Л. С., Агафонов О. Д., Гладкий Д. Р. [5]	Маркетингова товарна політика – це система дій підприємства для визначення місця товару на ринку, задоволення конкретного потенційного споживача товарами, широким можливостей їх вибору

Примітка. \*Розроблено за:[5, 11, 13, 22, 25, 46]

У цьому аспекті проведення маркетингових досліджень виступає необхідною умовою для ефективного управління товарною політикою

підприємства, оскільки саме вони забезпечують своєчасне отримання достовірної інформації щодо ринкової кон'юнктури, структури попиту, споживчих уподобань та мотиваційних чинників, що визначають вибір продукції. Таким чином, маркетингові дослідження стають фундаментом концептуального підходу до розроблення товарної політики, базові концепції якої наведені у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

### Концепції маркетингової товарної політики підприємства\*

Автор	Розкриття сутності поняття
<i>Як складова частина маркетингової діяльності підприємства</i>	
Прохоров А.М., Райзберг Б.А., Лозовський Л.Ш., Стародубцева Е.Б.	Складова маркетингової діяльності підприємства, що спрямована на розвиток асортименту, створення нових товарів, виключення з виробничої програми товарів, що втратили споживчий попит, поліпшення упаковки товару
Алексєєв А.А	Маркетингова діяльність, що пов'язана з плануванням та здійсненням сукупності заходів та стратегій з формування конкурентних переваг та створення таких характеристик товару (послуги), які постійно роблять його цінним для споживача та тим самим задовольняють ту чи іншу його потребу
<i>Як курс дій підприємства</i>	
Котлер Ф., Данилюк Є.С	Певний курс дій підприємства відносно товарів та послуг, що продукуються ним
Романова А.Н., Акуліч І.Л., Холодний Г.О., Павленко А.Ф., Войчак А.В.	Певний курс дій товаровиробника або наявність заздалегідь обміркованих принципів поведінки. Мета – забезпечити послідовність рішень та мір з формування асортименту та його управління; знаходження для товарів оптимальних товарних ніш (сегментів); підтримки конкурентоспроможності товарів на необхідному ринку; розробки та здійснення стратегії упаковки, маркування, обслуговування товарів
<i>Як сукупність заходів підприємства</i>	
Балабанова Л.В., Кубишина Н.С., Абалкін Л., Волкова Н. І., Окландер Т.О.,	Сукупність дій стосовно формування та управління товарним асортиментом, покращення якісних характеристик товару згідно з потребами споживачів, підвищення конкурентоспроможності товару на всіх етапах життєвого циклу товару, введення нових товарів на ринок та виведення з нього товарів, що не відповідають потребам споживачів
Басовський Л.С., Шмален А., Багієв Г.Л., Войчак А.В.	Загальні орієнтири, яких слід дотримуватися при прийнятті продуктивних рішень для досягнення поставлених цілей
Чеботар С.І., Боняр С.М., Ларіна Я.С., Луцій О.П., Рябчик А.В.	Комплекс заходів, за допомогою яких один, або кілька товарів використовуються, як основні інструменти виробничо-збутової діяльності підприємства; розроблення та прийняття рішень щодо створення і просування на ринку товарів підприємництва

Примітка. \*Розроблено за:[15]

Основними завданнями товарної політики підприємства виступають формування та управління товарним асортиментом, розроблення продукції, що відповідає актуальним потребам ринку, а також забезпечення її конкурентоспроможності та підтримка конкурентних переваг протягом усього життєвого циклу. Крім того, товарна політика охоплює адаптацію продукції до вимог цільових сегментів ринку, створення та впровадження стратегій упаковки й маркування, а також організацію передпродажного і після продажного обслуговування, що суттєво підвищує рівень задоволеності споживачів [1].

З науково-практичної точки зору, структурно товарна політика охоплює три взаємопов'язані складові:

- розроблення товару – створення нових або модифікація вже існуючих продуктів. Модифікація може включати зміни у технологічних, конструктивних, нормативних, екологічних та естетичних параметрах продукції, що забезпечує її відповідність новим вимогам споживачів;

- обслуговування товару – підтримання стабільності характеристик продукції, які мають ринковий попит. Важливою умовою є забезпечення контролю якості на всіх етапах життєвого циклу – від проектування до реалізації;

- елімінування – вилучення з виробництва товарів, що втратили свою актуальність, не відповідають вимогам ринку або стають економічно не вигідними для підприємства [28].

Однією з ключових складових маркетингової товарної політики є інноваційна діяльність, що передбачає створення нових продуктів і послуг. Саме інновації виступають інструментом забезпечення конкурентних переваг, розширення цільової аудиторії, зміцнення ринкових позицій підприємства та зростання прибутковості [3]. Впровадження нових продуктів сприяє не лише адаптації підприємства до динамічних змін зовнішнього середовища, але й формуванню довгострокової стратегії розвитку.

Досягнення стійких конкурентних позицій на ринку потребує від підприємства здатності оперативно та гнучко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Важливим інструментом у цьому контексті виступає

формування та обґрунтований вибір ефективної товарної політики, яка слугує підґрунтям для реалізації стратегічних цілей підприємства. Водночас при розробці та впровадженні товарної політики необхідно враховувати вплив широкого спектра чинників, які детально наведені на рис. 1.1.

<b>Чинники, що впливають на формування та підтримку товарної політики підприємства</b>	
<p><b>3 позиції менеджменту:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- поточні та перспективні потреби покупців;</li> <li>- особливості поведінки груп споживачів на ринках збуту;</li> <li>- оцінка конкурентів;</li> <li>- перегляд наявного асортименту;</li> <li>- виділення укрупнених асортиментних груп товарів;</li> <li>- підтримка оптимальних строків вилучення з програми морально застарілих товарів, започаткування нових.</li> </ul>	<p><b>3 позиції конкуренції:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- частка ринку;</li> <li>- наявність посередників;</li> <li>- наявність конкуренції та її динаміка;</li> <li>- конкуренція серед постачальників.</li> </ul>
<p><b>3 позиції маркетингового середовища:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- соціальні;</li> <li>- економічні;</li> <li>- демографічні;</li> <li>- природньо-кліматичні;</li> <li>- географічні;</li> <li>- національно-побутові.</li> </ul>	<p><b>3 позиції підприємства:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- тип підприємства;</li> <li>- розмір підприємства;</li> <li>- спеціалізація;</li> <li>- область діяльності;</li> <li>- транспортні зв'язки в регіоні.</li> </ul>
	<p><b>3 позиції попиту:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- специфіка товару (сезонність, еластичність);</li> <li>- призначення товару (промислового, особистого користування);</li> <li>- чисельність та склад обслугованого населення</li> </ul>

Рис. 1.1. Чинники, що впливають на формування та підтримку товарної політики підприємства\*

Примітка. \*Розроблено за:[5].

Таким чином, товарну політику підприємства слід розглядати, як сукупність стратегічних і тактичних заходів підприємства, спрямованих на формування, управління та оптимізацію товарного асортименту з урахуванням впливу внутрішнього та зовнішнього середовища. Вона охоплює процеси розроблення, виробництва, просування і збуту продукції, а також забезпечення правового супроводу цих дій з метою задоволення потреб споживачів і досягнення конкурентних переваг на ринку. Ефективна товарна політика виступає важливим інструментом забезпечення ринкової стійкості підприємства. Застосування комплексного підходу до управління товарною політикою дозволяє підприємству не лише задовольняти потреби споживачів, але й забезпечувати оптимізацію внутрішніх бізнес-процесів, підвищувати ефективність використання ресурсів та зміцнювати конкурентні позиції.

## 1.2. Особливості управління товарною політикою підприємства

У сучасних умовах динамічного розвитку ринку та зростання конкуренції ефективне управління товарною політикою підприємства набуває особливого значення. Від правильності прийняття рішень у цій сфері залежить не лише успішність просування продукції, а й здатність підприємства адаптуватися до змін споживчих запитів, технологічних інновацій та зовнішнього середовища загалом. Управління товарною політикою підприємства має на меті надання діяльності чіткого стратегічного спрямування та забезпечення практичної реалізації заходів, спрямованих на розвиток і підкріплення конкурентних переваг продукції. Це процес цілеспрямованого впливу на об'єкти, процеси і суб'єктів, які беруть участь у товаро-утворенні та товароруху. Для того, щоб управлінський процес був результативним, він обов'язково передбачає етап збору та аналізу поточного стану реалізації товарної політики на підприємстві. Основні складові системи управління товарною політикою наведено у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

### Основні складові системи управління товарною політикою\*

Складові	Опис функцій та завдань
Управління інноваціями	- Визначення ступеня ринкової новизни продукції; - Оновлення асортименту; - Розробка та реалізація програми інноваційної діяльності.
Управління якістю та конкурентоспроможністю	- Оптимізація договорів і закупівель; - Контроль якості продукції; - Підвищення конкурентоспроможності товарів.
Управління асортиментом товарів	- Аналіз товарного портфеля; - Аналіз прибутковості груп; - Розробка маркетингових стратегій; - Оптимізація структури асортименту.
Управління товарною маркою	- Створення бренду; - Підвищення іміджу; - Бренд-менеджмент.
Управління упаковкою	- Розробка фірмового стилю упаковки; - Інформативність, привабливість та екологічність; - Врахування логістичних функцій.
Управління життєвим циклом товарів	- Аналіз стадій життєвого циклу; - Маркетингові стратегії за стадіями; - Подовження життєвого циклу.
Управління позиціонуванням товарів	- Аналіз ринкової позиції; - Стратегії позиціонування; - Підвищення споживчого рейтингу.

Примітка. \*Розроблено за:[5].

Товарна політика є складовою частиною маркетингової діяльності підприємства. Вона спрямована на розроблення таких видів продукції та їх характеристик, які здатні створювати для споживача вищу цінність порівняно з аналогами, представленими на ринку, одночасно забезпечуючи підприємству найвищу рентабельність [3].

Згідно з науковими підходами, представленими І.А. Бланком, управління товарною політикою підприємства здійснюється на трьох основних рівнях:

- на рівні товарної марки - передбачає визначення цільового сегмента для конкретної марки, її позиціонування на ринку, а також формування комплексу маркетингових заходів, спрямованих на забезпечення її конкурентоспроможності та привабливості для споживачів.

- на рівні товарного асортименту - включає вибір цільового сегмента і визначення позиціонування асортиментної групи товарів, розроблення маркетингової стратегії для управління асортиментом, оптимізацію його структури, а також координацію діяльності в межах наявних брендів.

- на рівні товарної номенклатури - передбачає стратегічну оцінку окремих товарів і товарного портфеля в цілому, раціональний розподіл ресурсів між різними асортиментними групами, а також прийняття рішень щодо розширення номенклатури новими товарними групами або вилучення певних товарів із виробничої програми [32].

У сучасних умовах реалізації товарів і надання послуг широкого застосування набули торговельні знаки та торгові марки як засоби диференціації продукції різних виробників, зокрема за якісними характеристиками. У минулому, до впровадження таких позначень, товари та послуги реалізовувались на ринку без відповідного маркування. Однак уже в 1930-х роках у США було запроваджено та офіційно зареєстровано перші торгові марки (торговельні знаки). На сьогоднішній день ці терміни значною мірою втратили чіткість у своїх визначеннях і часто ототожнюються або плутаються між собою не лише в Україні, але й у таких країнах, як США, Велика Британія, Франція та Німеччина.

Підходи до поняття «торгова марка» наведено у табл. 1.5.

### Підходи до поняття «торгова марка»\*

Армстронг Г., Коттлер Ф. [49]	«Марка – це назва, термін, символ, дизайн або комбінація цих складових; вона використовується для ідентифікації товарів або послуг, які пропонуються продавцем або групою продавців, а також для встановлення їхніх відмінностей від товарів та послуг конкурентів. Тобто, марка визначає виробника або постачальника товару, ідентифікує виробника або продавця товару»
Балабанова Л. В. [2]	«Товарна марка – це ім'я, знак, символ, дизайн або їх поєднання, які ідентифікують товар або послугу виробника, продавця». «Товарна марка має велике значення: дає змогу підприємству здобути спільне визнання й забезпечити значне поширення товару; створює примітний образ товару, полегшує вибір покупців, гарантує постійний рівень якості, слугує рекламним аргументом і т.д. Товарні марки патентуються і є власністю виробника або продавця. Створення товарної марки є складовою планування виробництва товару й реалізації марок. Є чотири типи позначень марок: фірмове ім'я, фірмовий знак, товарний образ, торговий знак», «Фірмове ім'я – слово, буква або група слів чи букв, які можуть вживатися для позначення відмінних характеристик товару. Фірмовий знак – це символ, малюнок, відмінний колір або позначення. Торговий образ – це персоніфікована товарна марка. Торговий знак – це фірмове ім'я, фірмовий знак, торговий образ або їх поєднання, захищене юридично. Фірмові імена, фірмові знаки, торгові образи є маркетинговими позначеннями й не забезпечують юридичного захисту від використання конкурентами, якщо не зареєстровані як торгові знаки»
В. Руделіус, О. М. Амазьян, Н. О. Бабенко [37]	«Торговельна марка – це будь-яке слово, «засіб розрізнення» (зображення, звук, форма, колір) або їх поєднання, що використовуються для створення відмінностей продукту і послуг певного продавця від інших продуктів і послуг. Деякі марочні позначення можна вимовити, бо в них використовуються слова, наприклад, «Оболонь», «Рошен»; інші – це так звані логотипи. Логотипи невимовні, бо містять не слова, а графічні образи. Фірмова марка – це юридично узаконене позначення виключного права підприємства на використання торговельної чи фірмової марки. Відносини використовуються на базі Закону «Про охорону прав на знаки для товарів та послуг»
Закон України № 3689-ХІІ від 15.12.1993 [32]	«Торговельна марка – позначення, за яким товар і послуги одних осіб відрізняються від товару і послуг інших осіб». У Законі передбачено, що може бути торговельною маркою, а що ні

Примітка. \*Розроблено за:[2, 32, 37, 49]

Товарний асортимент підприємства характеризується такими параметрами, як широта, глибина, ступінь оновлення, структура, стійкість, повнота та гармонійність [2]. Така класифікація створює можливість для споживачів здійснювати раціональний вибір необхідних товарів. Класифікацію товарного асортименту наведено у табл. 1.6.

**Класифікація товарного асортименту\***

<b>Ознака класифікації</b>	<b>Вид асортименту</b>	<b>Вид товарів</b>
За широтою охоплення	простий	відносяться товари з подібними ознаками;
	складний	товари мають багато груп, видів, назв;
	марочний	одна група товарів, але різні торгові марки
	розгорнутий	мають підгрупи, види, різновиди з однієї групи, але мають індивідуальні ознаки;
	супутній	товари різних груп, але виконують допоміжні функції;
	змішаний	набір товарів з різних груп;
За ступенем задоволення потреб	раціональний	набір товарів залежить від рівня життя людей, досягнень науки;
	оптимальний	набір товарів, що максимально задовольняють потреби покупця;
За характером потреб	реальний	набір товарів, що вироблено на конкретному підприємстві;
	прогнозний	перспективний у майбутньому набір товарів;
	навчальний	набір товарів, що використовується з навчальною метою.

Примітка. \*Джерело: [33]

Запропонована класифікація дозволяє споживачеві обрати товари, що найбільшою мірою відповідають його актуальним потребам, а також мінімізувати витрати. У цьому контексті особливого значення набувають збалансованість та оптимальність товарного асортименту, які істотно впливають на рішення покупця. Головною метою формування асортименту є його гармонізація за групами та видами товарів. На думку Малюка С.О., збалансований (оптимальний) асортимент для споживача - це набір товарів, здатний максимально задовольнити його потреби, тоді як для підприємства - це сукупність виробленої продукції, що забезпечує найвигідніше функціонування. Оптимальний асортимент включає: унікальний, базовий, сезонний та додатковий сегменти [4].

Широта асортименту визначається кількістю товарних найменувань, груп, видів і марок продукції, що пропонуються підприємством. Повнота асортименту характеризується кількістю видів однорідної продукції, які задовольняють аналогічні потреби споживачів та мають однакове функціональне призначення. Показник стійкості асортименту відображає стабільність попиту на продукцію

та її наявність у товарному портфелі підприємства. Гармонійність асортименту оцінюється через ступінь взаємної відповідності товарних груп з точки зору їхнього кінцевого використання. Новизна асортименту свідчить про спроможність продукції відповідати змінним споживчим запитам шляхом впровадження нових або модернізованих товарів.

Управління товарним асортиментом є багатокомпонентним і поетапним процесом, спрямованим на формування такої товарної номенклатури, яка задовольняє як кількісні, так і якісні вимоги споживачів, водночас забезпечуючи ефективність господарської діяльності підприємства відповідно до його стратегічних цілей. Процес управління товарним асортиментом наведено на рис. 1.2.

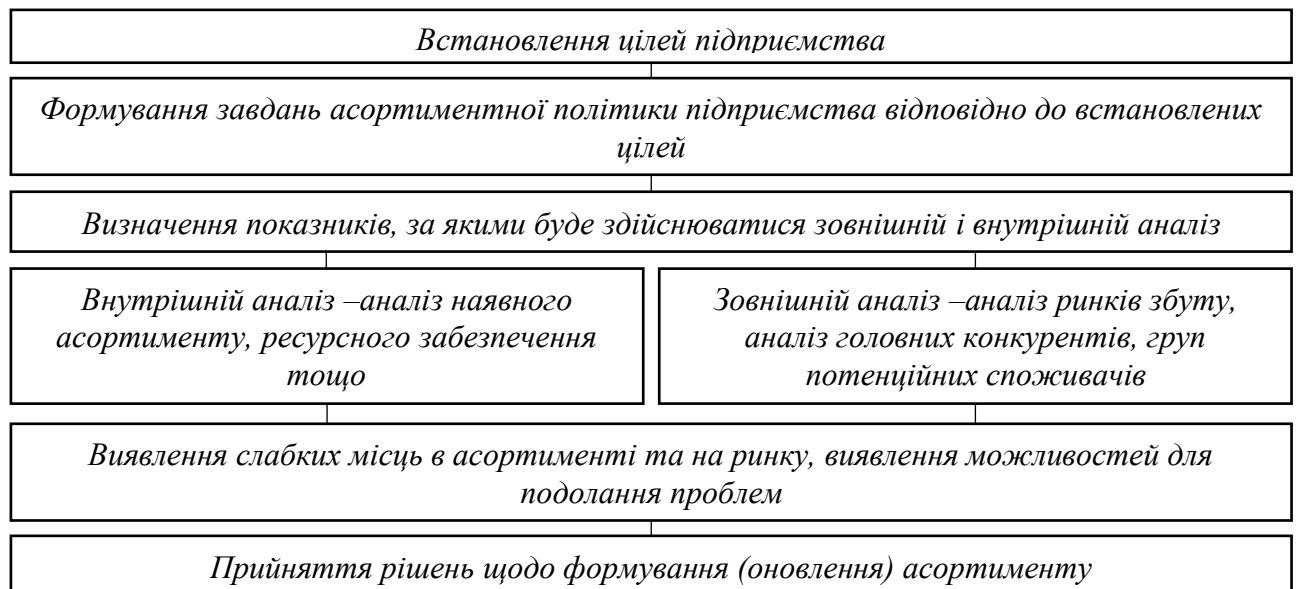


Рис. 1.2. Процес управління товарним асортиментом\*

Примітка. \*Розроблено за:[38]

Аналіз товарного асортименту є ключовою складовою процесу управління ним, оскільки ухвалення обґрунтованих управлінських рішень потребує постійного дослідження та оцінювання структури й динаміки асортименту. Цей процес реалізується на третьому етапі управління асортиментом і здійснюється з використанням різноманітних методичних підходів, які добираються відповідно до поставлених завдань. Основними групами методів аналізу є: методи вивчення споживчих переваг, методи економічного аналізу та методи портфельного аналізу.

Згідно з визначенням, наведеним Гаркавенком С.С., товарна номенклатура підприємства становить сукупність усіх асортиментних груп і товарних одиниць, які пропонуються споживачам. Основними характеристиками товарної номенклатури виступають такі параметри, як широта (кількість товарних ліній), насиченість (загальна кількість позицій у межах ліній), глибина (різноманітність варіантів кожної товарної одиниці) та гармонійність (ступінь відповідності між елементами асортименту) [10].

У контексті маркетингової діяльності управління упаковкою відіграє важливу роль у формуванні позитивного іміджу продукції підприємства. Воно має забезпечити відповідність упаковки нормативно-правовим вимогам, вимогам логістики, ергономіки, а також підвищити її інформаційну насиченість. Крім того, зручність пакування є важливою як для кінцевих споживачів, так і для виробника.

Життєвий цикл товару (ЖЦТ) визначається як сукупність послідовних стадій перебування продукту на ринку, що відображають динаміку обсягів продажу та рівня прибутковості протягом усього періоду його комерційної реалізації. Концепція ЖЦТ є фундаментом для розробки маркетингових стратегій, починаючи з моменту виведення товару на ринок і завершуючи етапом його вилучення. При цьому враховуються як дії конкурентів, так і реакції споживачів.

Ефективне управління життєвим циклом вимагає системного аналізу стадії, на якій перебуває товар, та розробки відповідних стратегічних заходів з метою продовження періоду комерційної ефективності продукту. Виявлення поточної фази ЖЦТ потребує проведення ретельних маркетингових досліджень.

Життєвий цикл товару охоплює такі основні стадії: дослідження і розробка, впровадження, зростання, зрілість та спад. Кожна з них має специфічні характеристики, що обумовлюють відповідну маркетингову політику.

У процесі життєвого циклу змінюються обсяги продажу, прибуток, витрати на маркетингову діяльність, рівень конкуренції, що потребує адаптації стратегій відповідно до кожного етапу. Так, у фазі впровадження основна увага

приділяється створенню обізнаності про товар, тоді як у періоді зрілості акцент зміщується на збереження лояльності споживачів і оптимізацію витрат.

У сучасних умовах швидкого технічного прогресу, змін у споживчих уподобаннях та зростання конкуренції, підприємства змушені як створювати нові продукти, так і модифікувати вже наявні. Успішне виведення нового товару на ринок потребує всебічного управління на всіх етапах – від генерування ідеї до повноцінного комерційного запуску. Продукт має відповідати не лише функціональним споживчим очікуванням, але й ринковим критеріям: конкурентоспроможності, цінової доступності, якості, іміджу та популярності. Характеристика стадій життєвого циклу товару наведена у табл. 1.7.

*Таблиця 1.7*

### **Характеристика стадій життєвого циклу товару\***

<b>Стадія</b>	<b>Характеристика</b>
1. Дослідження і розробка товару	Процес вибору нового товару, розробки його концепції та технологічного забезпечення; потребує значних інвестицій.
2. Впровадження	Початкове зростання обсягів продажу; прибуток ще відсутній через високі витрати; спостерігається інтенсивна конкуренція за частку ринку.
3. Етап зростання	Значне збільшення виробничих обсягів, зниження витрат на одиницю продукції та стабільне зростання прибутковості.
4. Зрілість	Максимізація обсягів продажу, адаптація товару до споживчих очікувань, реалізація стратегії диференціації з урахуванням конкурентного середовища.
5. Етап спаду	Зниження обсягів реалізації, падіння прибутковості; доцільність вжиття заходів щодо модернізації товару або його поступове виведення з ринку.

Примітка. \*Розроблено за:[42]

Життєвий цикл товару охоплює весь період комерційного існування продукту - від стадії його проектування та запуску у виробництво до моменту витіснення з ринку більш інноваційними аналогами, які ефективніше задовольняють потреби споживачів. У межах цього циклу товар проходить ключові фази: розробка, впровадження на ринок, нарощування ринкової частки, насичення ринку та поступовий спад попиту.

Ключовими індикаторами життєвого циклу виступають динаміка обсягів реалізації продукції та рівень прибутковості, які дозволяють ідентифікувати

поточну стадію розвитку товару на ринку та своєчасно адаптувати маркетингову політику підприємства.

Актуальність ефективного управління ЖЦТ обумовлює необхідність застосування диференційованих стратегічних підходів з боку підприємств та їхніх маркетингових підрозділів на кожному етапі життєвого циклу. Відповідні напрями реагування на зміну стадій ЖЦТ систематизовано в табл. 1.8.

Таблиця 1.8

**Напрями реагування виробників на зміни у життєвому циклі товарів\***

Маркетингова діяльність / Стадії ЖЦТ	Впровадження	Зростання	Зрілість	Спад
Головні стратегічні зусилля	Розширення ринку	Проникнення вглиб ринку	Утримання частки ринку	Оптимізація витрат, підтримка рентабельності
Витрати на маркетинг	Високі	Відносне зниження	Скорочення	Абсолютне зменшення
Напрями маркетингових зусиль	Формування первинного уявлення про товар	Підкреслення конкурентних переваг марки	Зміцнення лояльності до бренду	Селективні дії та підтримка обізнаності
Розподіл товару	Обмежений та вибірковий	Інтенсивний	Інтенсивний	Селективний
Ціна	Висока	Тенденція до зниження	Найнижча	Підвищення
Товар	Базовий варіант	Удосконалений варіант	Диференційований варіант	Високо-рентабельний варіант

Примітка. \*Розроблено за:[42]

Інтенсивний розвиток технологій, постійна трансформація споживчих переваг, а також необхідність збереження високого рівня конкурентоспроможності та рентабельності продукції зумовлюють потребу підприємств у постійному оновленні товарного асортименту шляхом розробки нових продуктів та модернізації вже існуючих.

Ефективне управління інноваційним товаром вимагає від менеджменту підприємства реалізації комплексного підходу, який охоплює всі етапи життєвого циклу продукту від генерування ідеї до його комерційного запуску.

Успішне позиціонування продукції на ринку можливе лише за умови, що вона поєднує в собі високі споживчі якості та відповідає основним ринковим критеріям, зокрема: ціновій доступності, якості, конкурентоспроможності, іміджу бренду та рівню популярності серед цільової аудиторії. Усі зазначені чинники мають тісний взаємозв'язок із параметрами життєвого циклу товару, що зумовлює потребу у стратегічному плануванні його розвитку та комерційного просування.

Отже, ефективне управління товарною політикою підприємства передбачає комплексну реалізацію виробничих і маркетингових завдань, спрямованих на задоволення потреб цільового сегмента ринку та забезпечення стабільної прибутковості. Основними завданнями системи управління товарною політикою є стратегічне планування оптимального товарного асортименту та номенклатури продукції відповідно до поточних і перспективних запитів споживачів, визначення ринкових цін та прибуткових нормативів з урахуванням конкурентного середовища та цінової еластичності попиту, ухвалення управлінських рішень щодо товарів зі знизеним попитом, що може включати їхню модифікацію, диверсифікацію, оновлення, модернізацію або повне елімінування з асортименту. Зазначені дії мають на меті максимізацію прибутку підприємства через задоволення споживчих потреб і формують основу його ринкової стратегії. В умовах посиленої конкуренції та динамічних змін ринкового середовища товарна політика відіграє ключову роль у досягненні стійкої конкурентної переваги, особливо в межах маркетингово-орієнтованого підходу до управління.

### **1.3. Методи оцінки управління товарною політикою підприємства**

Аналіз товарної політики є ключовим інструментом забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного ринкового середовища. З огляду на постійну зміну споживчих уподобань, доцільним є регулярний перегляд товарного асортименту з метою відповідності актуальним запитам споживачів. За умов жорсткої конкуренції саме ретельний аналіз

товарної політики дозволяє підприємствам виявити та зміцнити свої конкурентні переваги.

Техногенні зрушення й інновації відкривають нові можливості для створення продуктів або модернізації наявного товарного портфеля. Застосування аналітичних підходів у формуванні товарної політики сприяє ефективній інтеграції інновацій у загальну стратегічну модель підприємства. Економічна нестабільність, зокрема інфляційні процеси чи коливання кон'юнктури ринку, безпосередньо впливають на купівельну спроможність споживачів, тому адаптація товарної стратегії до макроекономічних умов є необхідною.

У процесі управління товарним асортиментом виникає потреба у прийнятті рішень щодо його оптимізації – шляхом розширення або скорочення. При цьому слід ураховувати як зовнішні, так і внутрішні чинники, що формують ефективність реалізації маркетингових заходів.

Методи оцінки товарної політики виконують не лише функцію вимірювання результативності стратегій, але й є підґрунтям для формування подальших кроків щодо адаптації підприємства до змін у бізнес-середовищі. Практична цінність таких методів полягає у використанні отриманих аналітичних даних для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, вибору пріоритетних напрямів розвитку та посилення конкурентних позицій. Основні підходи до оцінювання товарної політики наведено на рис. 1.3.

Науковці [5] поділяють методи аналізу товарної політики підприємства на три основних групи, які наведені у табл. 1.9.

Економічна успішність товару тісно корелює з рівнем задоволеності споживача, що виникає в результаті його придбання та використання. Як підкреслює В. Кардаш, ключовим критерієм якості продукції виступає оцінка, яку надає їй споживач, а не виробник.

<i>Основні методи оцінки товарної політики</i>			
<i>Однофакторні методи</i>	<i>Двофакторні моделі</i>	<i>Багатофакторні моделі</i>	<i>Інші методи</i>
<i>ABC-аналіз</i>	<i>XYZ-аналіз</i>	<i>Ранжування товарних груп</i>	
<i>Аналіз рентабельності</i>	<i>Матриця БКГ</i>	<i>Метод експертних оцінок</i>	
<i>Операційний аналіз</i>	<i>Матриця General Electrics</i>	<i>Імітаційне моделювання</i>	
<i>Аналіз прибутку</i>	<i>Матриця Маркон</i>	<i>Метод статистичних кореляцій</i>	
<i>Метод заснований на життєвому циклі продукту</i>	<i>Матриця «Привабливість ринку – позиція товару»</i>	<i>Кластерний аналіз</i>	

Рис. 1.3. Основні методи оцінки ефективності товарної політики\*

Примітка. \*Розроблено за:[21]

У зв'язку з цим, дослідження споживчого сприйняття товару передбачає необхідність пошуку відповідей на низку фундаментальних питань:

- які саме властивості та характеристики продукції мають визначальне значення для споживача;
- як споживачі ієрархізують ці характеристики за ступенем важливості;
- чи відповідає товар попереднім очікуванням цільової аудиторії;
- наскільки заявлені вигоди, на яких базується позиціонування товару, узгоджуються з реальним споживчим сприйняттям;
- як оцінюється споживачами продукція підприємства у порівнянні з аналогами конкурентів;
- якими є можливості щодо підвищення споживчої цінності товару;
- які ознаки формують уявлення про так званий «ідеальний» товар.

Розв'язання вказаних питань дозволяє не лише вдосконалити якісні характеристики товару, але й забезпечити його релевантність очікуванням споживачів, що, у свою чергу, є запорукою підвищення ринкової привабливості продукції.

### Класифікація методів аналізу товарної політики підприємства\*

Назва групи	Методи, що входять до групи
Методи виявлення споживчих переваг	<ul style="list-style-type: none"> <li>- засобів спостереження, залежно від стадії вияву споживчих переваг;</li> <li>- засобів спостереження, залежно від форми вияву споживчих переваг;</li> <li>- методів диференціювання окремих елементів і властивостей продуктів;</li> <li>- модель Розенберга;</li> <li>- багатомірні методи;</li> <li>- методи зіставлення необхідного і реального профілю;</li> <li>- моделі з ідеальною точкою</li> </ul>
Методи економічного аналізу	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ABC-XYZ-аналіз;</li> <li>- Дібба-Симкіна;</li> <li>- матриця Маркон;</li> <li>- методи лінійного програмування</li> </ul>
Методи портфельного аналізу	<ul style="list-style-type: none"> <li>- матриця BCG, адаптована матриця BCG;</li> <li>- матриця General Elektrik або McKinsey;</li> <li>- матриця «Темпи росту підприємства та темпи росту ніші»;</li> <li>- матриця «Продукт та форма існування малого підприємства»;</li> <li>- матриця розробки товару;</li> <li>- матриця конкуренції за М.Портером;</li> <li>- матриця «Товар-ринки» за І.Ансофом;</li> <li>- матриця росту за рахунок зовнішнього придбання;</li> <li>- матриця «Ціна-якість»;</li> <li>- матриця «Якість й вертикальна інтеграція»;</li> <li>- матриця стратегій на фазі впровадження</li> </ul>

Примітка. \*Розроблено за:[25]

Слід виділити такі методи формування та аналізу ефективної товарної політики:

- ABC-XYZ-аналізу. Цей методичний підхід, розроблений американським науковцем Джозефом Джураном, базується на принципі Парето, відповідно до якого 80% результатів обумовлюються лише 20% чинників. У контексті аналізу товарного асортименту, ABC-XYZ-аналіз дозволяє ідентифікувати найбільш значущі товарні позиції, визначити малоефективні елементи асортиментної політики, а також виділити продукцію, що формує базову частину товарного портфеля підприємства [24]. Характеристику груп ABC/XYZ-аналізу наведено у табл. 1.10.

## Характеристика груп ABC/XYZ-аналізу\*

Група	Опис
AX	Мають високі доходи та стабільні витрати
BX	Мають високі доходи, але витрати нестабільні та важко прогнозуються
CX	Мають високі доходи, але витрати складно передбачити
AУ	Середній рівень доходу та стабільні витрати
BУ	Середній рівень доходу, витрати змінні
CУ	Середній рівень доходу, витрати непостійні та випадкові
AZ	Низький дохід, витрати стабільні
BZ	Низький дохід, витрати нестабільні
CZ	Низький дохід, витрати випадкові

Примітка. \*Розроблено за:[24]

- Матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ) є ефективним інструментом стратегічного аналізу товарного портфеля підприємства, що передбачає класифікацію продукції за двома основними критеріями: часткою ринку та темпами зростання ринкового попиту. У межах цієї моделі виділяють чотири ключові категорії товарів: «Товари-питальники» (або «важкі діти») – це продукція з низькою часткою ринку, яка одночасно функціонує на зростаючому ринку. Для підвищення її ринкових позицій підприємству необхідно реалізувати заходи зі зниження собівартості, підвищення прибутковості та посилення маркетингової активності; «Зірки» – товари, що поєднують високу ринкову частку з динамічним зростанням попиту. Вони мають значні конкурентні переваги, забезпечують суттєві доходи та відіграють ключову роль у формуванні прибутку підприємства в середньостроковій перспективі; «Дійні корови» – продукти з високою часткою ринку на стабільному або повільно зростаючому ринку. Попри зниження темпів зростання попиту, вони залишаються джерелом стабільного грошового потоку, що забезпечує фінансування інших сегментів товарного портфеля; «Собаки» – товари з низькою ринковою часткою та незначним попитом. Ці продукти зазвичай характеризуються обмеженими конкурентними перевагами й неефективністю з точки зору стратегічного управління, що зумовлює необхідність перегляду доцільності їх подальшого існування в асортименті.

- Метод SWOT-аналізу широко використовується для оцінювання ефективності маркетингової товарної політики. Запровадження цього інструмента дало змогу фахівцям систематизувати як сильні, так і слабкі сторони товарної політики підприємства з урахуванням потенційних можливостей та зовнішніх загроз. Застосування SWOT-аналізу дозволяє ідентифікувати чинники, що обумовлюють результативність або неефективність окремих напрямів маркетингової діяльності у сфері товарної політики [15].

Як зазначає Мороз С.О., реалізація даного критерію можлива за умови:

1. формування асортиментної структури з мінімальними витратами матеріальних, трудових та фінансових ресурсів;

2. зменшення ризиків, пов'язаних із низьким рівнем реалізації продукції, відсутністю попиту, впливом суб'єктивних чинників або втратою потенційних клієнтів;

3. організації управління асортиментною політикою на основі систематичного аналізу існуючого товарного портфеля та постійного оновлення його позицій;

4. підвищення рівня лояльності споживачів шляхом пропозиції продукції, що відповідає їхнім потребам, та зростання її цінності для покупців [30].

Але, як показало дослідження, оперативно можна оцінити рівень управління товарною політикою підприємства за допомогою наступних показників, що зазначені в табл. 1.11.

Товарна політика виступає одним із провідних чинників забезпечення стабільної конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного ринкового середовища. Оцінювання ефективності реалізованої товарної стратегії потребує застосування сукупності аналітичних методів, здатних комплексно охопити вплив маркетингових заходів на ключові фінансово-економічні та ринкові індикатори функціонування підприємства.

## Показники оцінки управління товарною політикою підприємства\*

Назва показника	Опис показника	Формула розрахунку
Коефіцієнт рентабельності продажів	Показує, яка питома вага прибутку в загальній сумі виручки від реалізації. Значення показника дозволяє приблизно спрогнозувати, на скільки зросте чистий прибуток підприємства при підвищенні рівня збуту на гривню.	$K_{р.п.} = П/ВР$ , де П – прибуток від реалізації продукції; ВР – виручка від реалізації
Коефіцієнт рентабельності продукції	Характеризує доходність від реалізації і показує на скільки гривень потрібно реалізувати готової продукції, щоб отримати 1 грн прибутку.	$K_{р.п.} = П/С$ , де П – прибуток від реалізації продукції; С – собівартість реалізованої продукції
Коефіцієнт рентабельності діяльності	Збільшення цього показника свідчить про зростання ефективності господарської діяльності підприємства, а зменшення – навпаки.	$K_{р.д.} = ЧП/ЧВ$ , де ЧП – чистий прибуток; ЧВ – чиста виручка підприємства
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Показник оборотності дебіторської заборгованості – показник ділової активності, який вказує на ефективність управління заборгованістю дебіторів. Значення коефіцієнта демонструє кількість оборотів дебіторської заборгованості, тобто скільки разів дебітори погасили свої зобов'язання перед підприємством	$K_{о.д.з.} = ЧВ/ДЗ$ , де ДЗ – середньорічний обсяг дебіторської заборгованості, який рівний сумі значень дебіторської заборгованості на кінець кожного робочого дня поділений на кількість робочих днів.
Тривалість обороту дебіторської заборгованості	Показує середнє число днів, необхідне для стягнення заборгованості. Чим менше це число, тим швидше дебіторська заборгованість перетворюється в кошти, а отже, підвищується ліквідність оборотних коштів підприємства. Високе значення коефіцієнта може свідчити про труднощі зі стягненням коштів по рахунках дебіторів.	Тривалість оборот дебіт. заборг. = $360/K_{о.д.з.}$
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	Значення показника говорить про кількість оборотів, які здійснили оборотні активи. Високе значення показника протягом періоду дослідження свідчить про постійну роботу підприємства щодо поліпшення політики управління запасами, дебіторською заборгованістю, наявними товарами на підприємстві.	$K_{о.д.з.} = ЧВ/ПА$ , де ПА – сума поточних активів підприємства.

Примітка. \*Розроблено за: [29]

Зазначені методологічні підходи сприяють всебічному аналізу товарної політики за низкою важливих критеріїв, зокрема: ціноутворенням, структурою витрат, рівнем валової маржі, прибутковістю, рентабельністю, обсягами

товарообігу, динамікою продажів, фазами життєвого циклу продукції тощо. Таким чином, методи оцінювання ефективності управління товарною політикою набувають особливого значення в контексті стратегічного планування і прийняття управлінських рішень.

Комплексне вивчення ринкової кон'юнктури, аналіз споживчої поведінки, моніторинг конкурентного середовища та оперативне реагування на зміни стають вирішальними чинниками досягнення підприємством сталих позицій на ринку. Застосування відповідних методик дозволяє не лише об'єктивно оцінити релевантність асортиментної політики поточним ринковим вимогам, але й визначити ефективність розподілу ресурсів та рівень конкурентоспроможності продукції.

У свою чергу, результати такого аналізу є підґрунтям для оптимізації товарного портфеля, підвищення рентабельності діяльності, зростання ринкової частки та зміцнення брендової ідентичності. Своєчасне виявлення слабких місць у товарній політиці сприяє мінімізації ризиків та адаптації стратегій до нових умов ринку. Використання сучасних, інтегрованих підходів до аналізу забезпечує не лише поточну результативність, але й довгострокову стабільність та розвиток підприємства в умовах жорсткої конкуренції. Досягнення максимального ефекту від реалізації товарної політики можливе лише за умови застосування комплексного підходу, який враховує як кількісні, так і якісні показники, специфіку галузі, а також чинники зовнішнього бізнес-середовища.

## **Висновки до розділу 1**

1. Поняття товарної політики підприємства охоплює комплексну управлінську діяльність, спрямовану на формування та оптимізацію товарного асортименту. До її ключових завдань належить своєчасна модифікація наявної продукції, поступове вилучення морально та технічно застарілих товарів з виробничого процесу, а також обґрунтоване впровадження нових товарів. Крім того, товарна політика має забезпечувати формування конкурентних переваг, підтримання належного рівня якості продукції та її конкурентоспроможності,

що, у свою чергу, сприяє задоволенню базових потреб споживачів та отриманню підприємством стабільного прибутку.

2. Процес формування товарної політики підприємства повинен мати стратегічну спрямованість, носити довгостроковий характер та ґрунтуватися на глибокому аналізі внутрішнього й зовнішнього середовища. Водночас важливо забезпечити високу якість продукції, її адаптацію до потреб цільового ринку, ефективне управління торговими марками, чітке позиціонування товарів та послідовне освоєння нових ринків збуту. В умовах зростаючої конкуренції саме товарна політика набуває ключового значення з точки зору реалізації маркетингової стратегії підприємства.

3. Методи оцінювання ефективності управління товарною політикою становлять важливу інструментарій для реалізації як стратегічних, так і оперативних цілей підприємства. Вони дозволяють об'єктивно оцінити відповідність товарної стратегії ринковим потребам, ефективність використання ресурсів, а також рівень конкурентоспроможності продукції. Комплексний аналіз результатів товарної політики сприяє покращенню асортименту, зростанню рентабельності, розширенню частки ринку та зміцненню бренду. Регулярна оцінка забезпечує своєчасне виявлення недоліків у товарній стратегії, мінімізацію ризиків та адаптацію до змін ринкової кон'юнктури. Використання сучасних аналітичних підходів сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства, його стабільності та конкурентоспроможності. Для досягнення оптимальних результатів доцільно застосовувати інтегрований підхід, що поєднує кількісні й якісні методи аналізу з урахуванням галузевих особливостей і зовнішніх чинників.

## РОЗДІЛ 2

### ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ ТОВАРНОЮ ПОЛІТИКОЮ У СТОВ «ЗЛАГОДА»

#### 2.1. Загальна характеристика підприємства

Сільськогосподарське товариство з обмеженою відповідальністю «Злагода» (далі - СТОВ «Злагода») є юридичною особою, створеною відповідно до чинного законодавства України. Організаційно-правова форма підприємства поєднує риси корпоративної структури управління з сільськогосподарською спеціалізацією, що забезпечує ефективну організацію виробничої діяльності у сфері сільського господарства. СТОВ «Злагода» виступає як самостійна юридична особа, що здійснює господарську діяльність на підставі статуту, має право набувати майнових і немайнових прав, несе відповідальність за зобов'язаннями лише в межах належного їй майна. Кожен учасник несе ризик збитків лише в межах свого внеску до статутного капіталу товариства, що гарантує фінансову захищеність засновників. Діяльність СТОВ «Злагода» регулюється статутом, у якому визначені мета діяльності, структура управління, права та обов'язки учасників, порядок розподілу прибутку, механізми виходу та вступу до товариства.

СТОВ «Злагода» має власний баланс, розрахункові рахунки в банківських установах, може самостійно здійснювати фінансово-господарські операції, укладати договори, брати участь у судових спорах. Підприємство створене з метою здійснення сільськогосподарського виробництва, переробки продукції, надання послуг, а також управління земельними ресурсами на основі принципів ефективного землекористування. Загальна інформація про СТОВ «Злагода» наведена у табл. 2.1.

Загалом, СТОВ «Злагода» є ефективною організаційно-правою формою підприємства, яка дозволяє оптимально реалізовувати завдання сільськогосподарського виробництва в умовах ринкової економіки, забезпечуючи правову захищеність учасників та гнучкість у господарських рішеннях.

## Загальна інформація про СТОВ «Злагода»\*

Зміст необхідних відомостей	Характеристика
Повне найменування	Сільськогосподарське товариство з обмеженою відповідальністю «Злагода»
Скорочена назва	СТОВ «Злагода»
Місцезнаходження (юридична адреса)	22713, Україна, село Павлівка, Вінницький р-н, Вінницька обл., вул. Дружби, буд. 35а
Початок діяльності	20.03.2003
Організаційно-правова форма	Сільськогосподарське товариство з обмеженою відповідальністю
Розмір статутного капіталу	18 500 грн.
Види діяльності	Основний вид діяльності: 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур Інші: 01.13 Вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів 01.61 Допоміжна діяльність у рослинництві 10.41 Виробництво олії та тваринних жирів 10.61 Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості 10.81 Виробництво цукру 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин

Примітка. \*Розроблено за: [42]

СТОВ «Злагода» розташоване в с. Павлівка Вінницької області, за 50 км від м.Вінниці. Господарство розміщене в правобережній лісостеповій зоні з помірно континентальним, вологим кліматом. Середньорічна температура становить +4 °С, кількість опадів – близько 513 мм, з яких 75 % припадає на теплий період. Вегетаційний період триває понад 200 днів. Стійкий сніговий покрив утримується 60–70 днів.

Ґрунти здебільшого опідзолені світло-сірі, сірі та чорноземи. Умови сприятливі для вирощування більшості сільськогосподарських і плодкових культур. Територія має рівний рельєф з густою лісовими смугами.

Динаміка структури сільськогосподарських угідь СТОВ «Злагода» наведена у табл. 2.2.

## Динаміка структури сільськогосподарських угідь СТОВ «Злагода»\*

Показник	Рік						2024 р. у % до 2022 р.
	2022		2023		2024		
	га	%	га	%	га	%	
Всього сільськогосподарських угідь	1202	100	1152	100	1148	100	95,5
у т.ч. рілля	1202	100	1152	100	1148	100	95,5

Примітка. \*Розраховано за даними підприємства.

На основі аналізу структури сільськогосподарських угідь СТОВ «Злагода» за 2022–2024 рр. встановлено, що кількість земельних ресурсів підприємства дещо зменшилась. Рілля становить 100 % від усіх угідь, що свідчить про інтенсивну спеціалізацію на вирощуванні польових культур. Відсутність інших категорій земель, таких як сіножаті, пасовища чи багаторічні насадження, свідчить про однобічну структуру земельних угідь, що, з одного боку, забезпечує високу продуктивність, а з іншого вимагає обґрунтованого застосування агротехнічних заходів для збереження родючості ґрунтів. Таким чином, підприємству доцільно впроваджувати практики ґрунтозахисного землеробства, сівозміни, агролісомеліорації та покривних культур задля забезпечення довготривалої ефективності виробництва продукції.

Успішне функціонування сільськогосподарського підприємства значною мірою залежить від ефективного використання людських ресурсів, які є одним із ключових чинників виробництва поряд із землею та капіталом. У цьому контексті особливої уваги набуває систематичний аналіз чисельності персоналу, рівня його кваліфікації, продуктивності праці. Ці показники дозволяють оцінити ефективність використання людського потенціалу, виявити слабкі місця в організації праці, а також визначити можливості для її оптимізації та підвищення загальної результативності господарської діяльності.

Особливості формування та використання людських ресурсів залежать від специфіки кожного виду економічної діяльності. У сільському господарстві ці процеси мають низку характерних рис, зокрема значну залежність від сезонного

характеру робіт та впливу природно-кліматичних умов. Саме ці чинники зумовлюють періодичні коливання потреби в робочій силі та вимагають гнучкого підходу до організації трудових процесів у сільському господарстві.

Крім того, аналіз динаміки людських ресурсів дає змогу відстежити вплив зовнішніх і внутрішніх чинників на управління персоналом підприємства, оцінити відповідність кількості та якості людських ресурсів потребам виробництва, виявити резерви підвищення продуктивності праці через автоматизацію, перепідготовку кадрів чи поліпшення умов праці. Динаміка ефективності використання людських ресурсів СТОВ «Злагода» наведена в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Динаміка ефективності використання людських ресурсів  
СТОВ «Злагода»\***

Показник	Рік			2024 р. у % до 2022 р.
	2022	2023	2024	
Середньорічна чисельність працівників, осіб	37	34	37	100,0
У тому числі: - у рослинництві	37	34	37	100,0
Відпрацьовано за рік, всього тис. люд.-год.	74518	67422	70855	95,1
у тому числі: відпрацьовано 1 працівником за рік, люд.-год.	2014	1983	1915	95,1
Коефіцієнт використання людських ресурсів	1,01	1,00	0,96	95,1

Примітка. \*Розраховано за даними підприємства.

Проаналізувавши данні табл. 2.3 встановлено, що середньорічна чисельність працівників у 2024 р. залишилась на рівні 2022 р. та становила 37 осіб, що свідчить про збереження постійного кадрового складу. Всі працівники були задіяні у галузі рослинництва. Обсяг відпрацьованого часу у 2024 р. склав 70855 люд.-год., що на 4,9 % менше порівняно з 2022 р.. Це може бути зумовлено як організаційними змінами, так і зменшенням навантаження або погодними умовами, які впливають на тривалість польових робіт У 2024 р. середня кількість відпрацьованих годин на одного працівника становила 1915 люд.-год., що на 4,9 % менше, ніж у 2022 р.. Це свідчить про деяке зниження трудової активності або зміну умов праці. Показник коефіцієнта використання людських ресурсів зменшився з 1,01 до 0,96, що вказує на певне зниження ефективності їх залучення

до виробничого процесу. Загалом, попри стабільну чисельність персоналу, спостерігається тенденція до зниження ефективності використання робочого часу, що може потребувати перегляду організації праці, впровадження мотиваційних механізмів або оптимізації трудових процесів.

Спеціалізація виробництва є однією з ключових економічних характеристик сільськогосподарського підприємства, що визначає напрям його функціонування, структуру виробничих ресурсів і організацію виробничого процесу. Під спеціалізацією розуміють зосередження господарської діяльності на переважному виробництві певного виду сільськогосподарської продукції – рослинницької або тваринницької, а також окремих її підгалузей (зернових, технічних культур, молочного скотарства тощо).

Формування спеціалізації підприємства обумовлюється низкою чинників, такими як:

- природно-кліматичними умовами (грунти, рельєф, рівень зволоження, тривалість вегетаційного періоду);
- ринковою кон'юктурою (попит на продукцію, ціни, логістика);
- матеріально-технічними ресурсами (наявність техніки, обладнання, виробничих площ);
- трудовим потенціалом (кваліфікація працівників, досвід у певній галузі);
- економічною ефективністю окремих напрямів виробництва.

Раціональна спеціалізація дозволяє підприємству підвищити продуктивність праці та ефективність використання ресурсів, скоротити виробничі витрати за рахунок масштабів, удосконалити технології виробництва за певним напрямом, поліпшити управління виробничим процесом і якість продукції. Однак надмірна вузькість спеціалізації може підвищити ризики, пов'язані зі змінами ринку чи погодними умовами, тому часто доцільним є поєднання спеціалізації з елементами диверсифікації. Структура грошових надходжень від реалізації продукції у СТОВ «Злагода» наведена табл. 2.4.

**Структура грошових надходжень від реалізації продукції у  
СТОВ «Злагода»\***

Види продукції	Рік						2024 р. у % до 2022 р.
	2022		2023		2024		
	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%	
Пшениця	14253,2	28,9	11642,5	19,7	12354,2	22,4	86,7
Кукурудза на зерно	4235,6	8,6	8562,2	14,5	7965,8	14,4	188,1
Ячмінь	6123,2	12,4	3562,2	6,0	3256,6	5,9	53,2
Гречка	68,2	0,1	234,2	0,4	156,8	0,3	229,9
Просо	2235,3	4,5	1432,3	2,4	1258,4	2,3	56,3
Горох	1925,5	3,9	1896,5	3,2	1785,7	3,2	92,7
Боби сої	3256,2	6,6	5256,2	8,9	5254,3	9,5	161,4
Насіння ріпаку й кользи	4470	9,1	12452,2	21,0	10395,6	18,8	232,6
Насіння соняшнику	11667,4	23,7	10696,4	18,1	9865,7	17,9	84,6
Буряк цукровий фабричний	1075,5	2,2	3462,2	5,8	2965,8	5,4	275,8
Всього	49310,1	100,0	59196,9	100,0	55258,9	100,0	112,1

Примітка. \*Розраховано за даними підприємства.

Аналіз динаміки обсягів реалізації продукції рослинництва СТОВ «Злагода» свідчить про суттєві структурні зміни у виробничій спеціалізації підприємства впродовж трьох останніх років. Загальна вартість реалізованої продукції у 2024 р. зросла на 12,1 % порівняно з 2022 р. і склала 55,3 млн грн. Пшениця у 2024 р. знизилася свою частку до 22,4 %, при цьому абсолютний обсяг реалізації скоротився на 13,3 %. Це свідчить про зменшення акценту на вирощуванні цієї культури. Кукурудза на зерно продемонструвала найбільш динамічне зростання – у 2,25 рази за аналізований період, збільшивши частку в структурі з 8,6 % до 17,2 %. Це свідчить про активне переорієнтування виробництва на цю культуру. Значне зростання також зафіксовано щодо насіння ріпаку і кользи в 2,05 рази та буряку цукрового фабричного у 3 рази, що може бути пов'язано з вигідною ринковою кон'юнктурою на ці культури. Натомість ячмінь, просо і горох зазнали зниження обсягів реалізації як у абсолютному, так і у відносному вимірах, зокрема ячмінь скоротився майже вдвічі до 53,2 %. Насіння соняшнику, попри свою високу частку у 2024 р. - 17,5 %.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що СТОВ «Злагода» здійснює активну диверсифікацію структури товарної продукції з орієнтацією на високорентабельні культури (кукурудза, ріпак, цукровий буряк), що дозволяє підприємству адаптуватися до ринкових умов і підвищувати загальну вартість виробництва.

Економічна ефективність є комплексним показником, що відображає результативність використання виробничих ресурсів та фінансових можливостей підприємства у процесі здійснення господарської діяльності. Вона охоплює оцінку таких ключових критеріїв, як рівень прибутковості, продуктивність праці, рентабельність, фондівіддача тощо.

У контексті сільськогосподарського виробництва ефективність визначається також сезонністю робіт, впливом природно-кліматичних чинників та ринковою кон'юнктурою. Моніторинг динаміки економічних показників дозволяє оцінити зміни у фінансовому стані підприємства, виявити резерви підвищення результативності господарювання та сформулювати рекомендації для подальшого розвитку.

Аналіз тенденцій змін доходів, витрат, прибутковості та ефективності використання ресурсів у динаміці є важливим елементом стратегічного планування й управління підприємством. Динаміка економічної ефективності діяльності СТОВ «Злагода» наведена у табл. 2.5.

Дані табл. 2.5 свідчать, Аналіз динаміки основних економічних показників СТОВ «Злагода» за 2022–2024 рр. свідчить про суперечливі тенденції у фінансово-господарській діяльності підприємства. Валовий дохід від реалізації продукції за аналізований період збільшився на 12,1 %, що є позитивним результатом. Дохід на 1 га сільськогосподарських угідь зріс на 4,7 %, що свідчить про деяке підвищення ефективності землекористування. Однак дохід на одного працівника залишився незмінним, що може вказувати на стагнацію продуктивності праці. Попри зростання доходів, розмір чистого прибутку у 2024 р. зменшився на 38,0 % у порівнянні з 2022 р.. Відповідно, прибуток на 1 га сільськогосподарських угідь скоротився на 35,1 %, а на одного працівника – на

38,0 %, що свідчить про зниження фінансової результативності підприємства. Повна собівартість зросла на 34,8 % за два роки, що суттєво вплинуло на скорочення прибутковості. Це може бути пов'язано з підвищенням вартості матеріальних ресурсів, енергоносіїв, логістичних витрат або нераціональним використанням чинників виробництва. Рівень рентабельності знизився з 45,3 % у 2022 р. до 20,8 % у 2024 р.. Така динаміка свідчить про істотне зменшення ефективності господарювання та потребує перегляду економічної стратегії підприємства.

Таблиця 2.5

### Динаміка економічної ефективності діяльності СТОВ «Злагода»\*

Показник	Рік			2024 р. у % до 2022 р.
	2022	2023	2024	
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн:	49310,1	59196,9	55258,9	112,1
на 1 га с.-г. угідь	41023,38	42803,91	42953,05	104,7
на 1 працівника	1332705,41	1450297,06	1332705,41	100,0
Прибуток, тис. грн:	15372,2	11755	9525,9	62,0
на 1 га с.-г. угідь	12788,85	10203,99	8297,82	64,9
на 1 працівника	415464,86	345735,29	257456,76	62,0
Повна собівартість продукції, тис. грн	33937,9	47441,9	45732,9	134,8
Рівень рентабельності (збитковості), %	45,3	24,8	20,8	X

Примітка. \*Розраховано за даними підприємства.

Узагальнюючи, можна констатувати, що попри позитивну динаміку доходів, економічна ефективність діяльності СТОВ «Злагода» має тенденцію до погіршення через значне зростання собівартості та зменшення прибутку. Це вказує на необхідність посилення контролю за витратами, впровадження енергоощадних технологій, оптимізації виробничих процесів та пошуку нових резервів для підвищення рентабельності.

Організаційна структура управління є важливою складовою системи менеджменту сільськогосподарського підприємства, що визначає взаємозв'язки між структурними підрозділами, розподіл повноважень, підпорядкованість і відповідальність. Вона формує основу для ефективного прийняття

управлінських рішень, координації дій та досягнення виробничих і стратегічних цілей.

Для СТОВ «Злагода» організаційна структура управління побудована відповідно до потреб сільськогосподарського виробництва та охоплює ключові управлінські ланки, включаючи адміністративне, виробниче й технічне керівництво. На рисунку нижче представлено загальну схему управлінської структури підприємства, яка ілюструє порядок підпорядкування та функціональний розподіл між керівником, спеціалістами та виконавцями. Структура управління СТОВ «Злагода» наведена на рис. 2.1.

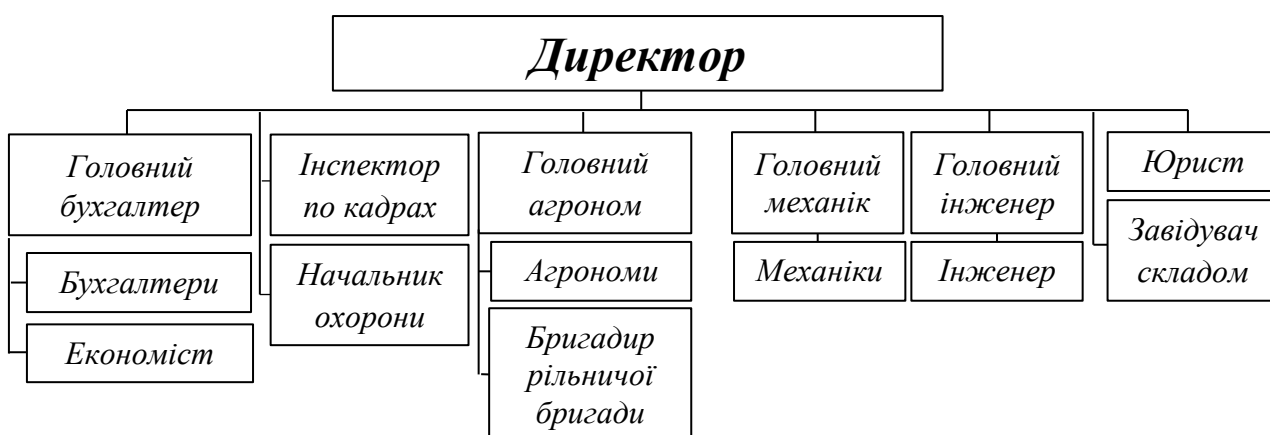


Рис. 2.1. Структура управління СТОВ «Злагода»\*

Примітка: \*Розроблено автором на основі штатного розпису підприємства.

У результаті детального аналізу організаційної структури управління СТОВ «Злагода» встановлено, що підприємство функціонує на основі лінійно-функціональної структури управління. Ця структура забезпечує сприятливі умови для формування й реалізації єдиної техніко-технологічної політики підприємства, що сприяє ефективному впровадженню інновацій, зокрема нових видів продукції та технологічних процесів. Разом із тим, лінійно-функціональна структура має певні обмеження в контексті адаптації до сучасних ринкових умов. Зокрема, відсутність окремого структурного підрозділу, відповідального за маркетингову діяльність, знижує здатність підприємства до гнучкого реагування на зміни зовнішнього середовища. Функції маркетингу розпоршені між фахівцями інших напрямів, що ускладнює формування цілісної стратегії просування продукції та комунікації з ринком.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, можна дійти висновку, що СТОВ «Злагода» володіє стабільною ресурсною базою для ведення сільськогосподарської діяльності. Основу земельного фонду підприємства становить рілля, що забезпечує інтенсивну спеціалізацію на вирощуванні зернових культур. Людський потенціал СТОВ «Злагода» є достатнім для забезпечення основних виробничих процесів, проте ефективність використання людських ресурсів демонструє тенденцію до зниження, що потребує організаційного вдосконалення. Попри збереження прибутковості, рівень економічної ефективності підприємства в останні роки знижується, що обумовлено зростанням собівартості продукції та зменшенням рентабельності. За цих умов одним із ключових напрямів підвищення конкурентоспроможності є впровадження сучасного маркетингового управління, орієнтованого на моніторинг ринку, адаптацію до змін попиту та ефективне просування продукції. У перспективі підприємству доцільно здійснити перегляд організаційної структури управління з урахуванням ринкових вимог, інтегрувати маркетингові функції як окремий напрям управлінської діяльності та оптимізувати використання виробничих ресурсів, що в сукупності сприятиме підвищенню загальної ефективності господарювання.

## **2.2. Оцінка впливу внутрішнього та зовнішнього середовища на товарну політику підприємства**

У сучасних умовах динамічного ринку товарна політика підприємства є одним із ключових інструментів реалізації його маркетингової стратегії. Вона охоплює комплекс рішень щодо формування асортименту, позиціонування, оновлення продукції та її просування. Ефективність реалізації товарної політики безпосередньо залежить від впливу внутрішніх і зовнішніх чинників, які формують середовище функціонування підприємства.

Внутрішнє середовище підприємства включає сукупність чинників, що знаходяться під контролем керівництва і формуються всередині організації. До них належать кадровий потенціал, виробничі ресурси, технологічна база,

фінансовий стан, організаційна структура та корпоративна культура. Вони впливають на можливості підприємства щодо диверсифікації товарного портфеля, адаптації до змін ринку та розробки нових продуктів. Наприклад, наявність висококваліфікованого персоналу та інноваційного обладнання створює умови для гнучкого реагування на запити споживачів і впровадження нових товарів із доданою вартістю.

Однак слабкі сторони внутрішнього середовища, зокрема неефективне управління, відсутність маркетингового підрозділу або обмеженість фінансових ресурсів, можуть стримувати розвиток товарної політики та знижувати конкурентоспроможність підприємства.

Зовнішнє середовище, у свою чергу, поділяється на макро- та мікрорівень. Макросередовище охоплює економічні, політичні, правові, соціальні, технологічні й екологічні чинники. Вони визначають загальні умови господарювання, наприклад рівень інфляції, податкову політику, державне регулювання аграрного сектора, доступ до інновацій. Зміни у макросередовищі можуть істотно впливати на структуру витрат підприємства, купівельну спроможність населення та попит на певні види продукції.

Мікросередовище включає чинники, які безпосередньо впливають на підприємство: споживачів, постачальників, конкурентів, посередників. Аналіз мікросередовища дає змогу виявити потреби цільових сегментів ринку, оцінити інтенсивність конкуренції, виявити прогалини у товарних пропозиціях та адаптувати власну продукцію до запитів ринку.

Ефективна товарна політика передбачає інтеграцію інформації як про внутрішні можливості підприємства, так і про зовнішні загрози та можливості. Сучасні підприємства мають використовувати інструменти стратегічного аналізу – SWOT-аналіз, PEST-аналіз, що дозволяє систематизувати чинники впливу та формувати адаптивну товарну стратегію.

Для оцінки впливу зовнішніх чинників на підприємство застосовується інструмент стратегічного аналізу - PEST. PEST-аналіз – це інструмент стратегічного планування, який дозволяє виявити зовнішні чинники, що можуть

впливати на діяльність підприємства, але знаходяться поза межами його прямого контролю. Назва методу утворена від перших літер основних груп чинників: P – політичні (Political), E – економічні (Economic), S – соціальні (Social), T – технологічні (Technological).

Суть PEST-аналізу полягає в тому, щоб систематизовано проаналізувати середовище функціонування підприємства на макрорівні, визначити можливості та загрози, які воно формує, і врахувати їх під час розробки стратегічних рішень. Цей підхід дає змогу уникнути раптових впливів зовнішніх змін і краще адаптуватися до них: політичні чинники охоплюють державну політику, стабільність влади, податкову систему, нормативно-правове регулювання, міжнародні відносини тощо; економічні чинники включають темпи економічного зростання, рівень інфляції, валютний курс, рівень безробіття, купівельну спроможність населення; соціальні аспекти пов'язані зі змінами у демографії, культурних цінностях, рівні освіти, стилі життя та очікуваннях споживачів; технологічні чинники охоплюють рівень інновацій, доступність нових технологій, розвиток НДІ, автоматизацію, цифровізацію процесів. PEST-аналіз СТОВ «Злагода» наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

### PEST-аналіз СТОВ «Злагода»\*

Опис чинника	Вплив чинника	Експертна оцінка				Середня оцінка
		1	2	3	4	
<b>Політичні чинники (political)</b>						
Ведення бойових дій на території країни	3	5	4	5	5	4,75
Рівень корупції та бюрократизації	3	4	4	4	4	4
Податкова політика	3	3	3	4	4	3,5
Управління експортом галузі, зміна обсягів експорту	2	2	3	3	2	2,5
Зовнішньоекономічна політика держави	2	2	3	3	3	2,75
<b>Разом</b>						<b>3,5</b>

## Продовження таблиці 2.6

<b>Економічні чинники (economic)</b>						
Державна економічна підтримка галузі (фінансування програм розвитку, пільгове оподаткування, регулювання цін)	2	3	4	3	3	3,25
Зниження темпів економічного зростання через війну, коливання курсу валют і рівень інфляції.	3	4	4	4	4	4
Зміни цін на основні ресурси (матеріали для виробництва, паливо, засоби захисту рослин, добрива, посівний матеріал).	3	4	4	4	3	3,75
Рівень безробіття, умови та розмір оплати праці	2	4	3	4	3	3,5
Рівень доходів населення	2	2	3	3	3	2,75
<b>Разом</b>						<b>3,45</b>
<b>Соціальні чинники (social)</b>						
Демографічна ситуація в країні	3	3	4	3	4	3,5
Динаміка ринку праці	2	4	3	3	3	3,25
Державне замовлення на спеціалістів галузі у закладах вищої освіти	2	2	1	2	3	2
Вплив внутрішньої міграції та еміграції через військові дії	3	5	3	2	2	3
Зміна способу життя та споживчих звичок населення	2	2	2	3	2	2,25
<b>Разом</b>						<b>2,8</b>
<b>Технологічні чинники (technological)</b>						
Рівень інновацій та розвитку технологій у галузі	3	3	2	3	2	2,5
Впровадження цифрових технологій у виробничі процеси	3	4	3	4	4	3,75
Наслідки війни для впровадження нових технологій на підприємствах	3	4	3	4	4	3,75
Витрати на дослідження та розробки	2	4	2	3	3	3
Доступ до новітніх технологій	2	3	2	4	4	3,25
<b>Разом</b>						<b>3,25</b>
<b>Усього</b>						<b>3,25</b>

Примітка. \*Сформовано автором

Проведений PEST-аналіз дозволив оцінити ступінь впливу політичних, економічних, соціальних і технологічних чинників на функціонування та розвиток галузі в сучасних умовах. Політичні чинники (середня оцінка - 3,5) мають домінуючий вплив, що зумовлено, насамперед, бойовими діями на території країни, високим рівнем корупції та нестабільністю зовнішньоекономічної політики. Ці аспекти створюють серйозні загрози для стабільного розвитку галузі, ускладнюючи інвестиційну привабливість та міжнародну співпрацю. Економічні чинники (3,45) мають майже тотожний рівень впливу. Особливу роль відіграють макроекономічна нестабільність, інфляційні процеси, коливання валютного курсу та обмеженість державної підтримки. Галузь залишається вразливою до змін

економічного середовища, що потребує адаптивної політики та фінансової гнучкості. Соціальні чинники (2,8) мають помірний вплив. Вони пов'язані з демографічними процесами, змінами на ринку праці, внутрішньою міграцією та трансформацією споживчих звичок. Значний відтік населення та низький рівень зацікавленості у професіях галузі можуть ускладнювати забезпечення підприємств кваліфікованими кадрами. Технологічні чинники (3,25) демонструють потенціал до зростання. Хоча рівень інноваційності залишається середнім, активно впроваджуються цифрові технології. Водночас наслідки війни та обмежене фінансування наукових розробок стримують технологічний прорив. Необхідно посилити інвестиції у дослідження та забезпечити доступ до новітніх технологій.

Загальна середня оцінка впливу зовнішніх чинників становить 3,25, що свідчить про високу чутливість галузі до зовнішнього середовища та потребу в стратегічному плануванні, орієнтованому на мінімізацію ризиків та використання потенційних можливостей.

SWOT-аналіз - це системний метод стратегічного планування, який дозволяє виявити й узагальнити ключові внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на діяльність організації, проєкту або галузі. Його головна мета – допомогти у прийнятті виважених управлінських рішень шляхом виявлення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз.

Сильні сторони (Strengths) - це внутрішні характеристики чи ресурси, які забезпечують організації конкурентну перевагу. До них можуть належати висока кваліфікація персоналу, унікальні технології або ноу-хау, позитивна ділова репутація, ефективна система управління, стійке фінансове становище, налагоджені партнерські зв'язки, доступ до ресурсів або вигідне географічне розташування. Ідентифікація сильних сторін дає змогу визначити, які з них слід використовувати для досягнення стратегічних цілей.

Слабкі сторони (Weaknesses) - це внутрішні недоліки або обмеження, які знижують ефективність діяльності або обмежують потенціал розвитку. Вони можуть включати нестачу фінансування або інвестицій, низький рівень

інноваційності, застаріле обладнання, слабку маркетингову стратегію, високі витрати виробництва, низьку мотивацію персоналу, неефективну логістику або управління. Розуміння слабких сторін дозволяє вжити заходів для їх усунення або мінімізації впливу.

Можливості (Opportunities) - це зовнішні чинники або тенденції, які організація може використати для покращення своєї діяльності чи зміцнення позицій на ринку. Прикладами можуть бути розвиток нових ринків, сприятливі зміни в законодавстві, впровадження державних програм підтримки, зростання попиту на продукцію, розвиток цифрових технологій, зменшення конкуренції у певних нішах. Аналіз можливостей допомагає спрогнозувати перспективи та сформулювати проактивні стратегії розвитку.

Загрози (Threats) - це зовнішні обставини або ризики, які можуть негативно вплинути на діяльність підприємства. До загроз належать економічна нестабільність, військові дії або політична напруженість, посилення конкуренції, зміни в регуляторній політиці, інфляційні процеси або коливання валют, техногенні чи природні катастрофи. Виявлення загроз дає можливість підготуватися до кризових ситуацій та зменшити потенційні збитки.

SWOT-аналіз дозволяє зіставити внутрішній потенціал об'єкта з викликами та можливостями зовнішнього середовища. Завдяки цьому можна сформулювати такі стратегії:

- SO-стратегії (сила + можливості): використання сильних сторін для реалізації наявних можливостей.
- WO-стратегії (слабкість + можливості): усунення слабких сторін через використання зовнішніх шансів.
- ST-стратегії (сила + загрози): протидія загрозам шляхом опори на сильні сторони.
- WT-стратегії (слабкість + загрози): мінімізація слабких сторін та уникнення ризиків.

Матриця SWOT-аналізу для СТОБ «Злагода» наведена у табл. 2.7.

## Матриця SWOT-аналізу СТОВ «Злагода»\*

<p style="text-align: center;"><b>Внутрішнє середовища</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Зовнішнє середовища</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Сильні сторони (Strengths):</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Підприємство розташоване поблизу адміністративного центру.</li> <li>2. У штаті працює досвідчений і кваліфікований персонал.</li> <li>3. Географічне положення є стратегічно вигідним.</li> <li>4. Сформована клієнтська база та стійка репутація на ринку.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Слабкі сторони (Weaknesses):</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Продукція має високу собівартість.</li> <li>2. Виробництво має сезонний характер.</li> <li>3. Ризики втрати персоналу через мобілізацію.</li> <li>4. Частина обладнання застаріла.</li> <li>5. Мотивація персоналу є недостатньою.</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>Можливості (Opportunities):</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Доступ до нових технологій і сортів сільськогосподарських культур.</li> <li>2. Підвищення попиту на інноваційну продукцію.</li> <li>3. Збільшення споживчої аудиторії.</li> <li>4. залучення державної або міжнародної допомоги (грантів, програм підтримки).</li> <li>5. Можливість залучення кваліфікованого персоналу.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Очікування (S+O):</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розширення ринку збуту за рахунок нових споживачів.</li> <li>2. Покращення матеріально-технічної бази шляхом інвестування через програми підтримки.</li> <li>3. Розширення асортименту за рахунок нових сортів і гібридів.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Очікування (W+O):</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Збільшення частки на ринку.</li> <li>2. Удосконалення маркетингової діяльності.</li> <li>3. Підвищення якості продукції</li> <li>4. Проводити навчання персоналу онлайн через аграрні ініціативи</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>Загрози (Threats):</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Умови воєнного стану негативно впливають на роботу підприємства.</li> <li>2. Інфляція та нестабільність на валютному ринку.</li> <li>3. Зниження купівельної спроможності населення</li> <li>4. Конкуренція зростає через появу нових учасників ринку.</li> <li>5. Природні чинники можуть негативно впливати на діяльність.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Очікування (S+T):</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розвиток альтернативних каналів збуту.</li> <li>2. Зниження собівартості через технологічні нововведення.</li> <li>3. Підвищення кваліфікації та мотивації персоналу.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Очікування (W+T):</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Втрати через використання застарілого обладнання.</li> <li>2. Посилення конкуренції на ринку.</li> <li>3. Поступово модернізувати техніку за рахунок кредитних або грантових інструментів</li> </ol>

Примітка. \*Сформовано автором

SWOT-аналіз дозволив комплексно оцінити внутрішні та зовнішні чинники, які впливають на діяльність підприємства. До сильних сторін СТОВ «Злагода» належать вигідне географічне розташування, наявність кваліфікованого персоналу та сформована клієнтська база, що створює надійну

основу для розвитку. Водночас підприємство стикається з низкою слабких сторін, зокрема високою собівартістю продукції, сезонністю виробництва, застарілим обладнанням і низьким рівнем мотивації працівників. Зовнішні можливості відкривають перспективи для розширення ринку, впровадження нових технологій та залучення підтримки від державних і міжнародних інституцій. Проте загрози, пов'язані з війною, економічною нестабільністю, зниженням купівельної спроможності та природними ризиками, можуть негативно вплинути на ефективність діяльності підприємства.

Отже, СТОВ «Злагода» має потенціал для зростання, за умови активної роботи над усуненням слабких сторін, модернізації виробництва та ефективного використання зовнішніх можливостей. Це дозволить підприємству не лише зберегти свої позиції, а й зміцнити конкурентоспроможність у складних ринкових умовах.

### **2.3. Здійснення управління товарною політикою у СТОВ «Злагода»**

У сучасних умовах розвитку аграрного сектору України ефективно управління товарною політикою сільськогосподарських підприємств набуває особливої актуальності. Товарна політика є важливою складовою загальної стратегії підприємства та охоплює формування асортименту продукції, управління її якістю, позиціонування на ринку та адаптацію до змін кон'юнктури.

СТОВ «Злагода» як суб'єкт аграрного ринку здійснює виробництво та реалізацію сільськогосподарської продукції, що потребує науково обґрунтованого підходу до формування та коригування товарної політики. Аналіз внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на товарну структуру, дозволяє визначити оптимальні напрями розвитку підприємства, зменшити комерційні ризики та забезпечити стійку конкурентну позицію на ринку.

У цьому контексті особливого значення набуває дослідження принципів, методів і практичних аспектів управління товарною політикою в СТОВ «Злагода», що дозволить виявити резерви підвищення ефективності його

діяльності та розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення управлінських рішень. Дослідження товарної політики та шляхів її розвитку неможливе без детального аналізу рівня товарності СТОВ «Злагода», що наведено у табл. 2.8.

Таблиця. 2.8

## Рівень товарності СТОВ «Злагода», %\*

Показник	Рік			Відхилення +,-
	2022	2023	2024	
Культури зернові та зернобобові	79,5	80,2	72,6	-6,9
Пшениця	87,9	89,5	86,5	-1,4
Кукурудза на зерно	92,3	95,2	94,4	2,1
Ячмінь	91,8	95,2	96,1	4,3
Гречка	82,6	75,6	85,5	2,9
Просо	87,9	85,2	90,7	2,8
Горох	63,2	50,2	64,8	1,6
Соя	83,4	92,5	91,2	7,8
Ріпак	91,8	98,2	95,9	4,1
Соняшник	72,5	75,6	61,3	-11,2
Буряк цукровий фабричний	87,9	90,5	91,2	3,3

Примітка. \*Розраховано за даними підприємства.

Проаналізувавши табл. 2.8., встановлено, що динаміка показників врожайності основних сільськогосподарських культур у СТОВ «Злагода» за період 2022–2024 років свідчить про наявність як позитивних, так і негативних тенденцій в ефективності сільськогосподарського виробництва. Насамперед варто зазначити зниження загального показника врожайності зернових та зернобобових культур з 80,2% у 2023 р. до 72,6% у 2024 р., що становить від'ємне відхилення на рівні 6,9 в.п.. Така динаміка може свідчити про несприятливі погодні умови, технологічні збої або зміни у структурі посівів. Найбільше скорочення врожайності серед окремих культур зафіксовано по соняшнику – зниження на 11,2 в.п. протягом аналізованого періоду. Це потребує подальшого дослідження причин, зокрема з урахуванням особливостей клімату, агротехніки та фітосанітарного стану посівів. Незважаючи на загальну негативну тенденцію, ряд культур демонструють позитивну динаміку. Зокрема, соя показала приріст врожайності на 7,8 в.п., що може бути наслідком удосконалення агротехнологій,

впровадження сучасних сортів або оптимізації живлення рослин. Схожі тенденції спостерігаються для ячменю (+4,3 в.п.), ріпаку (+4,1 в.п.), буряку цукрового фабричного (+3,3 в.п.), гречки (+2,9 в.п.), пшона (+2,8 в.п.) та гороху (+1,6 в.п.). Культура кукурудза на зерно демонструє стабільне зростання продуктивності на рівні 2,1 в.п., що свідчить про ефективність існуючих методів її вирощування. Отримані результати свідчать про необхідність удосконалення системи управління врожайністю окремих культур, зокрема соняшнику та зернових у цілому. Водночас позитивна динаміка врожайності олійних та зернобобових культур засвідчує ефективність впроваджених агротехнологій, що може бути використано як основа для формування рекомендацій з оптимізації структури посівів.

Для дослідження широти й глибини товарного асортименту СТОВ «Злагода» нами було проведено певні спостереження, які наведено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

#### Широта та глибина асортименту СТОВ «Злагода»\*

Вид діяльності	Широта асортименту	Глибина асортименту
Вирощування продукції рослинництва	Зернові культури	Пшениця, кукурудза на зерно, ячмінь, гречка, просо, горох
	Технічні культури	Соняшник, соя, ріпак

Примітка. \*Розраховано за даними підприємства.

Відповідно до даних табл. 2.9, СТОВ «Злагода» є сільськогосподарським підприємством, яке спеціалізується на вирощуванні традиційних сільськогосподарських культур. Товарний асортимент господарства характеризується обмеженою широтою та невеликою глибиною.

Для оцінки ефективності різних товарних груп, які реалізовує підприємство, проведемо АВС-аналіз його товарної пропозиції. АВС-аналіз – це метод класифікації об'єктів (товарів, клієнтів, запасів тощо) за ступенем їх важливості або впливу на загальний результат, наприклад, на обсяг продажів або прибуток. Основна ідея методу полягає у принципі Парето: приблизно 20% найважливіших об'єктів формують 80% результату. Об'єкти поділяють на три

категорії: група А – найбільш значущі об'єкти (приблизно 20% позицій, що дають до 80% результату); група В – об'єкти середньої значущості (близько 30% позицій, які дають ~15% результату); група С – найменш важливі об'єкти (приблизно 50% позицій із внеском близько 5%). Цей аналіз дозволяє оптимізувати управління ресурсами, зосереджуючи увагу на найважливіших елементах, і широко використовується в логістиці, продажах, управлінні запасами та фінансах. АВС-аналіз СТОВ «Злагода» наведено у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

### АВС-аналіз СТОВ «Злагода», 2024 р.\*

Первинний список			Упорядкований список			
Назва позиції	Дохід від реалізації, тис. грн	Частка в заг. обсязі, %	Назва позиції	Частка в заг. обсязі, %	Частка з наростаючим підсумком, %	Група
Пшениця	12354,2	22,4	Пшениця	22,4	22,4	А
Кукурудза на зерно	7965,8	14,4	Насіння ріпаку й кользи	18,8	41,2	А
Ячмінь	3256,6	5,9	Насіння соняшнику	17,8	59	А
Гречка	156,8	0,3	Кукурудза на зерно	14,4	73,4	А
Просо	1258,4	2,3	Боби сої	9,5	82,9	А
Горох	1785,7	3,2	Ячмінь	5,9	88,8	В
Боби сої	5254,3	9,5	Буряк цукровий фабричний	5,4	94,2	В
Насіння ріпаку й кользи	10395,6	18,8	Горох	3,2	97,4	С
Насіння соняшнику	9865,7	17,8	Просо	2,3	99,7	С
Буряк цукровий фабричний	2965,8	5,4	Гречка	0,3	100	С
Всього	55258,9	100,0	Всього	X	X	X

Примітка. \*Розраховано за даними підприємства.

У процесі дослідження було здійснено АВС-аналіз доходів від реалізації сільськогосподарської продукції. Методика АВС-аналізу ґрунтується на принципі Парето, згідно з яким близько 20% найважливіших позицій забезпечують приблизно 80% сукупного результату. До категорії найбільш

значущих позицій групи А було віднесено чотири види продукції: пшеницю (22,4%), насіння ріпаку й кользи (18,8%), насіння соняшнику (17,8%) та кукурудзу на зерно (14,4%). Вказані культури є ключовими з погляду фінансового внеску у загальний результат, що обумовлює доцільність концентрації управлінських зусиль саме на них. Для групи А характерним є високий рівень контролю, пріоритетність у постачанні та моніторинг рентабельності. До групи В були віднесені позиції із середнім рівнем внеску: боби сої (9,5%), ячмінь (5,9%) та буряк цукровий фабричний (5,4%). До групи С були віднесені культури з найнижчою часткою доходу: горох (3,2%), просо (2,3%) і гречка (0,3%). Вказані позиції мають мінімальний вплив на загальний результат, а тому допускається застосування спрощених методів управління, а також можливість оптимізації асортименту шляхом виключення малоефективних культур. Результати ABC-аналізу засвідчили нерівномірність розподілу доходів за товарними позиціями та підтвердили ефективність використання цього методу для визначення пріоритетних напрямів управління. Застосування цього підходу дає змогу раціоналізувати облік, логістику та стратегічне планування ресурсів.

Для поглибленого аналізу функціонування СТОВ «Злагода» доцільно дослідити його цінову політику. Вартість продукції відіграє ключову роль у формуванні прибутку, а також виступає важливим інструментом маркетингу, що впливає на обсяги реалізації, споживацьку лояльність та психологічне сприйняття товару.

Цінова політика є невід'ємною частиною товарної політики сільськогосподарських підприємств і виконує стратегічну функцію у формуванні конкурентоспроможного товарного портфеля. Вона безпосередньо впливає не лише на прибутковість реалізації продукції, але й на позиціонування товару на ринку, обсяги продажу, рівень попиту та споживацьке сприйняття.

У контексті товарної політики, цінова політика виконує низку ключових завдань:

1. Оптимізація структури товарного портфеля – встановлення диференційованих цін на різні види продукції дозволяє стимулювати збут окремих товарних позицій, балансувати попит і пропозицію, а також регулювати запаси.

2. Підвищення ринкової привабливості продукції – завдяки гнучкому ціноутворенню підприємства можуть адаптувати свої товари до вимог споживачів і особливостей локального ринку.

3. Підтримка іміджу та якості бренду – цінова стратегія має відповідати рівню якості продукції та репутації підприємства. Наприклад, продукція, сертифікована як органічна, повинна мати відповідне преміальне ціноутворення.

4. Можливість сегментування ринку – через варіювання цін можливо обслуговувати різні категорії споживачів, що сприяє розширенню ринкової присутності підприємства.

Ефективно розроблена цінова політика не лише доповнює товарну політику, а й виступає ключовим інструментом її реалізації в умовах високої конкуренції та нестабільного ринку. Середні ціни реалізації СТОВ «Злагода» наведено на рис. 2.2.

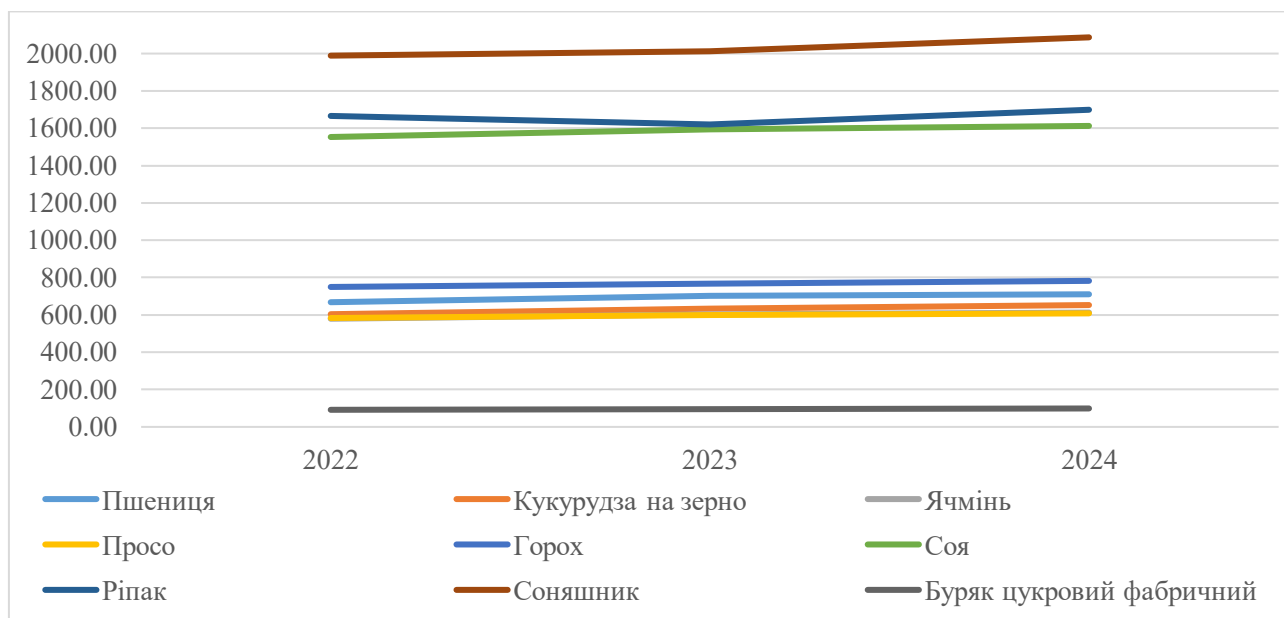


Рис. 2.2. Середня ціна реалізації сільськогосподарської продукції СТОВ «Злагода», грн/ц\*

Примітка. \*Розраховано за даними підприємства.

На основі рис. 2.2. встановлено, що найбільш вагомими темпами приросту ціни на сільськогосподарську продукцію продемонстрували: кукурудза на зерно – зростання на 8,1%, що може бути наслідком високого попиту на зовнішніх ринках та активного експорту, пшениця зростання на 6,3%, що є важливим з огляду на її стратегічне значення для продовольчої безпеки, буряк цукровий фабричний зростання на 7,8%, що свідчить про певне пожвавлення цукрової промисловості. Інші культури також демонструють позитивну, хоч і менш динамічну тенденцію: ячмінь, просо, горох, соя, ріпак, соняшник зросли в межах 1,9%–5,7%, що вказує на збереження стабільного попиту та виробничих потужностей. Загалом, такі результати свідчать про поступове розширення виробничих площ або підвищення врожайності, що може бути пов'язане з удосконаленням агротехнологій, зміною кліматичних умов або державною підтримкою галузі.

Збутова політика є ключовим елементом товарної політики сільськогосподарського підприємства, оскільки забезпечує ефективне просування продукції від виробника до кінцевого споживача. Вона безпосередньо впливає на рівень доходів, ринкову присутність підприємства, а також на можливість реалізації продукції в оптимальні терміни і за вигідною ціною.

Практичний досвід свідчить, що сільськогосподарські товаровиробники, незалежно від розміру господарства та територіального розташування, зазвичай демонструють високий рівень ефективності у виробничій діяльності. Водночас одним із найпроблемніших етапів виробничого циклу залишається реалізація продукції, що зумовлює потребу у вдосконаленні збутової політики.

У цьому контексті ключовим принципом організації збутової діяльності виступає принцип комерційної доцільності. Процес збуту потребує значних затрат трудових, часових та матеріальних ресурсів, а його економічна ефективність визначається через рівень окупності витрат за рахунок результатів реалізації сільськогосподарської продукції. Таким чином, формування раціональної системи збуту є важливою умовою підвищення загальної

рентабельності сільськогосподарського підприємства. Канали реалізації СТОВ «Злагода» наведено у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

## Канали реалізації СТОВ «Злагода», 2024 р.\*

Продукція	Обсяг продукції, переробленої на власних потужностях і переданої для перероблення на давальницьких засадах, %	Обсяг продукції, реалізованої на ринках, %	Обсяг продукції, витраченої для посіву, %	Обсяг продукції, втраченої при зберіганні, %	Всього, %
Пшениця	-	90,9	2,9	6,2	100
Кукурудза на зерно	-	89,5	1,3	9,2	100
Ячмінь	0,4	91	4,7	3,9	100
Гречка	29,4	43,8	20,2	6,6	100
Просо	-	91,5	2,7	5,8	100
Горох	-	89	3,4	7,6	100
Соя	-	8,8	20,4	70,8	100
Ріпак	-	70,7	2,1	27,2	100
Соняшник	1,9	92,5	0,8	4,8	100
Буряк цукровий фабричний	85,2	14,8	-	-	100

Примітка. \*Розраховано за даними підприємства.

Проаналізувавши табл. 2.11, встановлено, що аналіз структури реалізації основних видів сільськогосподарської продукції свідчить про високу частку реалізації на ринках, що є домінуючим напрямом у більшості культур. Найвищі показники реалізації зафіксовано по соняшнику (92,5%), просу (91,5%), ячменю (91,0%) та пшениці (90,9%). Це свідчить про орієнтацію підприємств на комерційний збут як головне джерело прибутку. Переробка на власних потужностях або на давальницьких засадах найчастіше застосовується до буряка цукрового (85,2%) та гречки (29,4%), що пояснюється специфікою цих культур і наявністю відповідної інфраструктури. Високий рівень втрат при зберіганні спостерігається у сої (70,8%) та ріпаку (27,2%), що може свідчити про неналежні умови зберігання, технологічні недоліки або відсутність сучасного складського обладнання. Використання на посівні цілі характерне переважно для сої (20,4%), гречки (20,2%) та ячменю (4,7%). Це вказує на забезпечення внутрішнього

відтворення насіннєвого матеріалу. Загалом, структура використання продукції демонструє необхідність оптимізації процесів зберігання та переробки, особливо щодо культур із високими втратами, а також раціоналізації розподілу ресурсів залежно від ринкової кон'юнктури та виробничих потреб.

Комунікативна політика є невід'ємною складовою товарної політики сільськогосподарських підприємств, оскільки вона формує інформаційне середовище взаємодії між виробником і споживачем, а також забезпечує просування продукції на ринок. Ефективна система комунікацій сприяє підвищенню впізнаваності продукції, формуванню позитивного іміджу підприємства та стимулюванню збуту.

Ключові функції комунікативної політики є:

1. Інформування споживачів про наявність, властивості та переваги сільськогосподарської продукції, з акцентом на її якість, екологічність або локальне походження.
2. Формування довіри до виробника через відкриту комунікацію, маркування, сертифікацію продукції, участь у виставках, форумах, презентаціях.
3. Просування продукції через сучасні канали комунікації – соціальні мережі, сайти, онлайн-платформи, рекламу, PR-кампанії тощо.
4. Зворотний зв'язок зі споживачами для вивчення споживчих уподобань, вдосконалення продукції та підтримки лояльності клієнтів.
5. Освітня складова – популяризація культури споживання певних агропродуктів, пояснення їхньої користі та застосування.

Отже, комунікативна політика виконує стратегічну функцію – вона забезпечує не лише підвищення обсягів продажів, а й сприяє довгостроковому розвитку бренду сільськогосподарського підприємства та його стійкості на ринку.

## **Висновки до розділу 2**

1. Проведений комплексний аналіз діяльності СТОВ «Злагода» дозволяє сформулювати цілісне уявлення про організаційно-економічний стан підприємства,

особливості його виробничої спеціалізації, структури земель, використання людських ресурсів та фінансово-економічних показників. Динаміка показників використання земельних ресурсів демонструє відносну стабільність упродовж аналізованого періоду, хоча спостерігається тенденція до незначного скорочення сільськогосподарських угідь. Аналіз людських ресурсів засвідчив стабільність персоналу, однак виявив зниження ефективності використання робочого часу. СТОВ «Злагода» поступово зміщує акцент на вирощування високорентабельних культур, зокрема кукурудзи, ріпаку та цукрового буряку, що сприяє збільшенню загального обсягу доходів. СТОВ «Злагода» використовує лінійно-функціональну структуру управління, яка забезпечує чіткість управлінських зв'язків та ефективний контроль за виробничими процесами. Водночас відсутність спеціалізованого підрозділу з маркетингу обмежує можливості підприємства щодо стратегічного позиціонування на ринку та адаптації до зовнішніх змін.

2. Проведений аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища СТОВ «Злагода» засвідчує, що товарна політика підприємства формується під впливом складної сукупності чинників, які визначають його стратегічні орієнтири й конкурентні можливості. Зовнішнє середовище, за результатами PEST-аналізу, демонструє значний вплив політичних та економічних чинників, що зумовлено воєнними діями, макроекономічною нестабільністю, інфляційними процесами та змінами у регуляторній політиці. Соціальні та технологічні аспекти формують додаткові обмеження, але водночас відкривають нові можливості, зокрема використання інноваційних технологій, цифровізацію виробничих процесів, залучення висококваліфікованих кадрів і розширення ринку збуту. Однак загрози, пов'язані з конкуренцією, зниженням купівельної спроможності та природно-кліматичними ризиками, потребують постійного моніторингу та адаптації стратегічних рішень. SWOT-аналіз дозволив комплексно оцінити стратегічний потенціал СТОВ «Злагода» та визначити напрями подальшого розвитку товарної політики. Використання сильних сторін підприємства у поєднанні з можливостями зовнішнього середовища створює

передумови для оновлення асортименту, удосконалення технологій та розширення ринків збуту. Водночас подолання слабких сторін та ефективно реагування на загрози можливе лише за умови впровадження сучасних управлінських підходів, посилення маркетингових функцій та оптимізації ресурсного забезпечення.

3. Аналіз особливостей управління товарною політикою СТОВ «Злагода» показав, що ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від здатності адаптувати товарний портфель до динамічних умов ринку, оптимізувати структуру виробництва та забезпечувати конкурентоспроможність продукції. Дослідження рівня товарності засвідчило наявність як позитивних, так і негативних тенденцій: зниження показників по окремих зернових культурах, зокрема соняшнику, та водночас зростання товарності сої, ріпаку й ячменю. Аналіз асортименту показав його обмеженість, а результати АВС-аналізу підтвердили високу залежність підприємства від провідних культур групи А (пшениця, ріпак, соняшник, кукурудза). Позиції групи С мають мінімальний вплив на фінансові результати, що дозволяє розглядати можливість їх оптимізації. Цінова політика СТОВ «Злагода» загалом демонструє позитивну динаміку, що може свідчити про стабільний попит і підвищення якості продукції. Збутова політика підприємства орієнтується переважно на реалізацію через ринки, що забезпечує швидкий товарообіг, але супроводжується ризиками цінових коливань та високими втратами при зберіганні окремих культур. Це підкреслює потребу модернізації складської інфраструктури та оптимізації логістики. Комунікативна політика потребує подальшого розвитку, зокрема активнішого використання цифрових каналів просування та брендингу. Узагальнюючи, управління товарною політикою СТОВ «Злагода» є достатньо ефективним, але вимагає посилення стратегічного підходу, удосконалення виробничих процесів, зменшення втрат, розширення асортименту та зміцнення маркетингової діяльності.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

#### 3.1. Рекомендації щодо удосконалення управління товарною політикою в СТОВ «Злагода»

У сучасних умовах ринкової економіки ефективне управління товарною політикою є важливим чинником забезпечення стабільного розвитку сільськогосподарських підприємств. Товарна політика охоплює процеси формування, оновлення та реалізації асортименту продукції з урахуванням вимог споживачів, ринкової кон'юнктури та внутрішніх можливостей підприємства. Для сільськогосподарських підприємств, таких як СТОВ «Злагода», грамотне управління товарною політикою дозволяє не лише адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, а й формувати довгострокову конкурентну перевагу. Процес управління товарною політикою для СТОВ «Злагода» наведено на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Процес управління товарною політикою СТОВ «Злагода»\*

Примітка. \*Розроблено автором

Напрями удосконалення товарної політики для СТОВ «Злагода» наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Напрями удосконалення управління товарною політикою у СТОВ «Злагода»\***

<b>Напрямок удосконалення</b>	<b>Опис</b>
Оптимізація структури посівів	Вибір найприбутковіших культур з урахуванням клімату, ґрунтів та ринкового попиту.
Розвиток переробки с/г продукції	Запровадження лінії для переробки зерна, олійних культур тощо для збільшення доданої вартості.
Сертифікація продукції	Отримання сертифікатів якості та відповідності, зокрема органічного виробництва.
Удосконалення системи зберігання	Будівництво або модернізація складів, зерносховищ для мінімізації втрат.
Створення кооперацій або кластерів	Співпраця з іншими господарствами для спільного збуту та зменшення витрат.
Впровадження аграрних ІТ-рішень	Використання агродронів, GPS, програм для моніторингу полів та аналітики.
Маркетингове просування продукції	Участь у виставках, реклама, створення бренду місцевої продукції.
Розширення каналів збуту	Продаж через онлайн-платформи, фермерські ринки, укладання контрактів з переробниками.
Впровадження сталого землеробства	Зменшення хімічного навантаження, впровадження сівозміни та біоудобрень.
Розвиток власної логістики	Закупівля або оренда транспорту для самостійного постачання продукції.

Примітка. \*Розроблено автором

Запропоновані напрями удосконалення товарної політики в СТОВ «Злагода» охоплюють оптимізацію структури посівів, розвиток переробки, логістики, маркетингу, впровадження цифрових технологій та принципів сталого землеробства:

1. Оптимізація структури посівів (Проект: AgroSmart Crop Planner) що передбачає підвищення рентабельності агровиробництва за рахунок впровадження цифрової моделі планування структури посівів на основі аналізу кліматичних, ґрунтових та ринкових даних. Реалізація включає агрохімічну паспортизацію ґрунтів, розробку аналітичного інструментарію, моделювання альтернативних варіантів посіву та впровадження оптимальної моделі на тестовій ділянці.

2. Розвиток переробки сільськогосподарської продукції Проект: Міні-завод «Зерно+» Проект спрямований на підвищення доданої вартості шляхом

організації міні-заводу з переробки зернових та олійних культур. Етапи реалізації охоплюють розробку технічної документації, закупівлю та монтаж обладнання, сертифікацію виробничого процесу, запуск виробництва та маркетинг продукції.

3. Сертифікація продукції Проєкт: Organic Start Проєкт передбачає перехід агровиробника до органічного землеробства з подальшою сертифікацією відповідно до міжнародних стандартів. Реалізація включає екологічний аудит, зміну агротехнологій, подання заявки до сертифікаційного органу та проходження інспекцій.

4. Удосконалення системи зберігання Проєкт: SafeGrain 2025 Проєкт передбачає модернізацію існуючих систем зберігання зернової продукції шляхом впровадження контролю мікроклімату, вентиляції, автоматичного моніторингу температури та вологості. Метою є зменшення втрат та підвищення якості продукції при зберіганні.

5. Створення кооперацій або кластерів Проєкт: АгроКооп «Добробут» Метою проєкту є об'єднання фермерських господарств у кооперативну структуру для оптимізації закупівель, логістики та реалізації продукції. Передбачається створення юридичної особи, внутрішньої системи управління, спільного бренду та єдиного каналу збуту.

6. Впровадження аграрних ІТ-рішень Проєкт: AgroDigital Control Проєкт орієнтований на цифровізацію агровиробництва шляхом впровадження систем GPS-моніторингу, дронів, IoT-датчиків для аналізу стану полів та автоматизованого прийняття рішень. Очікується зменшення витрат і підвищення врожайності завдяки точному землеробству.

7. Маркетингове просування продукції Проєкт: Бренд «Смак Полісся» Передбачено створення впізнаваного регіонального бренду агропродукції для розширення ринків збуту. Проєкт включає розробку айдентики, рекламну кампанію, участь у виставках, створення онлайн-платформи для реалізації.

8. Розширення каналів збуту Проєкт: Farm2Market Проєкт передбачає диверсифікацію каналів реалізації продукції через розвиток онлайн-продажів,

укладання контрактів з рітейлерами, участь у ярмарках та створення власної логістичної системи доставки.

9. Впровадження сталого землеробства Проект: EcoField Pilot Пілотний проєкт з упровадження принципів сталого землеробства, зокрема використання сидератів, сівозміни, біоудобрень та мінімальної обробки ґрунту. Метою є відновлення родючості та зменшення екологічного навантаження.

10. Розвиток власної логістики Проект: AgroLogistik PRO Проект спрямований на створення власної логістичної системи фермерського господарства через придбання транспорту, розробку маршрутів та впровадження GPS-систем моніторингу. Це дозволить зменшити витрати та підвищити якість обслуговування клієнтів.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів і проєктів створює основу для формування ефективної, гнучкої та інноваційної товарної політики СТОВ «Злагода», здатної забезпечити довгострокову стійкість підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та посилення присутності на внутрішньому й зовнішніх ринках.

### **3.2. Використання інструментів цифровізації в управлінні товарною політикою підприємства**

У сучасних умовах цифрової трансформації бізнесу підприємства стикаються з необхідністю адаптації до нових технологічних викликів та швидкоплинного середовища. Цифровізація охоплює всі сфери діяльності організації, включаючи управління товарною політикою, яка відіграє ключову роль у формуванні конкурентоспроможності та задоволенні потреб споживачів. Впровадження цифрових інструментів дозволяє підвищити ефективність управлінських рішень, оптимізувати асортимент, покращити облік товарних залишків, а також забезпечити персоналізований підхід до клієнтів.

Цей процес стає невід'ємною складовою стратегічного управління підприємством, що сприяє формуванню гнучкої та адаптивної товарної політики. Напрями активізації діджитал-маркетингу наведені на рис. 3.2.

<b>Напрями активізації діджитал-маркетингу</b>			
<p><b>Товарна політика</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ створення унікальних пропозицій, залучення мікроінфлюенсерів, оптимізація вебсайту, розвиток мобільного досвіду, використання SEO-брендингу;</li> <li>✓ активізація розвитку Інтернету-речей;</li> <li>✓ збільшення частки продуктів з цифровими технологіями на внутрішньому ринку;</li> <li>✓ зростання частки технологій у доданій та споживчій вартості продукції (послуг)</li> </ul>	<p><b>Цінова політика</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ стимулювання підвищення рівня розвитку інформаційного суспільства;</li> <li>✓ створення інтегрованих клієнтських та корпоративних профілів, автоматизація розрахунків за трансакції та функції кредитного контролю;</li> <li>✓ збільшення об'ємів застосування суб'єктами господарювання сучасних передових цифрових технологій, технологічних інновацій</li> </ul>	<p><b>Просування та стимулювання збуту</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Формування віртуальних каналів просування продукції;</li> <li>✓ збільшення чисельності практик та сфер використання штучного інтелекту;</li> <li>✓ поширення бізнесмоделей, які належать до ідеології економіки спільного користування;</li> <li>✓ збільшення частки споживачів, налаштованих на перевагу використання цифрових продуктів та сервісів</li> </ul>	<p><b>Політика позиціонування продукції</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Створення цифрових платформ віртуального середовища взаємодії користувачів (e-business);</li> <li>✓ віртуалізація фізичних інфраструктурних ІТсистем та перехід до сервісних моделей;</li> <li>✓ розвиток співпраці зі суб'єктами з високою інноваційнотехнологічною активністю;</li> <li>✓ цифрове моделювання ринкової поведінки</li> </ul>

Рис. 3.2. Напрями активізації діджитал-маркетингу\*

Примітка. \*Розроблено за:[46]

Сучасні цифрові технології відіграють ключову роль у формуванні та реалізації маркетингової стратегії сільськогосподарських підприємств, сприяючи залученню споживачів, оптимізації внутрішніх процесів та підвищенню загальної продуктивності. Аналіз актуальних тенденцій розвитку маркетингової діяльності в країнах із високим рівнем цифрової трансформації дозволив ідентифікувати ефективні практики, релевантні для впровадження у вітчизняному агробізнесі. Застосування інструментів цифрового маркетингу забезпечує сільськогосподарським підприємствам підвищену гнучкість і розширені можливості щодо покращення результатів збутової діяльності, зокрема у сфері виробництва та реалізації сільськогосподарської продукції. Використання цифрових технологій дозволяє не лише здійснювати якісний збір та аналіз споживчих даних, а й суттєво вдосконалювати підходи до формування стратегій продажу, що, у свою чергу, сприяє зростанню

конкуреноспроможності підприємств на ринку. Крім того, цифровий маркетинг відкриває можливості виходу на нові ринки, забезпечує оперативне реагування на зміну споживчих вподобань та підвищує ефективність логістичних і комунікаційних процесів.

У інформаційних джерелах систематизовано основні цифрові інструменти та стратегії, які застосовуються в маркетинговій діяльності аграрного сектору. Загалом, цифровізація маркетингу сприяє посиленню комунікації з цільовою аудиторією, зростанню конкурентних переваг підприємств і розширенню їхнього ринкового охоплення. Цифрові інструменти в управлінні маркетинговою товарною політикою підприємства наведено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

### **Цифрові інструменти в управлінні маркетинговою товарною політикою підприємства\***

<b>Види</b>	<b>Характеристика</b>
Соціальні медіа	Платформи соціальних мереж, такі як Facebook, Instagram, LinkedIn та Twitter, виступають як ефективні канали комунікації, що сприяють просуванню сільськогосподарської продукції, формуванню іміджу бренду та залученню нових споживачів шляхом реалізації контент-маркетингових стратегій.
Цифровий контент	Виробництво високоякісного мультимедійного контенту (відео, фото, текст) сприяє демонстрації товарів, виробничих процесів і експертних знань, що дозволяє підвищити зацікавленість цільової аудиторії.
Цифровий маркетинговий аналіз	Застосування інструментів цифрової аналітики забезпечує можливість моніторингу ефективності маркетингових кампаній, аналізу поведінки споживачів та вивчення ринкових трендів з метою оптимізації стратегічного планування.
Електронна комерція	Інтеграція механізмів електронної комерції розширює ринкові можливості сільськогосподарських підприємств, забезпечуючи прямий доступ до споживача та впровадження зручних онлайн-сервісів.
Мобільний маркетинг	Використання мобільних технологій, включаючи мобільні додатки, SMS-розсилки та адаптацію веб-ресурсів до мобільних платформ, сприяє ефективній взаємодії з аудиторією мобільних користувачів.
Електронні ресурси	Наявність корпоративного веб-сайту, що містить інформацію про продукцію, ціни, новини та контактні дані, сприяє підвищенню рівня довіри з боку споживачів та забезпечує додатковий канал комунікації.
Інтернет речей	Інтеграція технологій Інтернету речей у маркетингову діяльність сільськогосподарських підприємств підвищує точність збору даних, сприяє оптимізації процесів і покращує обґрунтованість управлінських рішень.
Відеомаркетинг	Створення відео-контенту для презентації продукції, виробничих процесів та рекламних матеріалів сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства та покращенню ефективності інформаційного впливу на цільову аудиторію.

Примітка. \*Розроблено за:[15]

Із наведених диджитал-інструментів маркетингу в діяльності сільськогосподарських підприємств доцільно використовувати більшість з них. Цифрові заходи для покращення товарної політики у СТОВ «Злагода» наведено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Цифрові заходи покращення управління товарною політикою у  
СТОВ «Злагода»\***

<b>Захід</b>	<b>Характеристика</b>	<b>Очікуваний ефект</b>	<b>Вартість, грн</b>
Впровадження агро ERP-системи	Облік посівів, урожайності, зберігання, витрат і продажів	Централізація управління, скорочення втрат та покращення логістики	190 000
Супутниковий моніторинг полів	Аналіз стану посівів, вологості, захворювань	Своєчасне реагування, оптимізація обробітку полів	138 000
CRM-система для роботи з покупцями	Ведення бази покупців, історії закупівель, автоматизовані пропозиції	Підвищення лояльності клієнтів, персоналізований підхід	176 000
Інтеграція електронної торгівлі (маркетплейси)	Присутність на онлайн-ринках збуту (зерно, овочі, фрукти тощо)	Розширення каналів збуту, прямий продаж без посередників	90 000
Система управління запасами на складах	Облік обсягів зберігання (зерно, техніка, ЗЗР, добрива)	Запобігання перевитратам і простоям, зменшення втрат	256 000
Мобільний додаток для агрономів/менеджерів	Швидкий облік і контроль у полі, фотофіксація стану посівів	Оперативне управління та прийняття рішень на місці	176 000
Розробка сайту підприємства	Презентація продукції, прайсів, контактів, замовлень, новин	Підвищення впізнаваності бренду, залучення нових клієнтів	122 000
<b>Всього</b>			<b>1 148 000</b>

Примітка. \*Розроблено автором

Данні табл. 3.3 свідчать, що запропоновані цифрові заходи охоплюють ключові аспекти діяльності сільськогосподарського підприємства від планування виробництва до просування продукції. Впровадження агро-ERP, CRM, супутникового моніторингу, електронної комерції та інших цифрових рішень дозволить централізувати облік і управління ресурсами, підвищити точність та ефективність виробничих і маркетингових процесів, зменшити

втрати та витрати, збільшити обсяги продажу за рахунок онлайн-каналів, підвищити конкурентоспроможність та лояльність клієнтів. Загальна вартість запропонованих цифрових інструментів становить 1148000 грн, що є обґрунтованою інвестицією в підвищення ефективності та довгострокову стійкість підприємства.

Інтеграція ERP-системи у функціональну модель СТОВ «Злагода» дозволить забезпечити повний контроль над усіма виробничими, адміністративними та фінансовими процесами підприємства. Таке рішення є важливою умовою цифрової трансформації, оскільки дає змогу створити єдину інформаційну базу для взаємодії між підрозділами. ERP-система включає модулі планування виробництва, контролю витрат, управління персоналом, обліку техніки та матеріально-технічного забезпечення. Вона дозволяє не лише аналізувати фактичні дані, але й формувати прогностичні сценарії розвитку, враховуючи погодні умови, ринкові коливання та фінансові ризики. Завдяки автоматизації та зменшенню людського впливу ERP підвищує точність даних і сприяє обґрунтованому прийняттю рішень.

Використання супутникових технологій у діяльності СТОВ «Злагода» дозволить здійснювати аграрний моніторинг у високому просторовому та часовому розрізі. Це включає аналіз NDVI-індексу, картування біомаси, виявлення зон неоднорідності росту культур, моніторинг вологи в ґрунті. Застосування цих інструментів дає можливість оперативно виявляти потенційні проблеми - шкідників, хвороби, дефіцит поживних речовин - та вчасно вживати заходів. Крім того, супутникові дані можуть бути інтегровані з агроінформаційними системами для розробки рекомендацій щодо управління полями, формування агротехнологічних карт та оптимізації витрат на вирощування продукції

CRM-система у структурі СТОВ «Злагода» є ключовим інструментом для забезпечення прозорих, ефективних та довготривалих відносин із клієнтами. Інформаційна система дозволяє сегментувати клієнтську базу за ознаками обсягів закупівель, географічного розташування, історії замовлень та

платоспроможності. Це створює умови для побудови персоналізованих комерційних пропозицій, ефективної роботи з дебіторською заборгованістю та автоматизованого управління взаємодією з партнерами. Водночас CRM сприяє покращенню аналітичного забезпечення маркетингових стратегій підприємства, що підвищує рентабельність збутової діяльності.

Підключення до електронних торговельних платформ дозволить СТОВ «Злагода» забезпечити прямий доступ до широкої бази потенційних клієнтів і скоротити ланцюг реалізації продукції. Використання маркетплейсів автоматизує процеси формування та публікації товарних пропозицій, обробки замовлень, моніторингу відгуків і рейтингів. Це значно спрощує логістику збуту, відкриває нові географічні ринки та дозволяє проводити цінові експерименти в безпечному середовищі. Інтеграція з маркетплейсами є також інструментом підвищення цифрової репутації підприємства і створення довготривалих онлайн-каналів продажу.

Інформаційна система управління складською логістикою дозволить СТОВ «Злагода» підвищити точність обліку продукції, мінімізувати втрати через псування чи неправильне зберігання. Автоматизований контроль за залишками забезпечує своєчасне поповнення запасів, оптимізацію простору, ведення журналу руху товарів та формування звітності. Також така система дозволяє інтегрувати логістичні процеси з даними про виробництво та реалізацію, що сприяє формуванню єдиного інформаційного потоку на підприємстві.

Мобільний інструмент для польових спеціалістів дозволить підвищити оперативність управлінських рішень, створити цифровий міст між польовими умовами і адміністративним центром. Агрономи зможуть миттєво вносити дані про фази розвитку культур, зафіксовані проблеми, координати місцезнаходження. Менеджери отримають можливість дистанційного контролю, планування та координації робіт. Такі додатки можуть бути інтегровані з картографічними системами, фото- і відеофіксацією, push-сповіщеннями про зміну умов або потребу в діях. Це підвищує гнучкість і знижує адміністративні витрати.

Серед сучасних цифрових рішень для аграрного сектору особливо вирізняються такі мобільні додатки: AgroUA - платформа з широким функціоналом: новини, тендери, оголошення, форуми, вакансії, маркетингові інструменти; АГРОЩИТ - додаток з функцією оперативного реагування на загрози, включаючи кнопку «Рейдерство»; FieldView - інструмент точного землеробства з можливістю аналізу даних з полів та прогнозування врожайності; Cropio - система супутникового моніторингу та управління виробничими процесами; AgriApp - довідник з інформацією про культури, добрива та засоби захисту рослин; OneSoil - агроаналітична платформа на базі супутникових даних та штучного інтелекту; AgFiniti - система обміну аграрною аналітикою для прийняття управлінських рішень.

Інтеграція таких рішень у діяльність сільськогосподарських підприємств, зокрема СТОВ «Злагода», є доцільною з огляду на потенціал цифрових технологій у підвищенні ефективності маркетингових стратегій. При цьому важливо забезпечити належний рівень цифрової компетентності працівників для повноцінного використання цих інструментів. Ефекти використання мобільного додатку для товарної політики сільськогосподарського підприємства у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Ефекти використання мобільного додатку для товарної політики  
сільськогосподарського підприємства\***

<b>Напрямок впливу</b>	<b>Ефект використання мобільного додатку</b>
Оперативність прийняття рішень	Швидке внесення даних із поля (урожайність, стан посівів, залишки), що пришвидшує планування
Точність обліку	Мінімізація людських помилок завдяки автоматичному збору та передачі інформації в реальному часі
Контроль товарних залишків	Відстеження наявності продукції на складах або в полі прямо з мобільного пристрою
Покращення логістики	Планування відвантаження продукції за місцем і часом - відповідно до реальних даних
Маркетинг і комунікація	Швидкий обмін інформацією з відділом збуту: акції, знижки, оновлення асортименту
Зменшення витрат	Економія на паперовому документообігу, зменшення витрат на зворотний зв'язок
Аналітика та звітність	Автоматизоване формування звітів про товарообіг, продажі, залишки для аналізу ефективності

Примітка. Розроблено за:[26]

Одним із фундаментальних елементів ефективного функціонування мобільного додатка є впровадження раціонально структурованої системи фільтрації даних. До переліку базових фільтрів, які зазвичай інтегруються в інтерфейси подібних цифрових платформ наведено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

**Базові фільтри, які зазвичай інтегруються в інтерфейси подібних цифрових платформ\***

<b>Фільтр</b>	<b>Характеристика</b>
Ціновий діапазон продукції	Передбачає встановлення мінімального та максимального цінового рівня для здійснення цільового пошуку товару в межах заданих фінансових параметрів.
Обсяг товарної партії	Визначається через зазначення кількості товару в метричних одиницях (кілограми, тонни, ящики тощо), що оптимізує логістику та закупівельне планування.
Логістичні умови поставки	Охоплює всі можливі варіанти доставки, включаючи самовивезення, адресну доставку, кур'єрські та транспортно-експедиторські служби, із врахуванням платності послуг і калькуляції їх вартості.
Інформація про виробника	Містить відомості щодо конкретного виробника, включаючи назву агропідприємства або фермерського господарства.
Ідентифікація бренду	Забезпечує розпізнавання продукції за комерційною назвою або зареєстрованою торговою маркою.
Якісні та стандартні характеристики товару	Описує відповідність продукції національним і міжнародним стандартам, її категорію, наявність сертифікатів якості та фітосанітарних документів.
Типологія пакування продукції	Передбачає вибір типу упаковки, що відповідає особливостям товару та умовам транспортування.
Цінові переваги та маркетингові стимули	Інформує про можливість отримання знижок, участі в акціях або використання промокодів для стимулювання попиту.
Регіональне походження продукції	Визначає географічне місце походження продукції, що може бути важливим з огляду на споживчі переваги або логістичні обмеження.
Сезонна наявність	Враховує сезонні коливання у виробництві та реалізації продукції.
Складська доступність	Свідчить про фактичну наявність товару на складі на момент оформлення замовлення.
Технологічні методи виробництва	Надає дані про методи вирощування або виробництва (органічне, традиційне, інтенсивне тощо).

Примітка. \*Розроблено за:[26].

Ці фільтри забезпечують зручність і точність налаштування пошуку для користувачів додатка, сприяючи ефективності його використання. Наявність

професійного сайту є не лише інструментом комунікації, але й елементом цифрового маркетингу для СТОВ «Злагода». Сайт дозволить публічно презентувати підприємство, його історію, інноваційність, соціальну відповідальність. Він стане платформою для інформування про наявність продукції, її сертифікацію, агроподії. Завдяки інтеграції з CRM, електронною комерцією, формами зворотного зв'язку сайт слугуватиме повноцінним каналом продажу та спілкування з цільовою аудиторією.

Корпоративний вебсайт є одним із ключових інструментів комунікації підприємства зі споживачами та діловими партнерами. Нині СТОВ «Злагода» має власний сайт, проте його структура, дизайн і контент є застарілими, а системне адміністрування та оновлення інформації фактично не здійснюється. Модернізація вебресурсу здатна суттєво посилити комунікаційну політику підприємства та підвищити ефективність просування продукції.

На відміну від мобільних застосунків, корпоративний сайт забезпечує ширші функціональні можливості, зокрема ефективне використання фото- та відеоматеріалів для презентації продукції. Візуальний контент відіграє важливу роль у формуванні споживчого інтересу, підвищенні пізнаваності бренду та створенні позитивного іміджу виробника. Поширення такого контенту у мережі Інтернет сприяє залученню нової аудиторії, підсилює маркетинговий потенціал підприємства та може стати підґрунтям для розвитку кооперації між аграрними суб'єктами.

Перспективним напрямом є оновлення вебдизайну та розширення мультимедійної складової сайту СТОВ «Злагода». Повна зміна дизайну не є обов'язковою – ефективним буде систематичне вдосконалення окремих елементів та додавання сучасного інтерактивного контенту. Одним із таких інструментів може стати мультимедійна презентація, що поєднує відео, аудіо, графічні матеріали, текстову інформацію та анімацію, забезпечуючи багатоканальне сприйняття рекламних повідомлень. Доцільно розміщувати на сайті такі презентації:

- про продукцію – короткі відеоматеріали, що демонструють процес

виробництва та характеристики товарів;

– про підприємство – презентацію історії розвитку та конкурентних переваг;

– про корпоративну культуру – динамічні фотокаталоги з мультимедійним супроводом.

Важливим елементом удосконалення цифрової присутності СТОВ «Злагода» є SEM-оптимізація, тобто комплекс заходів, спрямованих на підвищення видимості сайту в пошукових системах. Мета SEM полягає в забезпеченні входження сайту підприємства до топ-10 результатів пошуку за ключовими запитами. Це особливо важливо, оскільки більшість користувачів переглядають лише першу сторінку пошукової видачі, а отже висока позиція ресурсу на пряму впливає на довіру аудиторії та кількість переходів.

Наявність якісного сайту без пошукової оптимізації знижує його ефективність, адже користувачі та потенційні клієнти часто не можуть самостійно знайти ресурс через Google чи інші пошуковики. Пошукові роботи аналізують не лише основний контент, а й приховані елементи сторінки (meta-теги, заголовки, структуру даних), тому важливо адаптувати сайт відповідно до актуальних вимог алгоритмів пошукових систем. Професійне SEO-просування є складним і тривалим процесом, однак його результатом стає збільшення цільової аудиторії, підвищення трафіку та зростання потенційного прибутку підприємства.

Ще одним важливим інструментом удосконалення комунікаційної політики СТОВ «Злагода» є впровадження систематичної E-mail-розсилки. Нині підприємство використовує електронну пошту переважно для робочого листування, проте не застосовує її для поширення рекламної та інформаційної кореспонденції. Між тим, E-mail-маркетинг є ефективним способом встановлення первинного контакту з потенційними клієнтами, підтримання взаємодії з постійними споживачами та оперативного інформування про новинки, ціни та спеціальні пропозиції. За умови дотримання етичних принципів комунікації та уникнення нав'язливості, E-mail-маркетинг здатний значно

підвищити результативність збутової та рекламної діяльності підприємства. Модернізація корпоративного сайту, впровадження SEO/SEM-просування та активізація електронних комунікацій є важливими кроками для підвищення конкурентоспроможності СТОВ «Злагода» та зміцнення його позицій у цифровому середовищі.

Таким чином, Аналіз показав, що впровадження цифрових інструментів є ключовим чинником підвищення ефективності управління товарною політикою СТОВ «Злагода». Використання агро-ERP, CRM, супутникового моніторингу, електронної комерції, мобільних додатків та автоматизованих систем обліку забезпечує комплексну цифрову трансформацію, яка дозволяє оптимізувати виробничі процеси, підвищити точність планування та зменшити втрати. Застосування цифрового маркетингу - соціальних мереж, відеоконтенту, корпоративного вебсайту, SEO/SEM-просування та E-mail-маркетингу - дає змогу розширити ринкове охоплення, підвищити впізнаваність бренду та покращити взаємодію зі споживачами. Запропоновані заходи створюють основу для формування сучасної, гнучкої та конкурентоспроможної товарної політики. Інтеграція цифрових технологій дозволить СТОВ «Злагода» підвищити продуктивність, зміцнити ринкові позиції та забезпечити стійкий розвиток підприємства в умовах цифрової економіки.

### **3.3. Зарубіжний досвід управління товарною політикою підприємства**

У сучасних умовах глобалізації та інтенсивної конкуренції зарубіжний досвід управління товарною політикою відіграє важливу роль у формуванні ефективних стратегій розвитку підприємств. Провідні підприємства світу демонструють високий рівень адаптивності, інноваційності та гнучкості у формуванні товарного портфеля, що дозволяє їм успішно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, споживчих уподобань та технологічних трендів. Аналіз практик підприємств із розвинених економік дає змогу виявити дієві підходи до управління асортиментом, ціноутворенням, позиціонуванням продукції та ефективною організацією збутових каналів.

Зарубіжні підприємства активно використовують цифрові інструменти, системи аналітики, сучасні моделі прогнозування попиту, розвинені логістичні платформи та інноваційні маркетингові стратегії. Їхній досвід є цінним джерелом для вітчизняних підприємств, зокрема сільськогосподарських, які прагнуть підвищити конкурентоспроможність і розширити ринкові можливості.

У Сполучених Штатах Америки управління товарною політикою на рівні підприємств ґрунтується на принципах стратегічного планування, маркетингової орієнтації, цифрової аналітики та гнучкої адаптації до ринкових змін. Підприємства в аграрному секторі, зокрема фермерські господарства, аграрні кооперативи та великі корпорації, формують товарну політику з урахуванням не лише внутрішнього попиту, але й глобальної кон'юнктури ринку.

У Китайській Народній Республіці управління товарною політикою на рівні сільськогосподарських підприємств здійснюється у тісному взаємозв'язку з державною регуляторною політикою та плановою економічною моделлю. Підприємства, зокрема сільськогосподарські кооперативи, агропромислові корпорації та державні агрохолдинги, діють у межах чітко визначених рамок, сформованих центральною та регіональними владними структурами.

У країнах Європейського Союзу управління товарною політикою сільськогосподарських підприємств здійснюється в контексті спільної аграрної політики ЄС (CAP), яка забезпечує єдині правила функціонування аграрного ринку, включаючи стандарти якості, екологічні вимоги, умови конкуренції та підтримки. Підприємства Європи демонструють переважно децентралізований, але стандартизований підхід до формування й реалізації товарної політики.

У Японії система управління товарною політикою сільськогосподарських підприємств формується на основі поєднання традиційного сільського господарства з високим рівнем державного регулювання, інновацій та орієнтації на якість. Японські сільськогосподарські підприємства функціонують у межах політики продовольчої безпеки, обмеженого земельного ресурсу та високої конкуренції з боку імпортової продукції, що формує специфічну модель управління товарною пропозицією.

У Бразилії сільськогосподарські підприємства здійснюють управління товарною політикою в умовах сильної експортної орієнтації, масштабності виробництва та динамічного розвитку агробізнесу. Товарна стратегія підприємств формується з урахуванням зовнішньоекономічної кон'юнктури, доступності природних ресурсів, активної участі в глобальних ринках, а також урядової підтримки аграрного сектору.

Зарубіжний досвід управління товарною політикою та перспектива впровадження в СТОВ «Злагода» наведено у табл. 3.6

Таблиця 3.6

**Зарубіжний досвід управління товарною політикою та перспектива впровадження в СТОВ «Злагода»\***

Країна	Характеристика досвіду управління товарною політикою	Перспектива впровадження в СТОВ «Злагода»
США	Гнучке управління асортиментом, контрактне виробництво, брендуння, цифрова аналітика.	Впровадження CRM, цифрового моніторингу, стратегії брендуння, контрактний підхід.
Китай	Централізоване планування обсягів, державна підтримка, цифровий моніторинг, стабілізація цін.	Планування обсягів виробництва, баланс попиту-пропозиції, цифрова звітність.
Нідерланди	Інтеграція цифрових технологій, стандартизація, GPS-картування, контроль якості.	Агрокартування, контроль якості, цифрова інтеграція логістики.
Франція	Брендуння з географічним зазначенням, кооперація, міжгалузеві асоціації.	Формування регіонального бренду, участь у кооперативних структурах.
Канада	Системи страхування, прогнозування попиту, екологічна стандартизація.	Впровадження системи ризик-менеджменту та екостандартів.
Бразилія	Експортно-орієнтована модель, розвиток логістики, кластерне виробництво.	Розвиток партнерств у логістиці, масштабування для експорту.
Німеччина	Контроль якості, екологічні стандарти, розвиток органічного виробництва.	Введення стандартів екологічного виробництва, розвиток якості продукції.
Австралія	Орієнтація на стійкість, кліматична адаптація, диверсифікація.	Застосування кліматично стійких технологій, агрономічна адаптація.
Японія	Підтримка локального виробництва, контроль розподілу, продовольча безпека.	Забезпечення стабільного локального постачання, розвиток систем розподілу.
Індія	Політика самозабезпечення, державні закупівлі, підтримка малих фермерів.	Підтримка дрібних виробників, участь у державних програмах.

Примітка. \*Розроблено за:[38]

Аналіз зарубіжного досвіду управління товарною політикою свідчить про багатоманітність підходів, обумовлених специфікою економічного розвитку, аграрної структури та інституційного середовища кожної країни. Від централізованих систем планування у Китаї до децентралізованого, ринково орієнтованого підходу США, від експортно орієнтованої моделі Бразилії до локалізованої стратегії Японії - кожна з моделей акцентує увагу на оптимізації товарного портфеля, стабільності постачання та відповідності ринковим вимогам.

Отже, з огляду на потреби СТОВ «Злагода», найбільш релевантними є практики: цифровізації процесів (досвід США, Нідерландів, Німеччини), що дозволяють автоматизувати управління товарними потоками; брендування та географічного позиціонування продукції (Франція, Японія), що сприяє підвищенню доданої вартості; екологізації виробництва (Канада, Німеччина), що відповідає глобальному тренду сталого розвитку; масштабування й експортної орієнтації (Бразилія), що відкриває нові ринки збуту; адаптації до кліматичних змін і ризик-менеджменту (Австралія, Індія), які є актуальними в умовах нестабільного середовища. Впровадження вибраних елементів зарубіжних моделей товарної політики дозволить СТОВ «Злагода» посилити стратегічне планування, покращити конкурентоспроможність продукції, оптимізувати взаємодію з ринками та забезпечити довгострокову стійкість бізнесу в умовах трансформації економіки.

### **Висновки до розділу 3**

1. Проведений аналіз і сформовані рекомендації щодо удосконалення управління товарною політикою СТОВ «Злагода» свідчать про необхідність комплексного, системного та стратегічно орієнтованого підходу до розвитку підприємства. Запропоновані напрями удосконалення охоплюють ключові елементи функціонування сільськогосподарського виробництва від структури посівів і переробки продукції до логістики, цифровізації, маркетингу та впровадження принципів сталого землеробства. Така багатовимірність та

взаємопов'язаність заходів забезпечує можливість формування збалансованої та адаптивної товарної політики. Розроблені проекти демонструють потенціал підвищення ефективності використання ресурсів, зменшення витрат, збільшення доданої вартості продукції та зміцнення ринкових позицій підприємства. Використання сучасних аграрних ІТ-технологій, цифрових систем моніторингу, автоматизації складських операцій та оптимізації логістики створює умови для переходу СТОВ «Злагода» до моделі високотехнологічного, конкурентоспроможного сільськогосподарського підприємства. Особливе значення має орієнтація на розвиток переробки та сертифікацію продукції, що дозволить підвищити якість та диференціацію товарного портфеля, забезпечити вихід на нові ринки та задовольнити вимоги сучасного споживача. Водночас упровадження сталих методів землеробства сприятиме збереженню родючості ґрунтів, підвищенню екологічних показників та відповідності європейським стандартам виробництва.

2. Проведений аналіз засвідчив, що використання цифрових інструментів в управлінні товарною політикою СТОВ «Злагода» є стратегічно важливим напрямом підвищення ефективності виробничої, збутової та комунікаційної діяльності підприємства. Цифровізація забезпечує глибшу аналітичність управлінських рішень, оптимізує використання ресурсів і сприяє формуванню конкурентоспроможного товарного портфеля в умовах динамічного аграрного ринку. Запропоновані інструменти - агро-ERP, CRM, супутниковий моніторинг, електронна комерція, системи складського обліку та мобільні додатки - створюють комплексну цифрову екосистему, яка забезпечує підприємству централізований облік, автоматизацію виробничих процесів та підвищення точності операційного планування. Їх інтеграція дозволить зменшити виробничі втрати, прискорити обробку інформації, підвищити якість контролю та забезпечити прозорість діяльності. Особливе значення має цифровий маркетинг, зокрема використання соціальних медіа, онлайн-платформ, відеокommunікацій та електронних сервісів, які сприяють підвищенню впізнаваності підприємства, формуванню позитивного бренду та зміцненню взаємодії з цільовою аудиторією.

Модернізація корпоративного сайту, його SEO/SEM-оптимізація та впровадження E-mail-маркетингу підсилюють позиції підприємства у цифровому просторі, розширюють канали збуту та забезпечують доступ до нових сегментів ринку. Впровадження цифрових технологій є не лише інструментом оптимізації діяльності, а й необхідною умовою довгострокового розвитку СТОВ «Злагода».

3. Аналіз зарубіжного досвіду управління товарною політикою засвідчує, що провідні країни світу використовують різноманітні підходи до формування та реалізації товарної стратегії, які визначаються рівнем економічного розвитку, структурою аграрного сектору, ступенем державного регулювання та технологічною зрілістю. Незважаючи на відмінності, зарубіжні моделі демонструють спільну тенденцію до цифровізації, стандартизації, підвищення якості продукції та орієнтації на потреби ринку. Досвід США, Нідерландів, Німеччини та Канади підкреслює ключову роль цифрових технологій, аналітичних систем, точного землеробства та екологічних стандартів у формуванні гнучкої й ефективної товарної політики. Китайська та японська моделі акцентують увагу на державному регулюванні, стабілізації ринків і забезпеченні продовольчої безпеки. У Бразилії домінує експортно-орієнтована стратегія, що поєднує масштабність виробництва з активним розвитком логістики, тоді як європейські країни застосовують комплексний підхід, заснований на кооперації, стандартизації та брендунні продукції. Порівняльний аналіз дає змогу виокремити напрями, які можуть бути ефективно адаптовані у діяльності СТОВ «Злагода»: цифровізація виробничих і маркетингових процесів, впровадження систем моніторингу та прогнозування попиту, розвиток брендуння й географічного позиціонування, розширення участі в кооперативних структурах, застосування екологічних стандартів і методів ризик-менеджменту. Інтеграція окремих елементів зарубіжних практик сприятиме підвищенню ефективності товарної політики підприємства, зміцненню його ринкових позицій та забезпеченню стійкого розвитку в умовах зростаючої конкуренції.

## ВИСНОВКИ

1. На основі аналізу підходів до поняття «товарна політика» встановлено, що товарну політику підприємства слід розглядати як комплекс управлінських дій, спрямованих на раціональне формування та вдосконалення асортименту продукції. Основними її завданнями є оновлення та модернізація товарних позицій, поетапне вилучення з виробництва морально чи технологічно застарілих товарів, а також упровадження нових, більш конкурентоспроможних продуктів. Товарна політика повинна забезпечувати створення стійких конкурентних переваг, підтримання високої якості продукції та задоволення потреб споживачів, що, у підсумку, формує стабільний прибуток підприємства.

2. Процес побудови товарної політики має базуватися на стратегічному підході, бути довгостроковим і враховувати результати аналізу внутрішніх ресурсів підприємства та параметрів зовнішнього ринкового середовища. Успішна товарна політика передбачає забезпечення належної якості продукції, її відповідності потребам цільової аудиторії, ефективне управління брендами, чітке позиціонування та цілеспрямований вихід на нові ринки. За умов посилення конкуренції саме товарна політика виступає ключовою складовою реалізації маркетингової стратегії підприємства.

3. Методи оцінювання результативності товарної політики є важливим інструментом для досягнення стратегічних і оперативних цілей підприємства. Вони дозволяють визначити відповідність товарного асортименту потребам ринку, оцінити ефективність використання ресурсів і рівень конкурентоспроможності продукції. Комплексне оцінювання сприяє вдосконаленню асортименту, підвищенню рентабельності, зміцненню ринкових позицій та формуванню позитивного іміджу бренду. Найвищої результативності можна досягти, застосовуючи інтегрований підхід, що поєднує кількісні та якісні методи аналізу з урахуванням галузевих і зовнішніх чинників.

4. Проведено комплексний аналіз діяльності СТОВ «Злагода», що дозволило сформулювати цілісне уявлення про організаційно-економічний стан та виробничу спеціалізацію. Валовий дохід від реалізації продукції за

досліджуваний період збільшився на 12,1 %, що є позитивним результатом. Попри зростання доходів, розмір чистого прибутку у 2024 р. зменшився на 38,0 % у порівнянні з 2022 р.. Рівень рентабельності знизився з 45,3 % у 2022 р. до 20,8 % у 2024 р.. Структура грошових надходжень вказує на переорієнтацію підприємства на вирощування більш рентабельних культур, що позитивно впливає на фінансові результати. Лінійно-функціональна структура управління загалом забезпечує ефективну взаємодію підрозділів, хоча відсутність спеціалізованого маркетингового відділу обмежує стратегічні можливості підприємства щодо ринкового позиціонування.

5. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища показав, що товарна політика СТОВ «Злагода» формується під впливом політичних, економічних, соціальних і технологічних чинників, які зумовлюють як нові можливості, так і суттєві загрози. PEST-аналіз засвідчив значну залежність підприємства від зовнішніх коливань, тоді як SWOT-аналіз дав змогу визначити стратегічні напрями розвитку, серед яких - використання сильних сторін для розширення ринків збуту та оптимізація ресурсного потенціалу. Для мінімізації ризиків підприємству необхідно посилити стратегічне планування, удосконалити маркетингову діяльність і впроваджувати сучасні технологічні рішення.

6. Аналіз управління товарною політикою СТОВ «Злагода» показав, що підприємство має потенціал для підвищення ефективності своєї діяльності завдяки оновленню товарного портфеля, оптимізації виробництва та зменшенню втрат. Дослідження рівня товарності й ABC-аналіз підтвердили домінування ключових культур групи А (пшениця - 22,4 %, насіння ріпаку й кользи - 18,8 %, насіння соняшнику - 17,8 % та кукурудзу на зерно - 14,4 %), що забезпечують основну частку доходу. До групи В були віднесені позиції із середнім рівнем внеску, такі як боби сої - 9,5 %, ячмінь - 5,9 % та буряк цукровий фабричний - 5,4 %, тоді як позиції групи С (горох - 3,2 %, просо - 2,3 % і гречка - 0,3%) залишаються низькорентабельними, що підкреслює доцільність перегляду товарного асортименту. Підприємство демонструє позитивну динаміку цін, однак залежність від ринкових каналів збуту та високі втрати при зберіганні

потребують модернізації логістичної та складської інфраструктури. Комунікативна політика має бути посилена шляхом активнішого використання цифрових інструментів.

7. Проведений аналіз підтверджує необхідність комплексного та стратегічно орієнтованого підходу до вдосконалення товарної політики СТОВ «Злагода». Запропоновані напрями розвитку - оптимізація посівів, переробка, логістика, цифровізація, маркетинг і сталі агротехнології - забезпечують формування збалансованої та адаптивної товарної стратегії. Запропоновані проєкти дають можливість підвищити ефективність використання ресурсів, зменшити витрати, збільшити додану вартість продукції та зміцнити позиції підприємства на ринку.

8. Впровадження цифрових інструментів є ключовою умовою підвищення ефективності товарної політики СТОВ «Злагода». Використання ERP-, CRM-систем, супутникового моніторингу, мобільних застосунків і електронної комерції дозволяє автоматизувати управління, зменшити втрати й забезпечити прозорість операцій. Цифровий маркетинг (соціальні мережі, SEO/SEM-просування, мультимедійний контент) сприятиме посиленню бренду та розширенню каналів збуту. Загальна вартість запропонованих цифрових інструментів становить 1 148 000 грн, що є обґрунтованою інвестицією в підвищення ефективності та довгострокову стійкість підприємства.

9. Зарубіжний досвід засвідчує, що ефективне управління товарною політикою базується на цифровізації, стандартизації, контролі якості та адаптації до ринкових вимог. Практики США, Нідерландів, Німеччини, Канади, Франції та Бразилії демонструють різні моделі, але всі вони орієнтуються на інноваційність, аналітичність і клієнтоцентричність. Для СТОВ «Злагода» найбільш доцільними є цифровізація виробництва й маркетингу, системи прогнозування попиту, розвиток брендування, екологічні стандарти, кооперація та формування експортного потенціалу. Адаптація цих підходів сприятиме зміцненню конкурентних переваг підприємства та його стійкому розвитку в умовах ринкових трансформацій.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамович І. А., Квасова М. С. Маркетингова товарна політика та її особливості в кризових умовах господарювання. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1345/1299> (дата звернення 10.10.2025)
2. Балабанова Л. В. Маркетингова товарна політика в системі менеджменту підприємств: навчальний посібник. Київ: ВД «Професіонал», 2006. 336с.
3. Балановська Т. І., Восколупов В. В. Маркетинговий менеджмент у діяльності сільськогосподарських підприємств. *Біоекономіка і аграрний бізнес*. 2022. Том. 11. № 1. С. 5–14. URL: <http://journals.nubip.edu.ua/index.php/Bioeconomy/article/view/14431>
4. Балановська Т. І., Гоголя О. П., Троян А. В. Менеджмент: навчальний посібник. Київ: ЦП «Компринт», 2017. 465 с.
5. Безугла Л. С., Агафонов О. Д., Гладкий Д. Р. Формування маркетингової товарної політики підприємства. *Інфраструктура ринку. Економіка та управління підприємствами*. 2019. Вип. 35. С. 133–137.
6. Бойко Р., Андрушкевич З., Нянько В. Товарна політика як важлива складова маркетингової діяльності підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. Том 328. № 2. С. 470–476. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-70>
7. Бондаренко В. М., Омеляненко О. В. Особливості впровадження інтернет-маркетингу в діяльність агропідприємств. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. № 3. С. 211–219. URL: <http://ujae.org.ua/en/features-of-implementation-of-internet-marketing-in-the-activities-of-agricultural-enterprises/>.
8. Войчак А.В. Маркетинговий менеджмент: підручник. Київ: КНЕУ, 2009. 336 с.
9. Гавриш О. М., Драмарецька К. П., Добрівська М. В., Аксентюк М. М., Восколупов В. В., Голік В. В. Лідерство: навчальний посібник для здобувачів

першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент». Київ: ЦП «КОМПРИНТ», 2023. 515 с. URL: [http://dspace.nubip.edu.ua/bitstream/123456789/9402/1/Havrysh\\_Dramaretska\\_ta\\_in\\_Liderstvo\\_posibnyk.pdf](http://dspace.nubip.edu.ua/bitstream/123456789/9402/1/Havrysh_Dramaretska_ta_in_Liderstvo_posibnyk.pdf)

10. Гаркавенко С.С. Маркетинг: Підручник. 7-е видання. Київ: Лібра, 2008. 720с.

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

12. Гонtareва І.В., Мангушев Д.В., Жденовська А.О. Оцінка ефективності маркетингової товарної політики підприємства. *Соціальна економіка*. 2020. Вип. 60. С.149-158.

13. Гриньов А. В. Інноваційний розвиток промислових підприємств: концепція, методологія, стратегічне управління : монографія. Харків : ІНЖЕК, 2003. 308 с.

14. Громова О., Шевчук Ю. Товарна політика в системі маркетингу. *Молодий вчений*. 2022. № 4 (104). С. 75-79.

15. Діченко А.Л. Розвиток маркетингової товарної політики сільськогосподарських підприємств : дис. ... канд. екон. наук : спец. : 08.00.04. Нац. ун-т біоресурсів і природокористування України. 2019. URL: <https://uacademic.info/ua/document/0420U100236>

16. Дячков Д. В., Потапюк І. П., Яковенко І. О. Особливості товарної політики підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. Вип 4. С. 46–51.

17. Замкова Н. Л., Поліщук І. І., Довгань Ю. В., Шарко В. В., Танасійчук А. М. Маркетинговий менеджмент: навчальний посібник. Вінниця: Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ ДТЕУ. 2024. 294 с.

18. Зозульов О.В., Царьова Т.О. Маркетинг: теоретичні основи маркетингу : навчально-методичний комплекс : навчальний посібник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 100 с.

19. Зубченко В. В., Герасименко І. О., Осипенко Н. О. Маркетингові комунікації в умовах війни: виклики та напрями впливу на купівельну поведінку. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. С. 165–171.

20. Ілляшенко С. М. Маркетингова товарна політика : підручник. Суми : ВТД «Університетська книга», 2017. 232 с.

21. Ілляшенко С.М., Шипуліна Ю.С. Товарна інноваційна політика : підручник. Суми, 2007. 281с.

22. Кузьминчук Н. В., Куценко Т. М., Терованесова О. Ю. Теоретичні підходи до розуміння сутності маркетингової товарної політики підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 66. С. 149–158.

23. Кучеренко В. Д., Ткаченко Н. Б. Маркетингова товарна політика : підручник. Київ : КНТЕУ, 2005. 186 с.

24. Ларіна Я. С., Катерина З., Гальчинська Ю. Застосування інструментів та методів цифрового маркетингу в управлінні підприємством. *Облік і фінанси*. 2023. № 3 (100). С. 98–106. URL: <https://afj.org.ua/pdf/1010-zastosuvannya-instrumentiv-ta-metodiv-cifrovogo-marketingu-v-upravlinni-pidpriemstvom.pdf>.

25. Лісений Є. В., Дяченко Ю. І. Управління та шляхи удосконалення маркетингової товарної політики підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 32. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/774/742> (дата звернення 23.10.2025)

26. Лялюк А. М. Маркетингова товарна політика: конспект лекцій. Луцьк: Вид-во КП ІА «Волиньенергософт», 2022. 104 с.

27. Маркетингова товарна політика : навчальний посібник / Д. В. Райко, Ю. С. Шипуліна. Суми : Триторія, 2022. 158 с.

28. Маркетинговий менеджмент: підручник / Ф. Котлер, К.Л. Келлер, А.Ф. Павленко та ін. Київ: Хімджест, 2008. 720с.

29. Мартиненко В.П., Щербак М.П. Методичні підходи до оцінки управління товарною політикою підприємства. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2019. Вип. 23. С. 149-155

30. Мороз С.О. Гордієнко С.Є. Бізнес-процес «Управління асортиментом»: теоретичні основи. *Економічний, організаційний та правовий механізм підтримки і розвитку підприємництва* : монографія. Полтава, 2019. С. 187–194

31. Окландер М. А.; Кірсонова М. В. Маркетингова товарна політика: підручник. Київ : Центр навчальної літератури, 2022. 248 с.

32. Про охорону прав на знаки для товарів і послуг : Закон України від 15.12.1993 № 3689-ХІІ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3689-12#Text> (дата звернення: 23.09.2025).

33. Проскурович О.В., Рудь В.Ю. Моделювання асортиментної політики на підприємстві переробної промисловості. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022, № 5. С.165–174.

34. Райко Д.В., Шипуліна Ю.С. Маркетингова товарна політика : навчальний посібник. Суми : Триторія, 2022. 164 с.

35. Решетнікова О.В., Даниленко В.І., Дядик Т.В. Доцільність формування глобалізації бренду в сучасному середовищі міжнародного маркетингу. *Економічний простір*. 2022. Вип. 178. С. 7–11. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/178-1>

36. Романюк Н. В. Marketing compliance and product policy as tools for preventing the falsification of goods and services. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*. 2025. Вип 46. С. 494-502. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/1841>

37. Руделіус В., Амазян О. М., Бабенко Н. О. та ін. Маркетинг : підручник / ред.-упор О. І. Сидоренко, Л. С. Макарова. 2-ге видання. Київ: Навчально-методичний центр «Консорціум із узагальненням менеджмент-освіти в Україні», 2008. 648 с.

38. Руденко О., Сергієнко О. Сучасні підходи до маркетингової товарної політики, рекламного креативу, мерчандайзингу як запорука ефективного менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2021. № 32. С. 49-55

39. Сало Я. В., Кочевой М. М. Маркетингові комунікації в умовах воєнного періоду: зміни та особливості. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. С. 245–252

40. Селезньова О. Особливості маркетингової товарної політики в кризових умовах господарювання. *Економіка та суспільство*. 2025. № 75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-77> (дата звернення 04.10.2025)

41. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг : навчальний посібник. Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с.

42. СТОВ «Злагода» : Youcontrol. URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/32446499/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/32446499/) (дата звернення 04.10.2025)

43. Товарна інноваційна політика: підручник / В. Я. Кардаш, І. А. Павленко, О. К. Шафалюк, Н. В. Василькова. Вид. 2-ге, перероб. Київ: КНЕУ, 2010. 390 с. URL: [https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/25199/kardash\\_2.pdf](https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/25199/kardash_2.pdf)

44. Управління бізнесом: навчальний посібник / Балановська Т.І., Троян А. В., Гавриш О. М., Восколупов В. В. Вид. 2-ге, переробл. і доп. Київ: ЦП «КОМПРИНТ», 2024. 303 с. URL: [http://dspace.nubip.edu.ua/bitstream/123456789/9825/1/Balanovska\\_Troian\\_Havrysh\\_Voskolupov\\_Upravlinnia\\_biznesom\\_posibnyk.pdf](http://dspace.nubip.edu.ua/bitstream/123456789/9825/1/Balanovska_Troian_Havrysh_Voskolupov_Upravlinnia_biznesom_posibnyk.pdf)

45. Хурдей В. Д., Даценко В. В., Семенова Л. Ю. Вплив маркетингової товарної політики на поведінку споживачів в умовах кризи. *Економічний простір*. 2021. № 165. С. 96–100.

46. Череп О. Г., Коцеруба А. В. Формування системи маркетингової товарної політики. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 1. С. 320–323.

47. Флейчук М. І., Дорош-Кізим М. М., Дацишин М. Б. Маркетингові дослідження як ключовий елемент формування товарної політики. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 11. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15571251> (дата звернення 04.10.2025)

48. Шевченко А.В., Борисенко О.С., Фісун Ю.В., Крапко О.М. Маркетингова товарна політика: практикум. Київ : НАУ, 2022. 68 с

49. Amstrong H. Kotler Ph. On Marketing. Simon&SchusterLtd, 2001. 608 p.

50. Balanovska T., Gogulya O., Dramaretska K., Voskolupov V., Holik V. Using marketing management to ensure competitiveness of agricultural enterprises. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific EJournal*. 2021. Vol. 7 (3). Pp. 142-161. DOI: <https://doi.org/10.51599/are.2024.07.03.09> URL: <https://arejournal.com/are/article/view/459>

51. Balanovska T., Wyrzykowska B., Voskolupov V. The role of digital competence of employees in marketing management of agricultural enterprises. *Bioeconomics and agricultural business*. 2020. Vol. 11. № 2. Pp. 5–17. URL: <http://journals.nubip.edu.ua/index.php/Bioeconomy/article/view/14782>

52. Dabizha V.V., Voskolupov V.V. The influence of the external and internal environment on the formation of strategic management of the enterprise. *Intellectualization of logistics and Supply Chain Management*. 2024. Vol. 27, Pp.53-61 URL: <https://smart-scm.org/en/journal-27-2024/the-influence-of-the-external-and-internal-environment-on-the-formation-of-strategic-management-of-the-enterprise/>

53. Dolynskyi S., Kostina T., Voskolupov V. The essence of the enterprise management system and features of its structure. *Intellectualization of logistics and Supply Chain Management*. 2024. Vol. 24, Pp. 41-49 URL: <https://smart-scm.org/en/journal-25-2024/the-essence-of-the-enterprise-management-system-and-features-of-its-structure/>

54. Voskolupov V., Balanovska T., Havrysh O., Gogulya O., Drahnieva N. Marketing management as a tool for preventing crisis of agricultural enterprises. *Financial and credit activities: problems of theory and practice*. 2021. Vol. 5. No. 40. Pp. 410–417. URL: <https://are-journal.com/are/article/view/459>