

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

12.02 – МКР. 256 «С» 2023.02.24. 012 ПЗ

СТАРАНОВА ВЛАДИСЛАВА СЕРГІЙОВИЧА

2023 р.

НУБІП України

НУБІП України

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

ФАКУЛЬТЕТ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

УДК 005.32:331.101.3

ПОГОДЖЕНО
Декан факультету
аграрного менеджменту

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

Анатолій ОСТАПЧУК

Тетяна БАЛАНОВСЬКА

(підпис)
«» 2023 р.

(підпис)
«» 2023 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Система управління товарною політикою
підприємства»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня програма «Менеджмент організацій і адміністрування»

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Гарант освітньої програми

к. е. н, доцент

Ольга ГОГУЛЯ

Керівник магістерської
кваліфікаційної роботи

к. е. н., доцент

Оксана ГАВРИШ

Виконав

Владислав СТАРАНОВ

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
ФАКУЛЬТЕТ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту

ім. проф. Й. С. Завадського

к. с. н., професор

Тетяна БАЛАНОВСЬКА

2023 р.

ЗАВДАННЯ

до виконання магістерської кваліфікаційної роботи студенту
Старанову Владиславу Сергійовичу

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітня програма «Менеджмент організацій і адміністрування»

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Тема магістерської кваліфікаційної роботи: «Система управління товарною політикою підприємства»

затверджена наказом ректора НУБіП України від 24.02.2023 р. № 256 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру _____

2023.11.10

(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: 1) нормативно-правові акти України; 2) українські та зарубіжні інформаційні джерела; 3) статистична звітність Державної служби статистики України та Головного управління статистики у Черкаській області; 4) річні звіти та первинна документація підприємства; 5) результати опитування і власних спостережень.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні аспекти системи управління товарною політикою підприємства.
2. Діагностика формування системи управління товарною політикою підприємства.
3. Напрями удосконалення системи управління товарною політикою підприємства.

Дата видачі завдання «19» жовтня 2022 р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи _____ Оксана ГАВРИШ

Завдання прийняв до виконання _____ Владислав СТАРАНОВ

РЕФЕРАТ

магістерської кваліфікаційної роботи
«Система 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
Старанова Владислава Сергійовича

Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний текст кваліфікаційної роботи викладено на 104 сторінках, у тому числі робота містить 22 таблиці, 18 рисунків та 63 використаних джерела.

У першому розділі магістерської кваліфікаційної роботи узагальнено теоретичні аспекти системи управління товарною політикою підприємства.

Наведено сутність поняття товарна політика та особливості системи управління товарною політикою підприємства. Охарактеризовано методичні підходи до формування системи управління товарною політикою підприємства.

Другий розділ кваліфікаційної роботи присвячений діагностиці системи управління товарною політикою ФГ «Сеп». Здійснено SWOT-аналіз підприємства та проаналізовано систему управління товарною політикою ФГ «Степ».

У третьому розділі магістерської кваліфікаційної роботи надано пропозиції щодо удосконалення системи управління товарною політикою ФГ «Степ». На основі отриманих результатів розроблено рекомендації щодо покращення системи управління товарною політикою, запропоновано формування маркетингової товарної стратегії підприємства та розроблено інвестиційний проєкт для ФГ «Степ».

Ключові слова:

Система, управління, товарна політика, товар, просування, конкурентоспроможність, ринок.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Сутність поняття товарна політика	9
1.2. Особливості системи управління товарною політикою підприємства	17
1.3. Методичні підходи до формування системи управління товарною політикою підприємства	25
Висновки до розділу 1	36
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНОЮ ПОЛІТИКОЮ ФГ «СТЕП»	38
2.1. Загальна характеристика підприємства	38
2.2. SWOT-аналіз діяльності ФГ «Степ»	46
2.3. Аналіз системи управління товарною політикою ФГ «Степ»	57
Висновки до розділу 2	68
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНОЮ ПОЛІТИКОЮ ФГ «СТЕП»	69
3.1. Пропозиції щодо покращення системи управління товарною політикою ФГ «Степ»	69
3.2. Формування маркетингової товарної стратегії підприємства	77
3.3. Розробка інвестиційного проекту для ФГ «Степ»	85
Висновки до розділу 3	95
ВИСНОВКИ	96
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	99

НУБІП України

ВСТУП

НУВБІП України
Актуальність теми. В умовах розвитку кризових явищ в економіці та ведення бойових дій на території України, спостерігається значне зниження

купівельної спроможності населення, що, в свою чергу, призводить до зменшення обсягів продажу товарів. У зв'язку з цим сільськогосподарські підприємства почали більше уваги приділяти товарній політиці та удосконалювати асортимент продукції. Як свідчить практика, у разі відсутності

ефективної товарної політики структура асортименту товарів підприємства під впливом різних чинників зовнішнього середовища стає нестабільною та не відповідає в достатній мірі попиту покупців. Внаслідок цього знижується рівень обслуговування покупців, зменшується кількість та обсяг товарообороту, погіршуються фінансово-економічні показники діяльності підприємства, що в

кінцевому результаті може призвести до його банкрутства. Тільки на основі оптимальної товарної політики, розробленої на засадах маркетингу, підприємство може ефективно функціонувати.

НУВБІП України
Актуальність питань щодо менеджменту товарної політики підприємств
 зумовлює доречність формування теоретичної науково обґрунтованої бази, яка націлена на вдосконалення аспектів і перегляд товарної політики підприємств з огляду на сьогоденне розуміння даного економічного поняття, напрямів розвитку суб'єктів господарювання у ринковому середовищі, яке постійно змінюється, та економічне становище в країні.

НУВБІП України
 Дослідження питань теорії і практики формування маркетингової товарної політики підприємства займалися вітчизняні і зарубіжні учені, такі як Т. Амблер, М. Армстронг, Л. В. Балабанова, Т. І. Балашовська, С. В. Близник, Р. І. Буряк, Н. В. Бутенко, А. В. Войчак, О. М. Гавриш, С. С. Гаркавенко, О. П. Гоголя, О. Д. Гудзинський, О. О. Єранкін, Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен, Я. С. Ларіна, М. Мак-Дональд, Г. В. Осовська й інші.

НУВБІП України
 Ознайомлення з опублікованими працями, присвяченими дослідженню теоретичних та практичних аспектів системи 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 системи управління товарною політикою підприємства, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та прибутковості підприємства. Відповідно до мети визначені завдання дослідження:

- розкрити сутність поняття товарна політика;
- визначити особливості системи управління товарною політикою підприємства;

- розкрити методичні підходи до формування системи управління товарною політикою підприємства;

- здійснити SWOT-аналіз діяльності підприємства;
- проаналізувати системи управління товарною політикою підприємства;

- запропонувати шляхи покращення системи управління товарною політикою підприємства;

- розробити інвестиційний проект та пропозиції щодо формування маркетингової товарної стратегії підприємства.

Об'єктом дослідження є процес формування системи управління товарною політикою підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування системи управління товарною політикою підприємства. Поглиблені дослідження здійснені на матеріалах ФГ «Степ».

Методи дослідження. Методологічною основою магістерської кваліфікаційної роботи є комплексний підхід, діалектичний метод наукового пізнання, фундаментальні наукові праці та розробки українських і зарубіжних вчених у теорії формування системи управління товарною політикою підприємства. Для досягнення поставленої у магістерській кваліфікаційній

роботі мети були використані такі загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: дедукції – при побудові структури роботи в логічному взаємозв'язку і вивченні предмета загалом, єдності та взаємозалежності його

окремих складових частин; індукції – при формуванні загальних висновків до проведеного дослідження; абстрактно-логічний та синтезу – при уточненні тлумачень категоріального інструментарію обраної теми дослідження; табличний та графічний – для аналізу та оцінки інформації; SWOT-аналізу – при визначенні сильних та слабких сторін діяльності підприємства, а також його можливостей і загроз, та інші методи дослідження економічних процесів і явищ.

Інформаційною базою магістерської кваліфікаційної роботи є нормативно-правові акти України, українські та зарубіжні інформаційні джерела, статистична звітність Державної служби статистики України та Головного управління статистики у Черкаській області, річні звіти та первинна документація ФІ «Степ» а також результати опитування і власних спостережень.

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

Апробація результатів магістерської кваліфікаційної роботи. Основні положення, теоретичні та практичні розробки і наукові результати магістерської кваліфікаційної роботи апробовані на: III Всеукраїнській науково-практичній онлайн конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених «Актуальні питання теорії та практики менеджменту» (м. Київ, Національний університет біоресурсів і природокористування України, 11 жовтня 2023 р.).

Структура роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

Основний текст магістерської кваліфікаційної роботи викладено на 104 сторінках, у тому числі робота містить 22 таблиці, 18 рисунок та 63 використаних джерела.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНОЮ
ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність поняття товарна політика

Діяльність будь якого підприємства є ефективною за умови, коли виготовлений підприємством товар, або послуга, що надається, користується попитом на ринку, а задоволення потреб споживачів за рахунок придбання даного продукту чи послуги підприємству приносить прибуток. Для забезпечення постійної конкурентоспроможності виготовленого товару або послуги і попиту на нього, важливо реалізовувати велику кількість підприємницьких і маркетингових завдань.

Товарна політика виступає підґрунтям ухвалення маркетингових рішень, на основі яких генеруються рішення, котрі взаємопов'язані із умовами придбання товару і методологією його просування від виробника до споживача кінцевого.

В умовах ринкової економіки для ефективно організації маркетингової діяльності важливо раціонально будувати товарну політику, а при її реалізації варто усвідомлювати, що товар посідає ключове місце в комплексі маркетингу. Товарна політика виступає однією із головних елементів у ланцюжку реалізації товарів підприємствами та складовою маркетингової стратегії.

Кузьминчук Н. В., Куценко Т. М., Герованесова О. Ю. акцентують увагу на тому, що: «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. Основним завданням даної політики являється спроможність створювати такий товар чи послуги, щоб інші елементи маркетингу або взагалі не використовувалися, або

використовувалися мінімально, що має конкретні конкурентні переваги, максимально задовольняє потреби споживача та ринку, а також приносить прибуток підприємству» [25].

Варто звернути увагу на твердження Руденко В. А. та Сергієнко О.

А стосовно того, що: «товарна політика являє собою комплекс знань зі стратегічного менеджменту, тобто набору та побудови правильної дієвої на всіх життєвих стадіях стратегії» [28].

Маркетингові стратегії повинні орієнтувати підприємства на максимальну і своєчасну адаптацію діяльності підприємств до динамічного розвитку мікро- та макро- середовища для досягнення їх стратегічних маркетингових цілей. В залежності від рівня їх використання та менеджменту організації, вчені виділяють цілі групи маркетингових стратегій на

корпоративному, інструментальному та функціональному. При здійсненні контролю за реалізацією стратегій слід враховувати задачі, які здобувають визначену специфіку. Контроль, як функція менеджменту, спрямований на визначення того, як реалізація стратегій приводить до досягнення поставлених цілей та як правильно виконаний план, побудований механізм його операції та функції» [8].

Сенишин О. С., Кривешико О. В. наголошують на тому, що: «маркетингова товарна політика – це комплекс заходів, пов'язаних із формуванням конкурентних переваг і створенням товарів, що задовольняють потреби покупців і забезпечують отримання необхідного прибутку підприємством. Це – комплекс заходів, у рамках якого один або декілька товарів використовуються як основні інструменти досягнення цілей фірми» [33].

За визначенням Н. В. Мурашкіна [42], товарна політика – це цілеспрямована діяльність із метою формування асортименту й управління ним.

що передбачає врахування зовнішніх і внутрішніх чинників впливу на продукт, його виробництво і продаж, а також юридичний супровід такої діяльності.

Райзберг Б., Л. Дозовський, О. Стародубцева [51] у визначенні товарної політики звертають увагу на реалізацію атрибутивної функції товарів та оптимізацію товарного асортименту за рахунок брендингу, неймінгу та упаковки.

Тришкіна Н. [17] вважає, що товарна політика підприємства – це заходи, пов'язані з прийняттям оперативних, тактичних та стратегічних рішень у системі маркетингу щодо формування оптимального асортименту товарів і номенклатури супутніх послуг відповідно до потреб споживачів певного сегменту ринку, за допомогою яких досягаються реалізація поставлених цілей підприємством та оптимальний рівень рентабельності збутової діяльності.

Аналізуючи визначення даного поняття різними авторами, необхідно виділити той факт, що більшість науковців у своїх дослідженнях звертає увагу на функціональність товарної політики. Переважна більшість підходів до визначення товарної політики трактує зв'язок із маркетинговою діяльністю підприємства.

В табл. 1.1 наведено аналіз літературних джерел щодо надання визначення товарної політики різними авторами.

Враховавши погляди науковців, вважаємо за необхідне дещо доповнити та запропонувати наступне визначення терміну «товарна політика», а саме: політика підприємства, що має на меті формування певного набору маркетингових інструментів, щодо проектування та запровадження нових видів товарів, а також паралельне дослідження всіх поточних виробничих процесів пов'язаних з цим. Також дана політика передбачає генерацію таких видів продукції, що забезпечать підприємство сталим прибутком, а

споживачам задовольнятимуть їх потреби.

На думку Безуглої Л. С., Алафонові О. Д., Гладкого Д. Р.: «розроблення та здійснення товарної політики вимагають догримання таких

умов:

чіткої уяви про мету виробництва й збуту на перспективу; наявності стратегії виробничо-збутової діяльності підприємства; хорошого знання ринку й характеру його вимог; чіткої уяви про свої можливості й ресурси (дослідницькі, науково-технічні, виробничі, збутові) нині та на майбутнє» [44]

Таблиця 1.1

Аналіз визначень «товарна політика»*

Автор	Визначення товарної політики
Т. В. Григорчук [4]	Товарна політика – це комплекс заходів, у межах яких один чи кілька товарів використовуються як основні інструменти досягнення цілей фірми.
С. С. Гаркавенко [2]	Товарна політика – це комплекс заходів, у межах яких один чи кілька товарів використовуються як основні інструменти досягнення цілей фірми; вона передбачає необхідність прийняття рішень про створення нового товару, про товарний асортимент та щодо товарної номенклатури.
С. М. Ілляшенко [19]	Товарна політика – це комплекс заходів спрямованих на орієнтацію виробництва на задоволення потреб і запитів споживачів і отримання на цій основі прибутку.
Ф. Котлер [36]	Товарна політика – це багатовимірний і складний сфера діяльності, що вимагає прийняття рішення за конкретних особливостей товарної номенклатури, товарного асортименту, використання марочних назв, упаковки і послуг. Ці рішення повинні прийматися не тільки на основі повного розуміння потреб клієнтів і стратегічних підходів, що використовуються конкурентами, а й з постійно зростаючим увагою до громадської думки і законодавчим актам, який впливає на сферу товарного виробництва.
Л. Балабанова [4]	Товарна політика припускає визначений курс дій товаровиробника або наявність у нього заздалегідь обдуманих принципів поведінки.
Т. В. Куліш [25]	Товарна політика – маркетингова діяльність, яка пов'язана з плануванням та здійсненням сукупності заходів та стратегій формування конкурентних переваг та створенням таких характеристик товару, які роблять його постійно цінним для споживача та задовольняють ту чи іншу його потребу, забезпечують відповідний прибуток фірми.
М. О. Митриченкова	Товарна політика – припускає обґрунтований алгоритм дій, що

[28]	передбачає визначення виробничої програми підприємства з урахуванням інтересів споживачів, рівня впливу конкурентів, виробничих та інших ресурсних можливостей підприємства, а також стадії життєвого циклу продукту.
Н. В. Герасимяк [59]	Маркетингова товарна політика – це маркетингова діяльність підприємства, яка пов'язана з реалізацією стратегічних та тактичних заходів щодо забезпечення конкурентоспроможності товарів та формування товарного портфеля з метою задоволення потреб споживачів та одержання прибутку.
Є. В. Крикавський [16]	Маркетингова товарна політика передбачає певний набір заходів підприємства, що спрямований на розроблення нового товару та впровадження його на ринок, а також дослідження окремих компонентів, що забезпечують цей процес.
Н. С. Кубишина [57]	Товарна політика – це система дій підприємства для визначення місця товару на ринку, задоволення конкретного потенційного споживача товарами, широким можливостей їх вибору.

Примітка. * Систематизовано автором

Дієвість та результативність маркетингової товарної політики підприємства в кризових умовах господарювання пояснюється унікальністю пропозиції та її цінністю для споживача, діджиталізацією (онлайн-продажі), відомим брендом та простотою в здійсненні покупки. Отже, в умовах кризи чітко узгоджена маркетингова товарна політика підприємства є основою його конкурентоспроможності на ринку.

На рис. 1.1 наведено структурні елементи товарної політики підприємства.

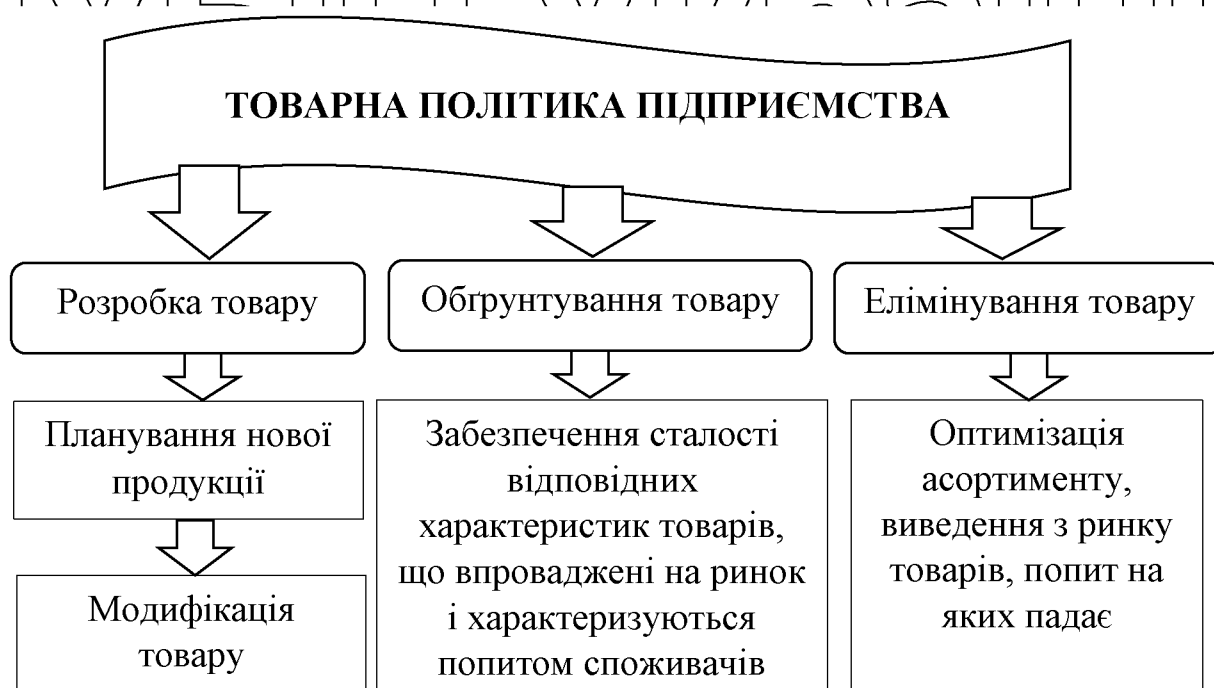


Рис. 1.1. Структурні елементи маркетингової товарної політики підприємства*

Примітка * Розроблено на основі [21]

Ключовим етапом маркетингової товарної політики виступає розробка товарів або послуг. Розробка та впровадження нових видів товару дає можливість здійснення прориву на ринку, перевагу над конкурентами, нарощення обсягу доходів та прибутку.

Розробка й реалізація товарної політики практично завжди впливає як на характер і особливості складових комплексу маркетингу, так і на стійкий, ефективний розвиток підприємства. Сутність маркетингової товарної політики полягає у визначенні й розвитку оптимальної структури вироблених і реалізованих товарів на основі поточних і довгострокових цілей підприємства.

Розробка й здійснення товарної політики вимагає дотримання наступних умов:

- чітке уявлення про стратегічні цілі виробничо-збутової діяльності підприємства;
- досконале знання ринку й характеру його вимог;
- ясне уявлення про свої можливості й ресурси (дослідницькі, науково-технічні, виробничі, збутові, трудові і т. ін.) у теперішній час та в перспективі.

Процес формування товарної політики повинен бути заснований на стратегічному підході, який припускає розробку довгострокового, перспективного курсу й передбачає вирішення наступних принципових завдань [41]:

- оптимізація й відновлення товарного асортименту з урахуванням життєвого циклу товару та співвідношення нових і «старих» товарів в асортиментній програмі;

– цілеспрямована адаптація товарного асортименту до вимог цільового ринку й споживачів;

– ефективне керування товаром і марочним капіталом; забезпечення якості й конкурентоспроможності товарів; освоєння нових ринків при збуті існуючих і нових товарів;

– керування процесом розробки й виведення на ринок нових видів продукції; – стратегічне позиціонування товарів на ринку;

– планування процесу вилучення з виробничої й (або) збутової програми

товарів, що втрачають ринкові позиції

Товарну політику неможливо відокремити від реальних умов функціонування й розвитку зовнішнього середовища підприємства, від специфіки його виробничо-комерційної й маркетингової діяльності. Усі

питання, пов'язані з формуванням стратегії й тактики проведення товарної політики, повинні вирішуватися відповідно до вимог ринку і поведінки конкурентів.

Відсутність обґрунтованої товарної політики призводить до нестійкості

асортименту внаслідок впливу випадкових або минулих факторів, втрати контролю над конкурентоспроможністю й комерційною ефективністю товарів.

Основні рішення, які приймаються в системі управління товарною політикою підприємства, базуються на трьох рівнях:

- товару (марки);
- товарного асортименту;
- товарної номенклатури.

Маркетингова товарна політика припускає реалізацію комплексу заходів,

у рамках якого один або декілька товарів використовуються як основні інструменти досягнення цілей підприємства. Основними складовими товарної політики є рішення про розробку нових товарів, їхню модифікацію,

обслуговування або зняття з виробництва (рис. 1.2).

Сучасна логіка управління товаром формує необхідність появи товарів настільки ж різноманітних, як і потреби ринку, а також розробки товарів, спеціально адаптованих до персональних потреб та вимог споживачів.

В умовах стрімкого і мінливого економічного, конкурентного й соціально-культурного середовища, зумовленого глобалізацією світового господарства, підприємству для збереження достатньої

конкурентоспроможності необхідно здійснювати ефективне управління товарним портфелем, ґрунтуючись або на технологічному розвитку, або на організаційних ноу-хау.

Враховуючи кризові стани такі як COVID-19, а в реаліях сьогодення ще й війна в Україні великій кількості підприємств необхідно підлаштовуватися під виклики сьогодення та змінювати стратегії господарювання.

Враховуючи вищенаведене ми погоджуємося з Шаманською О. С. стосовно того, що «великій кількості компаній доведеться переосмислити свій бізнес та операційні моделі, оскільки більшості споживачів зручно

користуватися онлайн-каналами, вони прагнуть безконтактних покупок, цифрових способів оплати покупок та простоти покупки – це найпоширеніші вимоги стосовно практичних маркетингових рішень. Споживачі стали

кмітливими у цифровій формі і з легкістю здійснюють покупки через цифрові канали; якщо вони звикнуть до онлайн-купівель в епоху пандемії, то можуть не захотіти повертатися до старого методу купівлі товарів після її закінчення» [27].

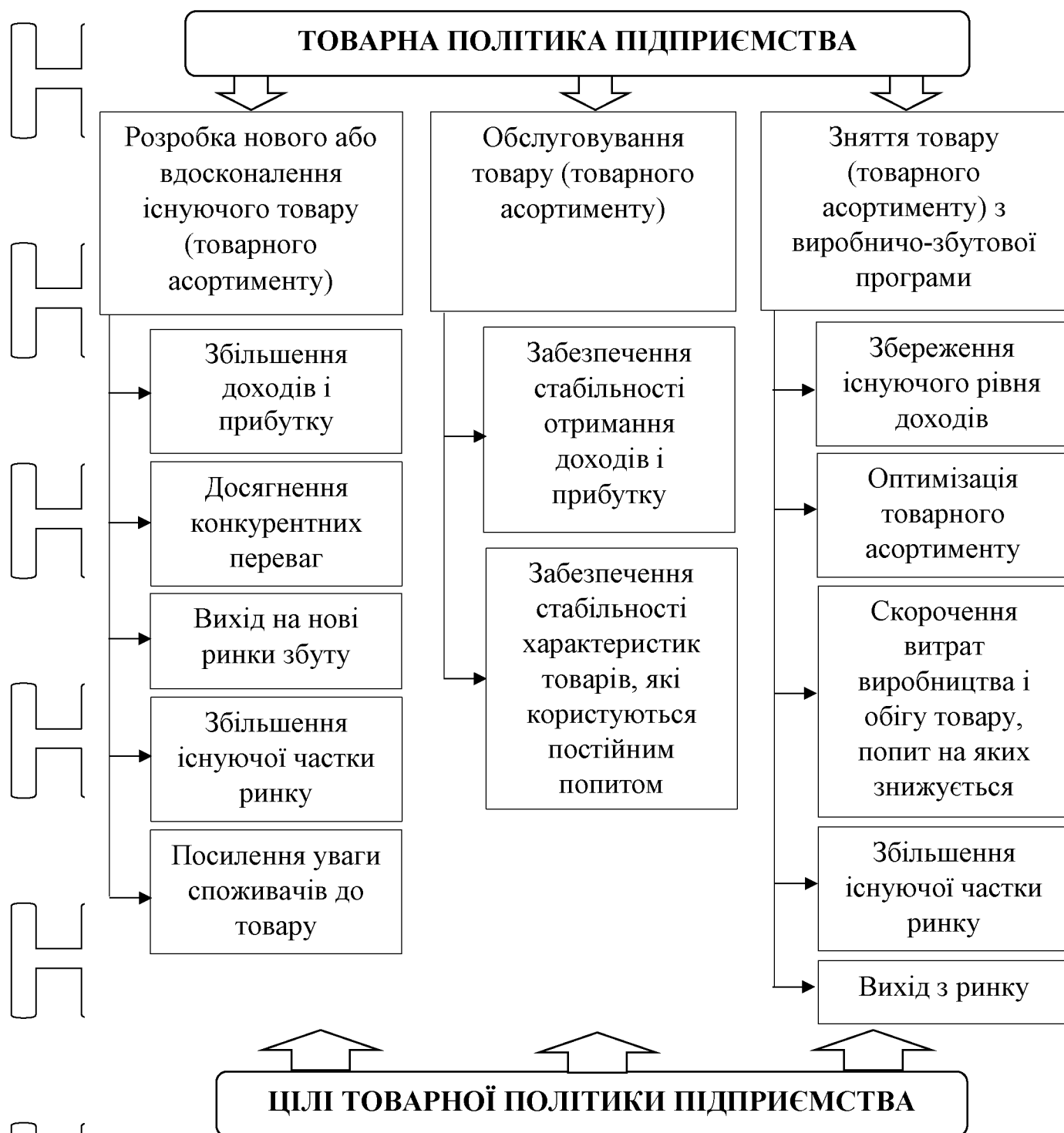


Рис. 1.2. Основні цілі товарної політики підприємства*

Примітка. *Розроблено на основі [24]

В процесі видозмінення маркетингової товарної політики та переформатуванні її під реалії сьогодення, підприємство має враховувати етапи здійснення маркетингового дослідження, аналізувати споживчі тренди.

узгоджувати нові стратегічні рішення, будувати маркетингову товарну політику ґрунтуючись на пропозиції цінності/популярності онлайн-купівель.

На думку Зоріної О. І та Сиволовської О. В.: «значну роль у розвитку маркетингової товарної політики відіграє управління асортиментом та номенклатурою. Ціллю управління є оптимізація, в процесі якої відбувається вплив на загальні характеристики продукції, тобто насиченість товару, глибина, гармонійність та широта» [25].

Як зазначають Калініченко О.О. та Пойта І.О.: «в Україні основними проблемами в маркетинговій товарній політиці є несформований остаточний образ продукту, що необхідний споживачеві торгівельної марки. Це може призводити до того, що товар йде з ринку, а на заміну йому приходять інші товари конкурентів. Саме тому, ще одним способом щодо удосконалення маркетингової політики є ретельний аналіз ринку, формування плану збуту товару чи послуг, що впливають на життєвий цикл продукції» [61].

Важливо постійно вдосконалювати сервіс, покращувати консультативну роботу за рахунок чого споживач захоче придбати товар, а потім обов'язково повернеться саме за цим товаром [54].

Отже, маркетингова товарна політика займає важливе місце в життєвому циклі підприємства і її обов'язково потрібно вдосконалювати, підлаштовуючись під нові виклики зовнішнього середовища.

Таким чином, товарна політика – це комплекс управлінських рішень, який спричиняє створення оптимального асортименту товару, підтримку на належному рівні конкурентоспроможності товару, виведення його на ринок.

Також варто відзначити однобічність даного підходу, оскільки товар як частина комплексу маркетингу – це набір інструментів, включаючи й асортимент.

1.2. Особливості системи управління товарною політикою

підприємства

Товарна політика підприємства впливає на його розвиток, однак під час формування товарної політики враховуються маркетингова стратегія і господарська діяльність, тобто вже виготовляється і пропонується покупцям певний товар, що розміщується в конкретних сегментах ринку і, відповідно, реалізується споживачам.

Варто зазначити, що основою для формування ефективної товарної політики є стабільні показники діяльності господарської діяльності підприємства: кількісні, якісні, натуральні та цінові, що дає змогу у подальшому

здійснювати планування (бренд, просування, комунікації, клієнтська база, імідж). Сучасний розвиток маркетингової діяльності дає можливість виділити основні завдання товарної політики (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Основні завдання товарної політики*

Примітка. *Сформовано авторами на основі [7]

НУВБІП УКРАЇНИ

Ураховуючи зазначене вище, основними цілями товарної політики можна визначити:

– одержання прибутку, що зумовлено збільшенням обсягів збуту після оптимізації асортименту;

НУВБІП УКРАЇНИ

– забезпечення конкурентних переваг підприємства за рахунок асортименту, що пропонується;

– формування іміджу підприємства, що забезпечується постійно удосконаленим (оновленим) асортиментом товарів;

НУВБІП УКРАЇНИ

– зростання частки ринку і завоювання нових ринків;
– удосконалення товарної політики підприємства, яка спрямована на задоволення потреб споживачів [11].

Оскільки переважна більшість виробників випускає на ринок не один, а декілька товарів, то в межах товарної політики рішення приймаються на трьох рівнях:

НУВБІП УКРАЇНИ

1) управління товарною номенклатурою – оптимізація товарного портфелю з елімінуванням асортиментних груп, які не є перспективними, та

додавання нових перспективних товарних ліній, перерозподіл ресурсів між асортиментними групами;

НУВБІП УКРАЇНИ

2) управління товарним асортиментом – оптимізація товарного асортименту, прийняття рішень щодо його оновлення, вибір цільових сегментів ринку для товарної лінії;

НУВБІП УКРАЇНИ

3) управління торговими марками – вибір марочних стратегій, цільових сегментів ринку та позиціонування торгової марки, політика брендингу.

Таким чином, можна виділити складники товарної політики, які можна об'єднати у три блоки: створення товару, його обслуговування та зняття з ринку застарілих товарів [32].

НУВБІП УКРАЇНИ

Пропонується до складників товарної політики відносити [6]: визначення оптимального асортименту товарів та його постійне оновлення, товарну марку, розроблення торговельного знаку, дизайн продукції, якість продукції,

розроблення та здійснення упакування, обслуговування товарів (сервіс), міру відповідності критеріям споживачів, пошук оптимальних товарних ніш, підтримку конкурентоспроможності товарів, надання послуг із продажу та експлуатації товарів.

На практиці товарна політика підприємства поєднує у собі асортиментну і марочну політику. Марочна політика визначає асортиментне наповнення, кількість торгових марок підприємства і позиціонування кожної з них на ринку. Якщо підприємство пропонує декілька торгових марок, то політика характеризує взаємне положення марок і фіксує за ними споживчі та цінові сегменти ринку,

враховуючи той момент, що внутрішньої конкуренції між марками підприємства не повинно бути.

Залежно від цілей підприємства і стадії життєвого циклу марочна політика дає змогу зосереджувати увагу на підтримці і заміні марок та просуванні. Що стосується асортиментної політики, то вона формує і характеризує асортимент товарів, враховуючи при цьому стратегічні цілі і фінансовий стан підприємства та потреби споживачів.

Отже, товарна політика охоплює усю маркетингову систему – від ідеї створення продукту до виведення його з ринку.

Із метою застосування ефективної товарної політики варто діяти так:

1) на основі результатів маркетингових досліджень чітко сформулювати мету виробничої діяльності;

2) на основі ринкового та виробничого потенціалу співставити можливості й цілі підприємства;

3) спрямувати зусилля на перспективні напрями розвитку товарної політики.

Таким чином, узагальнюючи дослідження теоретиків у даній сфері, основні елементи товарної політики демонструє рис. 1.4.

Забезпечення «хлібного» місця на ринку вимагає від підприємства гнучкої та швидкої реакції на зміни зовнішнього середовища. Формування та вибір ефективної товарної політики є основою для забезпечення цієї необхідності.

Товаровиробник має виготовляти тільки ті види продукції і в таких обсягах, які може реально реалізувати.

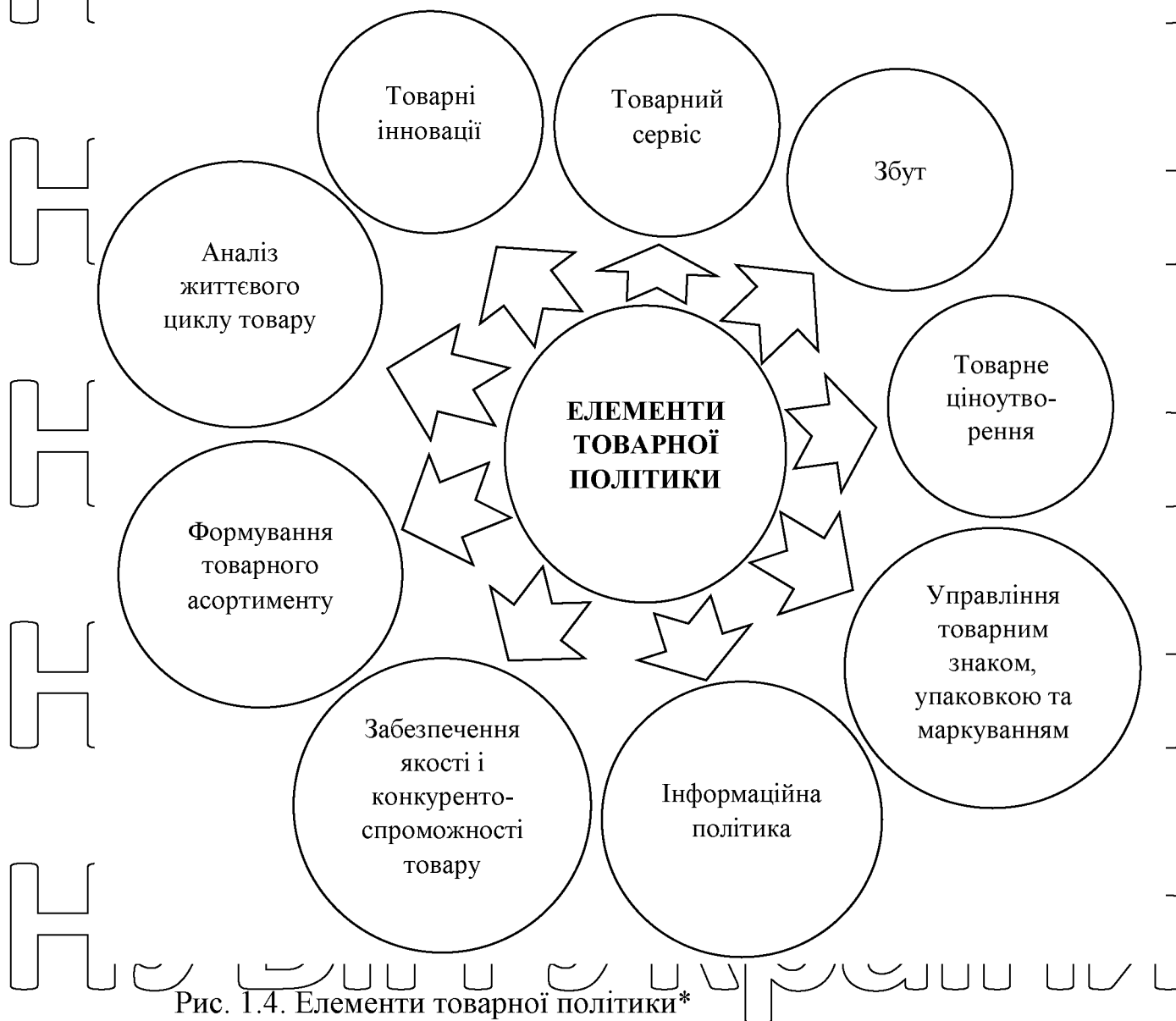


Рис. 1.4. Елементи товарної політики*

Примітка. * Систематизовано автором

Темпи зростання обсягу виробництва та реалізації продукції, зростання рівня якості практично впливають на суму витрат, прибуток і рентабельність підприємства, тому необхідно розвивати товарну діяльність підприємств, орієнтуючись на ринкову концепцію управління, що базується на комплексному вивченні ринків збуту, формуванні відповідного попиту, активних впливів на їхню кон'юнктуру.

Варто зазначити, що маркетингова стратегія включає найефективніші

маркетингові заходи, які забезпечують реалізацію функціональних та конкурентних стратегій підприємства, а саме: товарну та цінову політику, просування товару на ринки, канали розподілу товару, форми стимулювання збуту, організацію реклами тощо [10].

Підсистемою маркетингової стратегії є товарна стратегія, яка передбачає аналіз, прийняття рішень щодо номенклатури товарів, якості, обсягу продажу товарів, асортименту, збуту продукції на певних ринках. Формування товарної стратегії підприємства відбуватиметься кількома етапами.

Перший передбачає аналіз номенклатури товарів, що випускаються, та класифікацію продукції за номенклатурними групами.

Другий етап передбачає формування таблиці стратегічних груп товарів.

Третій етап включає постановку варіантів стратегічних рішень керівництва.

Четвертий етап полягає у виборі конкретного варіанта товарної стратегії.

Товарна (продуктова) стратегія підприємства дає відповіді на питання щодо обсягів виробництва і реалізації виробів. Перевагою для підприємства, однозначно, є програма розвитку діяльності. Однак не варто забувати про те, для розроблення ефективної товарної стратегії необхідно здійснювати аналіз ринку

й усіх характеристик підприємства, дотримуватися усіх правил формування й реалізації стратегії та кваліфікований підхід.

Що стосується товарної політики як маркетингового інструменту на підприємстві, то її роль у процесі управління останніми роками надзвичайно зросла. Пояснюється це тим, що на сьогоднішніх підприємствах значна частина обігу припадає на вироби, яких ще декілька років тому не існувало. Адже впровадження на ринок нових чи поліпшених товарів спричиняється до успіху підприємства, оскільки тільки таким чином воно на деякий час може випереджувати своїх конкурентів.

Поява на ринку великої кількості новинок, яка викликана розвитком науково-технічного прогресу, призвела до явища насичення ринку і загострення конкуренції. Враховуючи те, що сьогоднішній ринок є ринком споживача, тобто

на ринку «господарем» є споживач, який диктує свої умови щодо властивостей товару, його ціни, умов реалізації тощо, концептуальний підхід до товарної політики підприємства, як і до використання всього комплексу маркетингу на підприємстві, підпорядкований вимогам сучасного ринку. Відомі елементи маркетингу («4 P» – product, price, promotion, place) товар, ціна, просування (стимулювання) і місце (розповсюдження), які були опрацьовані, перш за все, з точки зору виробника, тепер розглядаються з точки зору покупця [19].

Успішне функціонування підприємства належним чином залежить саме від розробки ефективної маркетингової товарної стратегії, тому що її відсутність може призвести до негативних наслідків таких як:

- нестійкої структури пропозиції;
- втрати контролю над комерційною продукцією та її ефективністю;
- зниження конкурентоспроможності та інше.

Тому варто виділяти достатньо коштів для розвитку маркетингових товарних стратегій, бо саме це може призвести до позитивних результатів, наприклад, зміцнення конкурентних переваг на ринку, стабільний прибуток та ін. Окрім того, маркетингова товарна стратегія допоможе виявити сильні та слабкі сторони підприємства і передбачити можливості та загрози [46].

Для здійснення ефективної підприємницької діяльності товаром треба управляти. Управління товаром здійснюється на трьох рівнях: на рівні марки, на рівні товарного асортименту, на рівні товарної номенклатури.

Марочна політика визначає асортиментне наповнення, кількість торгових марок підприємства і позиціонування кожної з них на ринку. Якщо підприємство пропонує декілька торгових марок, то політика характеризує взаємне положення марок і фіксує за ними споживчі та цінові сегменти ринку, враховуючи той момент, що внутрішньої конкуренції між марками підприємства не повинно бути. Залежно від цілей підприємства і стадії життєвого циклу марочна політика дає змогу зосереджувати увагу на підтримці і заміні марок та просуванні [32].

Асортиментна політика передбачає певний курс дій або наявність заздалегідь обдуманих принципів, завдяки яким забезпечувалася б

спадкоємність рішень та заходів у галузі формування товарного асортименту.

Основна мета науково обґрунтованої асортиментної політики полягає в оптимізації товарного асортименту з урахуванням стратегічних ринкових цілей,

які стоять перед підприємством. Планування та управління асортиментом –

необхідна частина маркетингу. Дуже добре продумані плани збуту та реклами не

зможуть нейтралізувати наслідки помилок, зроблених раніше, під час

планування асортименту. Кожна асортиментна група складається з окремих асортиментних позицій. Прийняття рішення в галузі асортименту залежить від

фінансових можливостей та знань галузей, які має підприємець, від розміщення

підприємства, конкуренції, від купівельної спроможності. Сюди додають

можливості постачання, а також підтримку з боку підприємства-виробника.

Якщо в організації налічується кілька асортиментних груп товарів, говорять про товарну номенклатуру.

Товарна номенклатура – сукупність усіх асортиментних груп і товарних одиниць, які пропонуються підприємством для продажу [1].

Щоб оцінити рівень конкурентоспроможності товару слід врахувати два аспекти, які впливають на вибір товару покупцем. Перший – це корисний ефект,

що його отримує споживач, купуючи товар, який має два складники: якість і

сервіс. Другий – витрати, пов'язані з придбанням та експлуатацією товару. Що

більший корисний ефект і менші витрати, то привабливішим для споживача, конкурентоспроможним є товар.

Отже, умовою конкурентоспроможності товару є максимізація питомого споживчого ефекту (питомого корисного ефекту). А це означає, що важливим

складником конкурентоспроможності товару є якість товару, тобто сукупність властивостей і характеристик товару (послуги), які дають можливість

задовольнити певну потребу [9].

Також варто зазначити, що на формування маркетингової товарної

політики значний вплив чинять зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства. Залежно від стану та сфери діяльності підприємство може

віддавати перевагу тому чи іншому середовищу, фактори якого, відповідно

чинитимуть більший вплив на розробку маркетингової товарної політики та її подальшу реалізацію. Врахування факторів впливу є обов'язковою умовою при формуванні товарної політики, адже у зворотньому випадку вона може не ефективною на обраному підприємстві.

У зв'язку з цим, розробці маркетингової товарної політики передують глибокий всеохоплюючий аналіз підприємства, ринку на якому воно здійснює свою діяльність, положення фірми на цьому ринку, досліджується специфіка продукту, формується портрет споживача тощо. Ґрунтовне та комплексне дослідження як зовнішнього то внутрішнього середовища фірми є фундаментом створення ефективною маркетинговою товарною політики [5].

В Україні основними проблемами в маркетинговій товарній політиці є неформований остаточний образ продукту, що необхідний споживачеві торговельної марки. Це може призводити до того, що товар уходить з ринку, а на заміну йому приходять інші товари конкурентів. Саме тому, одним із способів щодо удосконалення маркетинговою політики є ретельний аналіз ринку, формування плану збуту товару чи послуг, що впливають на життєвий цикл продукції [27].

Ураховуючи споживчі тренди, удосконалення маркетинговою товарною політики має базуватися на підвищенні рівня інновацій, забезпечуючи можливість цифровою покупкою та підтримкою клієнтів, забезпеченні довірливих стосунків, адже підкований у цифровому вигляді споживач посилює потребу у відповідній інформації (відгуки чи досвід клієнтів), яка інформує стосовно співвідношення «ціна – якість», особистою безпекою, асортименту товарів і послуг, соціальною спрямованістю бренду, персоналізації.

Для забезпечення ефективності маркетинговою товарною політики необхідно забезпечити цінність пропозиції: вироблений товар або послуга має користуватися попитом на ринку, а задоволення певних потреб покупців завдяки придбанню даного товару або послуги приносити прибуток компанії. Процес удосконалення маркетинговою товарною політики має включати проведення маркетингового дослідження, аналіз споживчих трендів, розроблення варіантів

стратегічних рішень, формування маркетингової товарної політики на основі пропозиції цінності та врахуванні того факту, що й надалі відбуватиметься зростання ролі онлайн-купівель.

Основне завдання удосконалення маркетингової товарної політики полягатиме в тому, щоб розробити кілька варіантів того, як може виглядати майбутнє з урахуванням споживчих трендів, що й повинно визначити новий стратегічний напрям розвитку компанії. У цій новій стратегії важливо буде працювати над іміджем бренду та довірою до бренду, а також над забезпеченням відповідності ідентичності бренду, як запланували розробники [7].

Таким чином, під час формування товарної політики використання стратегічного підходу дасть можливість підприємству зменшувати витрати, підвищувати конкурентоспроможність на ринку, знаходити потенціал для ефективного функціонування, задовольняти потреби споживачів та отримувати прибуток.

1.3. Методичні підходи до формування системи управління товарною політикою підприємства

В сучасній економіці сільське господарство потребує нових підходів до ефективного здійснення своєї діяльності. Крім безпосередньо виробництва, важливою проблемою перед підприємствами постає пошук каналів реалізації та збуту готової продукції. Це, перш за все, вимагає розвитку системи маркетингу сільськогосподарської продукції. Проте, сьогодні більшість виробників не мають достатніх знань і навичок щодо застосування маркетингу в сільськогосподарському виробництві. Орієнтація вітчизняних підприємств на досягнення максимальної прибутковості в короткостроковому періоді ставить під загрозу їх існування в майбутньому, тому використання ефективної маркетингової товарної політики в управлінні діяльністю підприємства є більш доцільним. Вірне обрання асортименту продукції дозволяє підприємству досягти бажаних результатів за максимально короткий термін, забезпечити певний рівень прибутковості, а також є гарантією стабільного розвитку підприємства й

одним із інструментів захисту його від банкрутства.

Варто відмітити, що незалежно від обраної послідовності дій діяльність підприємства повинна бути підпорядкована досягненню стратегічних орієнтирів, що надаватиме підприємству ряд конкурентних переваг і, відповідно, сприятиме його подальшому динамічному розвитку. Вдало підібрана товарна стратегія допомагає підприємству в повній мірі використати на свою користь можливості зовнішнього середовища, що постійно змінюється. Окрім того, підприємства, які мають чітко визначену товарну стратегію, в певній мірі застраховані від ризику прийняття невірних рішень у процесі своєї діяльності.

Важливим чинником кожного підприємства є правильність формування процесу управління маркетинговим портфелем бізнесу. Портфель бізнесу – це сукупність всіх стратегічних бізнес-одиниць в межах підприємства. Стратегічна бізнес-одиниця (СБО) – це окрема зона бізнесу підприємства, яка відповідає за певний вид його ринкової діяльності [25]. Основне завдання маркетингового управління портфелем бізнесу – адекватно оцінити стан кожного СБО в складі бізнес-портфелю підприємства і визначити оптимальний стратегічний напрямок його розвитку.

В системі маркетингу існує декілька підходів до розробки товарної стратегії. Особливу увагу, на нашу думку, варто акцентувати на наступних підходах:

- підхід, оснований на матриці І. Ансоффа «товар-ринок»;
- метод, що базується на матриці «Бостонської консультативної групи»;
- матриця «Мак-Кінсі – Дженерал Електрик»
- стратегічна модель Портера;
- матриця росту Хассі;
- матриця балансу життєвих циклів СБО.

Матриця І. Ансоффа «товар-ринок» пропонує чотири стратегії росту залежно від комбінації двох факторів – товару і ринку (рис. 1.5).

Матриця «товар-ринок» є класичною моделлю, що використовується при розробці стратегії, а також своєрідним практичним інструментом для

класифікації продукції та ринків (або споживачів), залежно від рівня невизначеності перспектив продажу продукції на ринку

	Ринок	Товар	
		Старий	Новий
Старий		1. Стратегія глибокого проникнення на ринок	3. Стратегія розробки товару
Новий		2. Стратегія розвитку ринку	4. Стратегія диверсифікації

Рис. 1.5. Матриця І. Ансоффа «товар-ринок»*

Примітка. *Джерело: [44]

Кожна з названих стратегій ефективна за певних умов:

- стратегія глибокого проникнення на ринок – коли ринок не насичений товарами або коли він збільшується;

- стратегія розвитку ринку – якщо фірма розширює свій ринок або виникають нові сегменти ринку чи виявлені нові напрямки застосування товарів і продукції, що вже існують;

- стратегія розробки товару – актуальна для ситуації, коли торгові фірми користуються прихильністю споживачів і фірма розробляє нові та модифіковані товари для існуючих ринків;

- стратегія диверсифікації – застосовується для того, щоб уникнути залежності від одної асортиментної групи. Ці товари можуть бути новими для галузі або лише для компанії [30].

Слід відмітити, що за допомогою матриці «товар-ринок» можна умовно розподілити операції між ринками та різновидом продукції або послуг. Це дає можливість встановити коло споживачів, на якому необхідно зосередити увагу, а також визначити асортимент продукції, яку доцільно виробляти, а яку – ні.

Одним із широко відомих методів розробки товарної стратегії є матриця «Бостон консалтинг груп» (рис. 1.6). Дану матрицю було розроблено в 1960-х роках Бостонською консалтинговою групою (США) [2/1].

Даний метод простий у використанні, оснований на доступній інформації

і не потребує значних витрат, отримувані результати досить зрозумілі для інтерпретації та прийняття рішень.

Аналіз проводиться на основі порівняння експертних оцінок для будь-якої товарної групи або окремого товару з даними про зміну попиту та ринкової частки підприємства-виробника. Ідея методу полягає в розподілі товарних груп або товарів на чотири типи

– «?» , або «сважкі діти» – до них належать товари, які знаходяться на початковій стадії життєвого циклу, попит на які зростає з невеликою ринковою часткою. Дані товари, як правило, потребують великої кількості витрат при цьому приносять незначну частку прибутку.

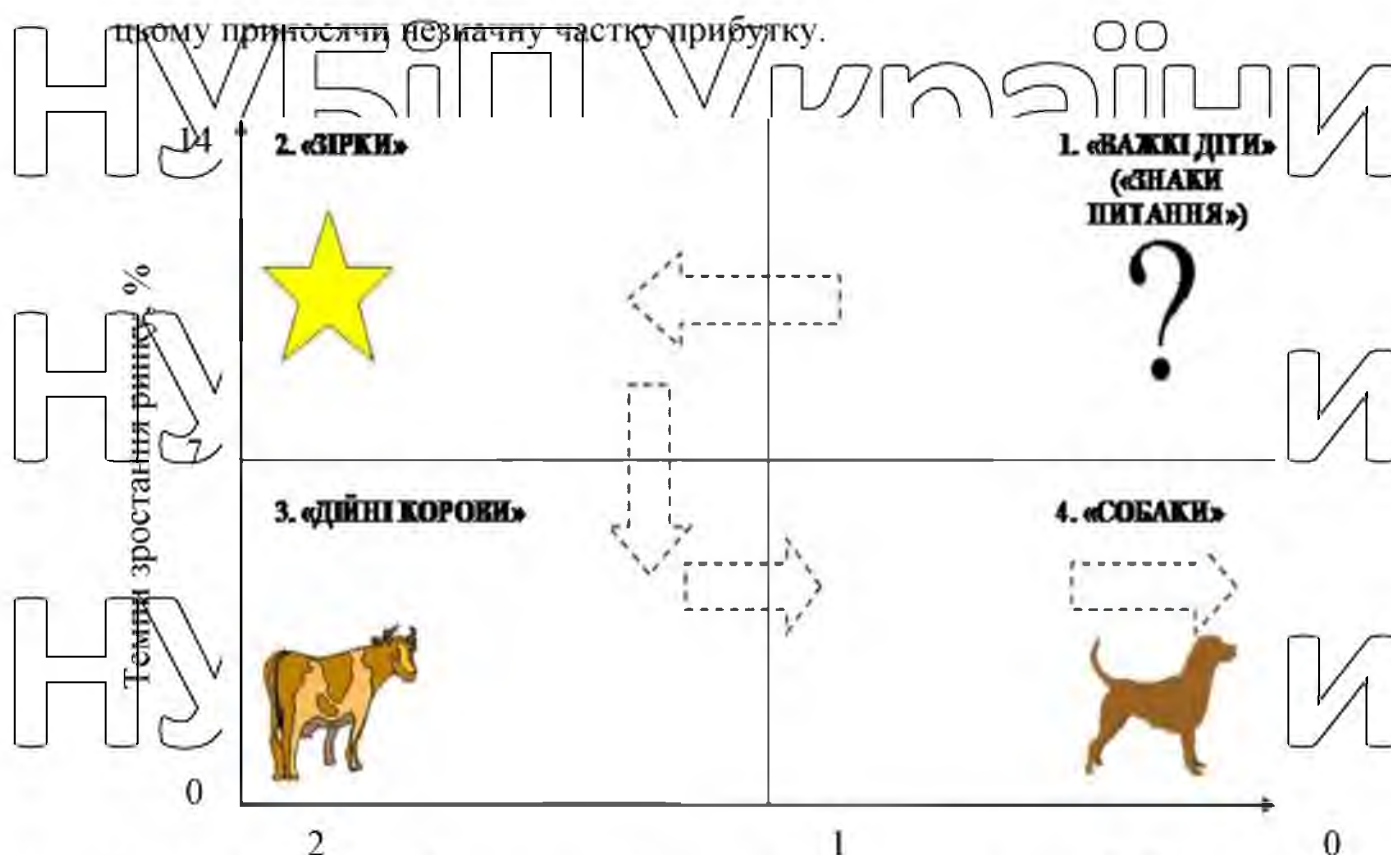


Рис. 1.5. Матриця «Бостон консалтинг груп»*

Примітка. * Джерело: [5]

– «Зірки» – товари, попит на які зростає інтенсивно, а ринкова частка може збільшуватись. «Зірки» приносять значний прибуток, який іде на укріплення їх особистих позицій на ринку.

– «Дійні корови» – товари, які визначають ринкову частку виробника, попит на них стабільний і мало змінюється. Витрати на дану продукцію є малими, а прибуток від їхнього продажу – великий. Це дає можливість за рахунок «скорів» розвивати інші СБО.

– «Собаки» – товари, попит на які зменшується, а ринкова частка – незначна. Поки дані товари приносять прибуток, то його варто інвестувати в «?» або «зірки». Якщо ж вони є збитковими, то застосовується стратегія елімінації, тобто зняття товару з виробництва [13].

Наведений вище розподіл товарів згідно матриці БКГ, дає можливість підприємству заздалегідь уникнути від збитковості, встановити доцільність виробництва, чи навпаки зняття з виробництва, того чи іншого виду продукції. При цьому підприємство забезпечить собі конкурентоспроможність та стійку позицію на ринку.

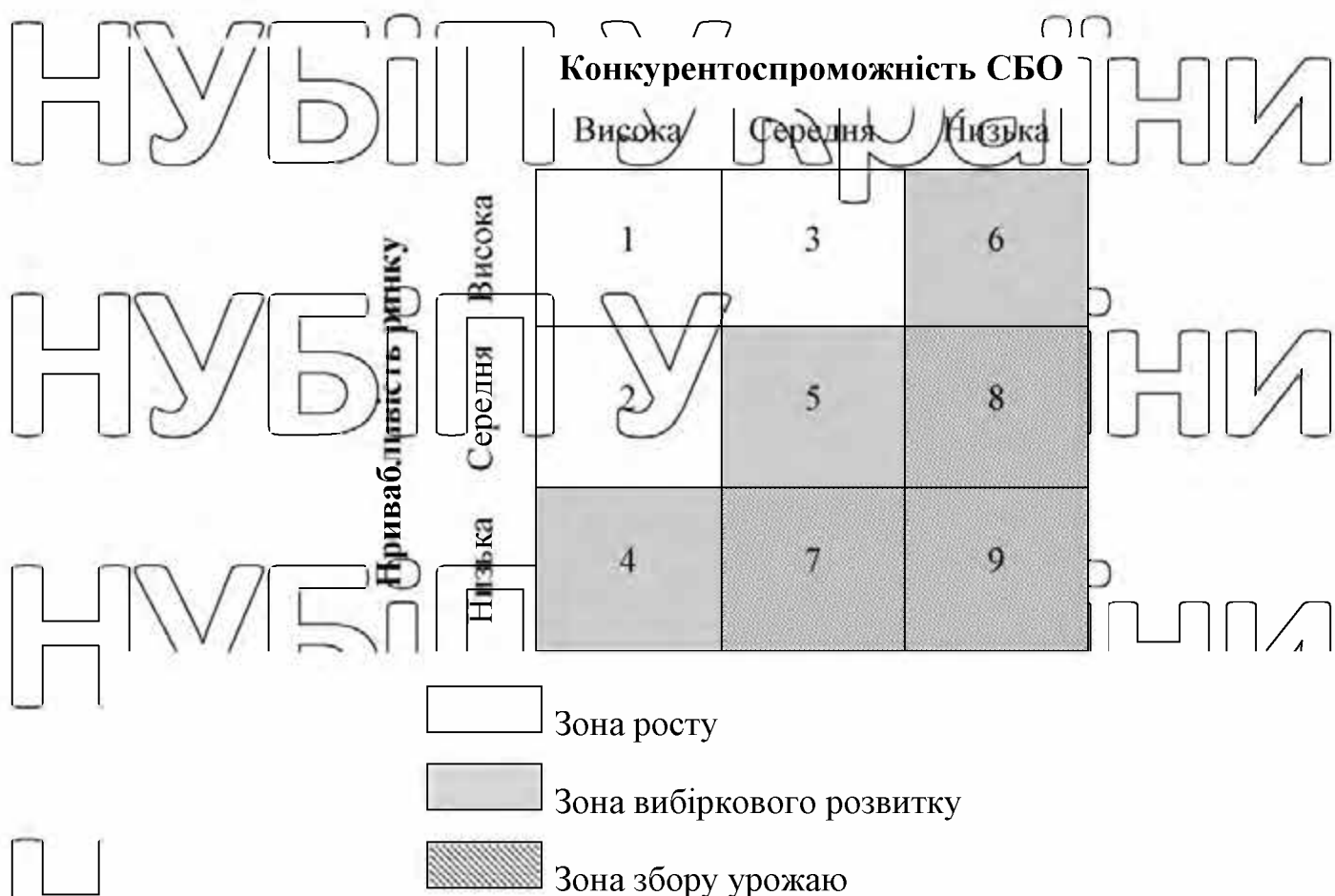


Рис. 1.7. Виділення стратегічних зон у матриці «Мак-Кінсі – Дженерал Електрик»

Примітка. * Джерело: [29]

Матриця «Дженерал Електрик» була розроблена у 1970-х роках консультативною фірмою «Мак Кінсі» для компанії «Дженерал Електрик» і тому має подвійну назву «Мак-Кінсі – Дженерал Електрик». Вона відзначається більшою складністю, ніж матриця Бостонської консультативної групи. Основою матриці є два фактори – привабливість ринку і конкурентоспроможність стратегічної бізнес-одиниці. Під час формування стратегій поле матриці розділяється на три зони (рис. 1.7).

Більш детальні стратегічні рекомендації щодо кожного квадрата матриці «Мак-Кінсі – Дженерал Електрик» представлені на рис. 1.8.

Привабливість ринку	Конкурентоспроможність СБО		
	Висока	Середня	Низька
Висока	Стратегія захисту позицій: концентрація уваги на підтриманні конкурентних переваг, великі інвестиції, розширення виробництва	Стратегія розвитку: посилення слабких позицій, пошук сфер, де можливо знайти лідируючі позиції, визначення конкурентних переваг	Стратегія вибіркового розвитку: спеціалізація на обмежених перевагах, пошук засобів подолання слабких позицій, елімінація
Середня	Стратегія розвитку: інвестування найприбутковіших сегментів, підвищення прибутку шляхом економії на масштабах виробництва	Стратегія вибіркового розвитку: пошук шляхів отримання конкурентних переваг, інвестування у ті сегменти, де прибутковість висока, а ризик малий	Стратегія збору урожаю: пошук можливостей збільшення ринкової частки без великого ризику, зменшення інвестування
Низька	Стратегія вибіркового розвитку: захист ринкової частки, концентрація на привабливих сегментах, короткострокові перспективи	Стратегія збору урожаю: короткострокові перспективи, мінімальні вкладання	Стратегія елімінації: припинення інвестування, виключення з виробництва у разі потрапляння в зону збитків

Рис. 1.8. Види маркетингових стратегій за матрицею «Мак-Кінсі»

Дженерал Електрик»*

Примітка. *Джерело: [25]

Важливе значення для розробки маркетингової стратегії має модель

Портера. Згідно з моделлю Портера, залежність між часткою ринку та прибутко-

вістю має «U-образну форму. Дана модель ґрунтується на двох концепціях: вибір

цільового ринку (у межах усієї галузі чи окремих сегментів) і створення

стратегічних переваг (унікальність або ціна) товару [21]

Підприємство з невеликою часткою ринку може досягти успіху на ньому,

якщо матиме чітко визначену стратегію, концентруючи свої зусилля на одній

«ніші», навіть якщо її загальна частка на ринку незначна. До речі, цей висновок

відрізняє модель Портера від матриці «Бостонської консалтингової групи».

Підприємство, що має велику частку ринку, може процвітати в результаті

переваги по загальних витратах або диференційованої стратегії. Однак

підприємство може «зав'язнути в середині», якщо вона не має у своєму

розпорядженні ефективну й унікальну продукцію або переваг в загальних

витратах.

Особливу увагу, на нашу думку, варто акцентувати на матриці росту Хассі

(рис. 1.9). Дана матриця розроблена американським вченим Д. Хассі у сфері

стратегічного управління.

Середній
темپ росту
глобального
попиту на
ринку товару

A

D

B

Середній темп росту збуту підприємства на ринку товару (за три роки)

Рис. 1.9. Матриця росту Хассі*

Примітка. * Джерело: [27, с. 327; Hussey D.E. (1978)]

В матриці росту Хассі основними критеріями оцінки є показники: середнього темпу росту глобального попиту на ринку товару і середнього темпу росту обсягів реалізації підприємства на даному ринку. Розділяє координатну площину лінія «постійної частки ринку», в результаті чого утворюється дві групи СБО: стратегічні бізнес-одиниці, що втратили частку на ринку за досліджуваний період; стратегічні бізнес-одиниці, в яких відбувся ріст частки ринку за аналогічний період [33].

Досить цікавою є «Матриця балансу життєвого циклу СБО» (рис. 1.10).

Категорія		Фази ЖЦ						Короткостроковий період	
		Становлення	Перша фаза зростання	Друга фаза зростання	Зрілість	Затухання			
Капітало-вкладення	Екстраполяція								
	Контр. цифра								
Прибутки	Екстраполяція								
	Контр. цифра								
Обсяг продажу	Екстраполяція								
	Контр. цифра								
Конкурентна позиція (початкова)	Дуже висока						СБО 2		
	Висока								
	Середня			СБО 1					
	Слабка								
	Збиткова								
Конкурентна позиція (прогнозна)	Дуже висока					СБО 3			
	Висока			СБО 2					
	Середня	СБО 1				СБО 4			
	Слабка								
	Збиткова								
Капітало-вкладення	Екстраполяція								
	Контр. цифра								
Прибутки	Екстраполяція								
	Контр. цифра								
Обсяг продажу	Екстраполяція								
	Контр. цифра								
Розмір ринку		Довгострокова позиція			Частка ринку підприємства			Перспективна робота	

Рис. 1.10. Матриця балансу життєвих циклів СБО*

Примітка. * Джерело: [56]

Матриця балансу життєвого циклу СБО базується на наступних засадах:

1. Треба поділити СБО так, щоб «провал» в одній СБО не призводив до загального «провалу» діяльності підприємства, тобто досягти певного чергування етапів «життєвого циклу» різних СБО.

2. СБО різняться за конфігурацією графіка «життєвого циклу» та часовим параметром.

3. Оскільки прибутковість на різних фазах життєвого циклу різна в різних СБО, треба враховувати необхідність підтримки сумарної прибутковості підприємства.

4. Розмір ринку, аналогічно як і в інших матрицях, відображається у вигляді кола, сегментом відділяється частка ринку підприємства, а також вказуються в діяльності СБО довгострокові конкурентні позиції та очікувані цілі для перспективної роботи [56].

В ході дослідження було встановлено наступні переваги та недоліки по кожній вищерозглянутій матриці (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Переваги та недоліки підходів до визначення маркетингової стратегії*

Матриця	Переваги	Недоліки
1 Матриця І. Ансоффа «товар-ринок»	2 1. Простота в застосуванні; 2. Наглядність отриманих результатів.	3 1. Невисока точність результатів через обмеженість кількості досліджуваних ознак.
Матриця «Бостон консалтинг груп»	1. Матриця дає змогу порівняти конкурентні позиції СБО у складі портфеля бізнесу підприємства; 2. Вона дає змогу раціонально розподіляти ті фінансові ресурси, які має підприємство (первинне призначення цієї матриці полягало у визначенні потреб і напрямів фінансування диверсифікованих під-	1. Труднощі збору даних про ринкову частку і швидкість росту ринку; 2. Матриця БКГ дає статичну картину положення СБО, видів бізнесу на ринку, на основі якої не неможливо робити прогностичні оцінки типу: «Де через рік будуть розташовуватись на полі матриці продукти які ми досліджуємо?»; 3. Вона не враховує взаємозалежність (синергійний ефект) окремих видів бізнесу: якщо така залежність існує, дана

	присметв); 3. Матриця дає можливість	матриця дає невірні результати; 4. Оцінка привабливості ринку лише за
<i>Продовження таблиці 1.2</i>		
1	2	3
	визначення стратегій подальшого розвитку СБО підприємства; 4. Їй властива певна простота використання: визначення ринкової частки і темпів росту ринку не потребують надто великих зусиль.	показником швидкості зміни об'єму продажів, а сили позиції бізнесу лише за показником ринкової частки є сильним спрощенням. Скоріше, за кожним з цих напрямків повинна бути проведена багатокритеріальна оцінка, що робиться при використанні матриці компанії «Дженерал Електрик» (ДжЕ).
Матриця «Мак-Кінсі – Дженерал Електрик»	1. Порівняно з матрицею БКГ являє собою більш детальний метод стратегічного аналізу; 2. Дає змогу визначити стратегічний стан стратегічних бізнес-одиниць підприємства; 3. Пропонує стратегічні альтернативи розвитку СБО підприємства; 4. Вказує напрями пріоритетного інвестування портфеля бізнесу підприємства.	1. Визначення факторів конкурентоспроможності СБО О привабливості ринку потребує збору й аналізу великої кількості показників; 2. Побудова моделі залежить від значення коефіцієнта вагомості і рангу, які визначаються методом експертних оцінок, тому можлива різна оцінка СБО з позицій різних спеціалістів (вплив суб'єктивного фактора); 3. Іноді важко визначити стратегію для тих СБО, які перебувають всередині моделі (тобто охоплюють 4,5,6 квадрати).
Стратегічна модель Портера	1. Простота в застосуванні;	1. При аналізі різноманітних факторів Портер виділяє лише два основних, що впливають на вибір маркетингової стратегії, а саме частка на ринку та дохід від інвестицій. Результати такого аналізу є досить приблизними і можуть досить суттєво відрізнятись від реального стану речей.
Матриця росту Хассі	1. Нескладність використання та чітка наглядність результатів аналізу.	1. Надмірно узагальнений розподіл СБО та не висвітлено детальної картини конкурентного становища кожної із СБО; 2. Відсутність запропонованих стратегічних альтернатив розвитку для кожного із СБО.
Матриця балансу життєвих циклів СБО	1. Аналізування в динаміці та в напрямку балансування «життєвих циклів СБО» в бізнес-портфелі підп-тва; 2. В підході здійснюється	1. Необхідність проведення аналізування рівня взаємозалежності функцій стратегічних підрозділів; 2. Недостатньо представлені індикатори привабливості ринку, водночас увага

контроль над загальною прибутковістю підприємства.	зорієнтована на сильних (слабких) сторонах стратегічних бізнес-одиниць.
--	---

Примітка *Узагальнено автором

Вибір типу матриці для аналізу бізнес-напрямоків і формування «портфеля»

залежить від переваг, які віддають тим чи іншим підходам керівники

підприємства. Можливо, підприємству доцільно побудувати всі моделі, щоб

сформуванню загальної картини з погляду різних перспектив. Кожен з підходів має

свої «за» й «проти», однак у будь-якому разі важливим є те, що, досягнувши

аналітичної повноти та точності в опису ситуації, яка склалася, можна створити

підґрунтя для розв'язання більш складної проблеми – формування та управління

«портфелем» з метою отримання якнайкращих результатів від використання

ресурсів підприємства [55].

Узагальнюючи вищевикладене, можна відмітити, що дані варіанти вибору

маркетингової стратегії мають свої переваги, однак їх застосування в сучасних

українських умовах є проблематичним, враховуючи низьку розвиненість ринків,

недостатність інформації для проведення аналізу за кожним із цих методів,

відсутність висококваліфікованих кадрів у цій сфері, інші фактори, що

характерні лише для умов вітчизняної економіки та специфіку діяльності

теплих господарств.

Висновки до розділу 1

На основі аналізу літературних джерел встановлено, що товарна політика

підприємства – це комплекс заходів, які сприяють формуванню асортименту

підприємства з метою підвищення конкурентоспроможності продукції,

створення нових товарів, оптимізації процесу збуту та продовження терміну

експлуатації. Розглянуто структурні елементи товарної політики підприємства та

її основні цілі. Доведено, що товарна політика займає важливе місце в життєвому

циклі підприємства і повинна вдосконалюватися шляхом адаптації до нових

викликів зовнішнього середовища.

Наведено основні завдання товарної політики підприємства. Встановлено,

що переважна більшість виробників, які виводять на ринок не один, а декілька товарів, у рамках товарної політики приймають рішення на трьох рівнях: управління товарною номенклатурою; управління товарним асортиментом; управління брендом. Виділено складові товарної політики, які можна згрупувати

в три блоки: створення продукту, його підтримка та виведення з ринку застарілих товарів. Розглянуто елементи товарної політики та особливості її формування в підприємстві.

У ході проведеного дослідження встановлено, що існує декілька підходів до розробки товарної стратегії в діяльності підприємства: - підхід на основі

матриці «товар-ринок» І. Ансоффа; метод на основі матриці «Бостонської консультативної групи»; матриця «McKinsey-General Electric»; стратегічна модель Портера; матриця росту Хассі; матриця оцінки життєвого циклу СБО.

Наведено переваги та недоліки кожного із підходів. Вибір типу матриці для аналізу бізнес-напрямків і формування товарної політики підприємства залежить від того, які переваги надають тому чи іншому підходу керівники компанії.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНОЮ ПОЛІТИКОЮ ФГ «СТЕП»

2.1. Загальна характеристика підприємства

Фермерське Господарство «Степ» (далі – ФГ «Степ») зареєстровано в м. Жашків Черкаської області. Підприємство розташовано в лісостеповій зоні помірного поясу України. Господарство було створене 5 лютого 2002 року.

Керівником ФГ «Степ» є Сторожук Олександр Миколайович. Метою діяльності господарства є отримання прибутку шляхом здійснення виробництва сільськогосподарської продукції, торгівельної діяльності, виконання робіт та надання послуг.

Підприємство є юридичною особою, воно володіє, користується та розпоряджається майном, що йому належить, має самостійний баланс, поточні та інші рахунки, круглу печатку.

Територія господарства характеризується помірним кліматом. Середньорічна кількість опадів 400–600 мм, середня температура повітря +8°C, сильні вітри є дуже поодиноким явищем. Землі складаються з чорноземів та

малогумосних регродованих чорноземів.

Предметом діяльності ФГ «Степ» є здійснення господарської та комерційної діяльності з метою отримання прибутку за допомогою таких заходів:

- виконання технологічних операцій по вирощуванню сільськогосподарських культур;
- організація і ведення рослинництва і тваринництва, включаючи виробництво промислової сировини та насінневого матеріалу;
- підвищення родючості ґрунтів та захисту рослин;
- вирощування, зберігання і реалізація сільськогосподарських культур;
- переробка й обробка сільськогосподарських продуктів, а також торгівля ними;

- здійснення інших видів діяльності, не заборонених чинним законодавством України і відповідних цілям створення підприємства.

ФГ «Степ» реалізує свою продукцію та послуги по цінах і тарифах, які встановлюють самостійно чи на договірній основі, а у випадках, передбачених законодавством України, за державними цінами і тарифами.

ФГ «Степ» здійснює свою діяльність на основі Статуту.

Під час своєї діяльності ФГ «Степ» зобов'язується:

- застосовувати природоохоронні технології виробництва;
- не допускати погіршення екологічних норм на території в результаті своєї господарської діяльності.

Продуктивність виробництва залежить від величини загального земельного фонду і частки в ньому земель, які використовуються в сільськогосподарському виробництві. Але слід при цьому дотримуватись

оптимального співвідношення земельних угідь в структурі земель сільськогосподарського призначення. Надмірна їх розораність негативно відображається на виробництві продукції сільського господарства. Тобто, в кожному господарстві повинно бути встановлене оптимальне поєднання ріллі і інших сільськогосподарських угідь.

Структуру земельних угідь ФГ «Степ» наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Структура сільськогосподарських угідь ФГ «Степ» Жашківського району Черкаської області*

Показник	2020 р.		2021 р.		2022 р.		2022 р. у % до 2020 р.
	га	%	га	%	га	%	
Всього сільськогосподарських угідь, га	2070,0	100,0	2073,9	100,0	2073,9	100,00	100,2
у тому числі: рілля	2022,0	97,3	2029,0	97,8	2029,0	97,8	100,7

Примітка * Розрахована на основі даних підприємства

Як видно з табл. 2.1 у порівнянні з 2020 р. у 2022 р. площа сільськогосподарських угідь збільшилася, площа ріллі у 2022 р. порівняно з 2020 р. також зросла. В структурі земельних угідь в 2022 р. рілля становила 2029 га, площа якої порівняно з 2020 р. збільшилась на 0,7 %. Це пояснюється тим, що загальна площа сільськогосподарських угідь за досліджуваний період збільшилася на 0,2 %.

Окрім структури посівних площ дуже важливу роль при оцінці ефективності виробництва сільськогосподарської продукції відіграє забезпеченість господарства основними виробничими засобами та їх використанням (табл. 2.2).

Таблиця 2.2
Динаміка ефективності використання основних виробничих засобів
ФГ «Степ»*

Показник	Рік			2022 у % до 2020
	2020	2021	2022	
Основні виробничі засоби, тис. грн:	8777,00	8599,00	8910,00	154,23
на 1 га сільськогосподарських угідь	2,79	4,15	4,30	153,94
на 1 середньорічного працівника	152,03	199,98	228,46	150,28
Норма прибутку, %	81,01	53,96	69,61	-11,40 в. п.

Примітка. *Розрахована на основі даних підприємства

Аналізуючи дані ФГ «Степ» з табл. 2.2 ми бачимо, що вартість основних виробничих засобів у 2022 р. у порівнянні з 2020 р. збільшилось на 54,23 %, зокрема на 1 га сільськогосподарських угідь – на 53,94 %, на 1 середньорічного працівника – на 50,28 %. Норма прибутку зменшилася на 11,40 відсоткових пункти. Отже, у 2022 р. підприємство стало менш забезпечене основними виробничими засобами і почало отримувати децю

менший прибуток в розрахунку на 1 грн цих засобів, що свідчить про гірше використання ФГ «Степ» основних виробничих засобів у 2022 р. в порівнянні з 2020 роком.

Також дуже важливим показником на даному етапі дослідження є наявність і використання трудових ресурсів, оскільки саме людина створює кінцевий продукт. Про наявність трудових ресурсів свідчить табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка ефективності використання трудових ресурсів

ФГ «Степ»*

Показник	Рік			2022 у % до 2020
	2020	2021	2022	
Середньорічна чисельність працівників, чол.	38	43	39	102,63
у тому числі :				
у рослинництві	28	29	22	78,57
у тваринництві	10	15	17	170,00
Відпрацьовано всього, тис. люд.-год	145431	121848	110056	75,68
у тому числі:				
у рослинництві	49787	41926	39306	78,95
у тваринництві	95644	79922	70750	73,97
Коефіцієнт використання трудових ресурсів	0,98	0,98	0,99	100,35

Примітка. *Розрахована на основі даних підприємства

З даних табл. 2.3 видно, що ефективність використання трудових ресурсів в період з 2020 р. по 2022 р. покращилася, враховуючи те, що загальна кількість працівників збільшилася на 2,63 %. Незважаючи на те, що кількість відпрацьованих люд.-год. також зменшилася відповідно на 24,32 %, в тому числі у рослинництві – на 21,05 %, в тваринництві – на 6,03 %, коефіцієнт використання трудових ресурсів збільшився з 0,98 у 2020 р. до 0,99 у 2022 р., що ще раз підтверджує ефективність використання трудових ресурсів ФГ «Степ».

Спеціалізація – це переважний розвиток однієї або кількох галузей у

виробництві продукції. Спеціалізацію можна виявити виходячи із структури грошових надходжень від реалізації. Спеціалізація визначається за головними галузями. Головною називають галузь, частка якої в грошових надходженнях підприємства перевищує 20 %. Галузі, частка яких знаходиться в межах від 10 % до 20 % – такі, що розвиваються [34]. В табл. 2.4 наведено структуру грошових надходжень від реалізації продукції у ФГ «Степ».

Таблиця 2.4

Структура грошових надходжень від реалізації продукції у ФГ «Степ»*

Продукція	2020 р.		2021 р.		2022 р.		2022 р. у % до 2020 р.
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	
Зернові та зернобобові, з них:	4019,00	39,74	7479,00	49,99	8444,00	44,31	210,10
пшениця озима	977,00	9,66	2667,00	17,83	2670,00	14,01	273,29
кукурудза на зерно	-	-	2287,00	15,29	3160,00	16,59	-
ячмінь озимий	192,00	1,90	-	-	-	-	-
ячмінь ярий	-	-	2273,00	15,19	2416,00	12,67	-
горох	2416,00	23,89	243,00	1,62	198,00	1,04	8,20
овес	430,00	4,25	9,00	0,06	-	-	-
просо	4,00	0,04	-	-	-	-	-
Соняшник	985,00	9,74	-	-	625,00	3,28	63,45
Соя	122,00	1,21	476,00	3,18	802,00	4,21	657,38
Ріпак озимий	-	-	464,00	3,10	4398,00	23,07	-
Ріпак ярий	-	-	93,00	0,62	296,00	1,55	-
Цукрові буряки	1812,00	17,92	2851,00	19,06	1740,00	9,13	96,03
Інша продукція рослинництва	136,00	1,34	30,00	0,20	30,00	0,16	22,06
Всього по рослинництву	7074,00	69,94	11393,00	76,15	16335,00	85,70	230,92
Велика рогата худоба	184,00	1,82	754,00	5,04	96,00	0,50	52,17
Свині	203,00	2,01	461,00	3,08	184,00	0,97	90,64
Вівці	14,00	0,14	3,00	0,02	6,00	0,03	42,86
Молоко	1117,00	11,04	1645,00	11,00	2040,00	10,70	182,63
Інша продукція тваринництва	2,00	0,02	33,00	0,22	-	-	-
Всього по тваринництву	1520,00	15,03	2896,00	19,36	2326,00	12,20	153,03
Послуги в рослинництві і тваринництві	1520,00	15,03	672,00	4,49	401,00	2,10	26,38
Продукція сільськогосподарства і послуги – всього	10114,00	100,00	14961,00	100,00	19062,00	100,00	188,47

Примітка. *Розрахована на основі даних підприємства

Виходячи із розрахунків табл. 2.4, можемо сказати, що виручка від реалізації продукції рослинництва у 2022 р. порівняно з 2020 р. збільшилася у 2,3 рази, від продукції тваринництва – на 53,03 %. Таке збільшення виручки від реалізації продукції в ФГ «Степ» в першу чергу відбулося за рахунок збільшення надходжень від виробництва сої у 6,6 рази, зернових та зернобобових – у 2,1 рази (за рахунок пшениці озимої) та від виробництва молока – на 82,63 %. З даних таблиці можна зробити висновок, що ФГ «Степ» спеціалізується на рослинництві, його частка у 2022 році становить 85,69 %. У рослинництві переважає зерновий та зернобобовий напрям, який у структурі грошових надходжень в 2022 році займає 44,30 %. Дещо менше займає ріпак озимий – 23,07 % та цукрові буряки – 9,13 %. У тваринництві у 2022 році найбільше прибутку давало виробництво молока (10,70 %). Взагалі ж сума надходжень від продукції сільського господарства і послуг збільшилася в 2022 р. в порівнянні з 2020 р. на 88,47 %, що є позитивним для підприємства.

Наступним етапом нашого дослідження є оцінка показників економічної ефективності діяльності ФГ «Степ» (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка показників економічної ефективності діяльності ФГ «Степ»*

Показник	Рік			2022 у % до 2020
	2020	2021	2022	
Вартість валової продукції тис. грн:	16962,00	24027,00	27938,00	164,71
на 1 га сільськогосподарських угідь	8,19	11,59	13,47	164,40
на 1 працівника	446,37	558,77	716,36	160,49
Прибуток, тис. грн:	4676,00	4601,00	6202,00	132,63
на 1 га сільськогосподарських угідь	2,26	2,22	2,99	132,39
на 1 працівника	123,05	107,00	159,06	129,23
Повна собівартість продукції, тис. грн	5562,00	9322,00	13257,00	238,35
Рівень рентабельності	84,07	49,36	46,78	-37,29

2020 р. до 12338,3 тис. грн у 2022 р. Це пояснюється підвищенням цін на електроенергію, паливе та мастильні матеріали, запасні частини, ремонтні та будівельні матеріали для ремонту.

Таблиця 2.6

Динаміка і структура витрат за елементами в ФГ «Степ»*

Показник	2020 р.		2021 р.		2022 р.	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Витрати на оплату праці	244,0	1,5	471,0	2,4	717,0	3,2
Відрахування на соціальні заходи	78,0	0,5	175,0	0,9	263,0	1,2
Матеріальні витрати:	9610,0	60,5	12306,0	62,9	13732,0	61,2
насіння та посадковий матеріал	1156,0	7,3	1198,0	6,1	1175,0	5,2
корми	1395,0	8,8	1556,0	8,0	1498,0	6,7
засоби захисту рослин	-	-	1954,0	10,0	1897,0	8,5
мінеральні добрива	2646,0	16,7	3553,0	18,2	4395,0	19,6
паливе і мастильні матеріали	1529,0	9,6	2075,0	10,6	2876,0	12,8
електроенергія	42,0	0,3	49,0	0,3	110,0	0,5
запасні частини, ремонтні та будівельні матеріали для ремонту	652,0	4,1	1654,0	8,5	1115,0	5,0
оплата послуг і робіт, що виконані сторонніми організаціями, та інші матеріальні витрати	2190,0	13,8	267,0	1,4	666,0	3,0
Амортизація основних засобів	214,0	1,3	1333,0	6,8	1673,0	7,5
Інші витрати, включаючи плату за оренду	882,0	5,6	1254,0	6,4	1474,0	6,6
Усього виробничих витрат	11025,0	69,4	15339,0	79,5	17859,0	79,6
Адміністративні витрати	294,0	1,9	605,0	3,1	729,0	3,2
Витрати на збут	242,0	1,5	78,0	0,4	153,0	0,7
Інші операційні витрати	2453,0	15,4	2624,0	13,4	3148,0	14,0
Відсотки за користування кредитами	1864,0	11,7	712,0	3,6	350,0	2,5
Усього витрат	15878,0	100,0	19558	100,0	22436	100,0

Примітка. * Розрахована на основі даних підприємства

Динаміка структури витрат сільськогосподарської продукції ФГ «Степ» свідчить і про позитивні зміни, які характеризуються підвищенням частки оплати праці з 1,5 % у 2020 р. до 3,2 % у 2022 р. Таке зростання пов'язане, перш за все, з інфляційними процесами, а не з поліпшенням виробничо-господарської діяльності підприємства. Спостерігається зменшення частки витрат на збут на 0,8 %, що пояснюється пошуком нових, більш вигідних каналів реалізації продукції.

Разом з тим, можна помітити тенденцію до підвищення адміністративних витрат, які за досліджуваний період зросли на 1,3 % та збільшення витрат на відрахування на соціальні заходи на 0,7 %. Всі ці фактори привели до зростання загальної величини витрат з 15878 тис. грн до 22436 тис. грн, що в свою чергу і зумовило підвищення повної собівартості реалізованої продукції.

Таким чином, незважаючи на високі показники прибутковості підприємства, першочерговим завданням для ФГ «Степ» є підвищення рівня рентабельності за рахунок зниження повної собівартості продукції.

2.2. SWOT-аналіз діяльності ФГ «Степ»

Для визначення переваг підприємства застосовують метод SWOT-аналізу (аббревіатура початкових букв англійських слів «сила», «слабкість», «можливості», «загрози»). Суть даного аналізу полягає в вивченні сильних й слабких сторін організації (внутрішнього потенціалу), а також можливостей і загроз зовнішнього середовища організації (організаційного клімату), що дасть уявлення про позицію й конкурентні переваги досліджуваної організаційної системи.

Таким чином, SWOT-аналіз – це процес установлення зв'язків між найбільш характерними для підприємства можливостями, загрозами, сильними (перевагами) і слабкими сторонами, результати якого надалі можуть бути використані для формулювання і вибору стратегій підприємства.

Він здійснюється для дослідження підприємства як системи господарювання у певному ринковому середовищі.

SWOT-аналіз дає змогу формувати загальний перелік стратегій підприємства з урахуванням їхніх особливостей адаптації до середовища або формування впливу на нього. Широке застосування та розвиток SWOT-аналізу можна пояснити тим, що управління пов'язане з великими обсягами інформації, яку потрібно збирати, обробляти, аналізувати, використовувати, а тому виникає потреба у пошуку, розроблюванні та застосуванні методів організації такої роботи [29].

Головною метою SWOT-аналізу є отримання достовірних даних про можливості підприємства і загрози просування його на ринку товарів і послуг.

Тому для досягнення цієї мети перед SWOT-аналізом поставлено такі завдання: виявлення можливостей, які відповідають ресурсам фірми; визначення загроз і розроблювання заходів щодо знешкодження їхнього впливу; виявлення сильних сторін підприємства й зіставлення їх з ринковими можливостями; визначення слабких сторін діяльності підприємства та розроблення стратегічних напрямів їх подолання; виявлення конкурентних переваг підприємства та формування її стратегічних пріоритетів.

Узагальнювальним елементом SWOT-аналізу, на якому базується формування маркетингової стратегії підприємства в цілому та товарної стратегії зокрема, є матриця сильних та слабких сторін, можливостей та загроз.

Сутність матриці SWOT полягає в тому, що вона дає змогу завдяки різноманітним комбінаціям сильних та слабких сторін, можливостей та загроз формувати оптимальну маркетингову стратегію підприємства згідно з умовами ринкового середовища [23].

Науковці [9] сформулювали ідею SWOT-аналізу по двох напрямках: по-перше – застосування зусиль для перетворення слабких сторін у силу ($W > S$) і загроз у можливості ($T > O$); по-друге – розвиток слабких сторін організації відповідно до обмежених можливостей.

Проте, SWOT-аналіз має як переваги, так і недоліки, які важливо враховувати під час його проведення. В табл. 2.7 наведемо їх.

Таблиця 2.7

Переваги та недоліки SWOT-аналізу*

Переваги	Недоліки
Систематизація знань про внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на процес стратегічного планування	Суб'єктивність вибору та ранжування факторів зовнішнього й внутрішнього середовища
Визначення конкурентних переваг та формування стратегічних пріоритетів	Слабка підтримка прийняття конкретних управлінських рішень
Періодична діагностика ринку та ресурсів підприємства	Погана адаптація до середовища, що постійно змінюється

Примітка. *Джерело: [35]

Варто зазначити, що створення ефективної конкурентоспроможної товарної стратегії підприємства залежить від певних зовнішніх та внутрішніх факторів. Зважаючи на їх різноманітність, власники сільськогосподарських підприємств мають спланувати і розробити чітку товарну стратегію, дотримуючись якої підприємство зможе підвищити конкурентоспроможність як продукції на внутрішньому та зовнішньому ринку, так і самого підприємства.

Зовнішні фактори, що впливають на товарну політику, наводить Н. І. Трішкіна: «дія цих факторів не залежить від конкретного підприємства, навпаки, під їхнім впливом створюються відповідні умови для розвитку (чи гальмування) сфери товарного обігу. Не менш значний вплив на товарну політику здійснюють внутрішні фактори, що наявні на самому підприємстві. За своєю природою чи характером впливу всі фактори поділяють на три групи: економіко-фінансові, організаційно-правові, управлінські та соціально-психологічні» [49].

Серед окремих авторів [53] панує думка, що до факторів зовнішнього середовища, що впливають на формування товарної політики потрібно

відносити такі: споживачі, конкуренти, постачальники сировини та матеріалів, економічне та політичне оточення, демографічні та науково-технічні фактори.

Вважаємо, що доцільно було б систематизувати та об'єднати ці фактори за ознакою їх впливу в певні групи, що полегшило б систематизацію можливих наслідків впливу цих факторів на товарну політику підприємства.

Багатоваріантність інформаційного забезпечення потреб управління підприємством призводить до того, що нехтування та неврахування впливу зовнішніх і внутрішніх факторів економічного середовища може призвести до зниження рентабельності підприємства, виникнення виправданих втрат. Тому,

виходячи з викладеного вище, вважаємо за доцільне фактори зовнішнього та внутрішнього економічного середовища, що впливають на формування товарної політики підприємства, досліджувати в межах таких груп (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Систематизовані групи факторів формування товарної політики підприємства*

Фактори зовнішнього економічного середовища	Фактори внутрішнього економічного середовища
Економіко-правові	Розмір та організаційно-правова форма підприємства
Політико-інституційні	Ціна, якість та життєвий цикл товару
Соціальні	Організація договірного процесу підприємства
Технологічні	Сезонність виробництва та реалізації товарів
Зміна умов ринкової кон'юнктури	Диверсифікація виробництва
Галузеві умови функціонування	Організація післяпродажного обслуговування
Інтенсивність конкуренції в галузі	Рівень організації складського господарства та збутової мережі

Примітка. *Розроблено на основі даних підприємства

Економіко-правові фактори формування товарної політики полягають у тому, що під час формування товарної політики потрібно враховувати стан розвитку економіки країни, інфляційні процеси, обсяг товарного ринку, діючу

система оподаткування. Вплив економіко-правових факторів товарної політики проявляється також при організації облікового відображення товарів. Зокрема, виникає необхідність врахування особливостей оцінки та оподаткування операцій з товарами під час розроблення облікової політики, необхідності врахування впливу інфляційних процесів на ціну товарів.

Політико-інституційні фактори зовнішнього економічного середовища, що впливають на формування товарної політики, передбачають оцінку стабільності уряду, вплив державної політики на підтримку розвитку окремих галузей, рівень корупції державних структур, зміна податкового законодавства, кредитно-грошова політика, митні ставки тощо. Політична й економічна нестабільність, порушення регулювання фінансового механізму й інфляційні процеси варто віднести до найбільш значних факторів, які збільшують кризову ситуацію на українських державних та комерційних підприємствах [14].

До соціальних факторів зовнішнього середовища потрібно віднести збереження робочих місць, зростання добробуту населення, кількість потенційних споживачів, наявна та потенційна кількість робочої сили, кваліфікаційні характеристики робочої сили. Дія соціальних факторів формується під впливом звичок, традицій, освітнього рівня населення країни загалом і регіону розташування підприємства, зокрема та визначає рівень і якість виробництва, обслуговування і споживання [38].

Технологічні фактори впливають на товарну політику суб'єкта господарювання у частині впровадження та використання у виробничому процесі нововведень і сучасних систем електронних комунікацій, врахування розвитку техніки, обладнання, інструментів, процесів оброблення та виготовлення товарів, матеріалів і технологій. Впровадження новітніх технологій у виробничі процеси сприяє зростанню виробництва і поліпшенню якості товарів, підвищує конкурентоспроможність.

Зміна умов ринкової кон'юнктури визначає рух цін, цінних паперів, конкретні умови відтворення товарів, послуг, робочої сили, розміри

виробництва тощо. Вплив ринкової кон'юнктури на товарну політику підприємства виражається в тому, що за тих чи інших рівних умов одні продавці (покупці) більш вигідно продають (купують) товари і послуги.

Галузеві умови функціонування суб'єкта господарювання впливають на товарну політику. Зокрема, потенціал росту галузі, можливість входу до галузі великих фірм, стабільність попиту, посилення або послаблення впливу сил конкуренції, ступінь ризику та невизначеності впливають на підходи до побудови товарної політики. Галузеві умови функціонування

сільськогосподарського підприємства характеризуються такими факторами, як: інтенсивність конкуренції, структура і кількість покупців, розмір інвестицій у галузь, середньогалузевий рівень рентабельності діяльності, структура витрат обігу, розмір і темпи зростання ринку, кількість працівників тощо [38].

Галузеві організаційно-технологічні особливості істотно впливають на організацію та методику бухгалтерського обліку товарів, що також проявляється через специфіку використання виробничих і трудових ресурсів, значну залежність між складовими частинами виробництва, незначні обсяги незавершеного виробництва, тривалий виробничий цикл, наявність суміжної та побічної продукції тощо.

Інтенсивність конкуренції в галузі впливає на формування товарної політики в частині встановлення сукупності якісних і вартісних характеристик товару, що забезпечує задоволення конкретної потреби. Від розміру та організаційно-правової форми підприємства залежать обсяги виробництва продукції та товарів на підприємстві, ієрархічність структури виробництва та споживання, планування та прогнозування ресурсозбереження, спеціалізація та географічна локалізація впливають на формування товарної політики підприємства. Також зазначені фактори впливають на організацію облікового процесу загалом на підприємстві, зокрема і бухгалтерського обліку товарів.

Ці особливості, як зазначає О. А. Лаговська, проявляються у тому, що розміри підприємства «визначають обсяги вхідної інформації до облікової

системи, та відповідно складність процесу її оброблення, що впливає на структуру облікової служби підприємства, кількість облікових працівників, розподіл функціональних обов'язків між ними [26]. Ціна, якість та життєвий цикл товару впливають на ритмічність і стійкість споживання окремих видів товарів, обсяг та структуру товарообороту, що в подальшому вплине на формування товарної політики підприємства.

Організація договірної політики підприємства ефективним інструментом регулювання співробітництва між партнерами, координації діяльності структурних підрозділів, дотримання термінів постачань.

Приділення неналежної уваги з боку управління розробленню договірної політики може призвести до невиправданих втрат та загрожувати порушенням принципу безперервності діяльності.

Організація договірної політики підприємства впливає на облікове відображення фактів порушення договірних зобов'язань. Оскільки внаслідок розрахункових взаємовідносин між підприємствами виникають зобов'язання, тобто борги чи інші зобов'язання підприємства виникає потреба в наданні інформації щодо фактів порушення договірних зобов'язань. З метою покращення розрахунково-платіжної дисципліни між суб'єктами господарювання потрібно опрацювати методики обліку процесів невиконання договірних зобов'язань.

Наступним фактором внутрішнього економічного середовища є сезонність виробництва та реалізації товарів. Зазначений фактор впливає на кон'юнктуру багатьох товарних ринків, що потрібно враховувати під час розроблення товарної політики. Разом з тим, сезонні коливання не можуть істотно і на довгий період змінити динаміку розвитку суб'єкта господарювання, вони дають лише тимчасові відхилення. Тому подолання сезонності виробництва резервом зростання ефективності виробництва та зниження собівартості товарів, який можна реалізувати завдяки використанню імпорту або налагодженню випуску нових видів продукції. У цьому випадку процес обліку витрат повинен максимально відповідати виробничому

процесу, оскільки лише в цьому випадку облік виробництва буде задовольняти вимоги управління.

Переважаюча тенденція диверсифікації в економіці країни сприяє розширенню товарної номенклатури, створенню нової продукції для нових ринків. Диверсифікація виробництва дає змогу ефективніше завантажити

наявні виробничі потужності, розширити асортимент продукції та адаптуватись до змін погреб споживача, знизити ризик діяльності підприємства, поступово перейти на нові технології, окупити витрати на

власні розробки. Проведення процесів диверсифікації для ефективного управління всіма підрозділами зумовлює потребу у створенні відповідної інформаційної системи.

Управлінський облік в умовах диверсифікації змістовно має бути організований як сукупність методів і процедур управління інформацією [40].

Тому під час диверсифікації виробництва потрібно змінювати організаційні та методичні підходи до облікового відображення бізнес-процесів і ресурсів підприємства як об'єктів обліку. Потрібно розробити схему документообігу з руху товарних потоків, розробити внутрішні форми звітності з відображення диверсифікаційних процесів і ресурсів підприємства.

Рівень організації складського господарства та збутової мережі передбачає під час формування товарної політики встановлення наявності та розміру площ складських приміщень, рівня збереження споживчих якостей товарів, раціонального їх розміщення тощо. Саме впорядкування системи надходження, розміщення та видачі товарів забезпечує їх необхідну наявність, впорядкованість та переміщення, пришвидшує оборотність активів тощо.

Залежно від рівня організації складського господарства товарів виникає потреба у встановленні та побудові таких взаємозв'язків між відділами матеріально-технічного постачання, збуту, виробничими підрозділами, цеха-

ми, складськими приміщеннями та фінансовим відділом, які забезпечували б безперервність та ефективність внутрішньо-технологічного процесу. Побудова такого типу взаємозв'язку забезпечується через організацію та

чіткий розподіл матеріальної відповідальності на підприємстві, побудову належного документального оформлення операцій з відпуску товарів.

В ході дослідження було визначено конкурентний стан ФГ «Степ» на прикладі пшениці (табл. 2.9). Досліджуване підприємство порівнювалося з двома найближчими за місцезнаходженням підприємствами в Жашківському районі. Аналіз було проведено комісією, до складу якої ввійшов директор підприємства, головний бухгалтер та головний агроном.

Таблиця 2.9

Критерії оцінки конкурентного стану ФГ «Степ»*

Показник	Вага	ФГ «Степ»	ПСП «Олександрівка»	ФГ «Дубина агро»
Якість продукції	0,10	6 (0,60)	8 (0,80)	7 (0,70)
Репутація/імідж підприємства	0,10	7 (0,70)	6 (0,60)	8 (0,80)
Матеріали/вартість	0,05	8 (0,40)	6 (0,30)	6 (0,30)
Технологія виготовлення продукції	0,05	7 (0,35)	7 (0,35)	8 (0,40)
Виробничі потужності	0,05	6 (0,30)	5 (0,25)	6 (0,30)
Маркетинг/система розподілу	0,05	4 (0,20)	4 (0,20)	4 (0,20)
Фінансові ресурси	0,10	6 (0,60)	7 (0,70)	6 (0,60)
Відносна вартісна позиція	0,25	6 (1,50)	7 (1,75)	6 (1,50)
Здатність конкурувати за ціною	0,25	6 (1,50)	7 (1,75)	6 (1,50)
Зважений рейтинг сили	1,00	56 (6,15)	57 (6,70)	57 (6,30)

Примітка. * Розроблено на основі даних підприємства

З аналізу даних табл. 2.9 можна зробити висновок, що ФГ «Степ» має найгірші конкурентні позиції порівняно з ПСП «Олександрівка» та ФГ «Дубина агро». Досліджуване підприємство поступається підприємствам-конкурентам у якості продукції, фінансових ресурсах, відносній вартісній позиції та здатності конкурувати за ціною, однак, має один із найвищих показників виробничих потужностей. Отже, можна зробити висновок, що

ФГ «Степ» варто зосередитися на веденні активної маркетингової діяльності, зниженні вартості матеріалів, підвищенні якості продукції та покращенні цінової політики.

Варто зазначити, що розуміння загроз і можливостей у зовнішньому середовищі сільськогосподарських підприємств є ефективним способом розроблення плану для досягнення конкурентної переваги. Усі ці змінні фактори зовнішнього середовища обмежують діяльність підприємств. Тому підприємства змушені формувати розвідувальну мережу для отримання інформації, потрібної для розуміння навколишнього оточення, на основі якої вони зможуть визначити мету і розробити ефективну стратегію діяльності на ринку.

На основі проведеного аналізу діяльності ФГ «Степ» та взаємозв'язку факторів, які впливають на формування товарної стратегії підприємств (табл.

2.8, проведемо SWOT-аналіз для ФГ «Степ» (табл. 2.10).

Згідно даних табл. 2.10, найбільш сильними сторонами ФГ «Степ» є наявність власних каналів збуту та низькі ціни реалізації. Слабкою стороною є висока собівартість виробництва продукції, низька якість продукції та недостатнє використання маркетингу.

Щодо можливостей, то варто віднести наступні: можливість диверсифікації виробництва продукції, наявність інвесторів та наявність нової техніки та технологій. Імовірними загрозами можуть бути: низький рівень конкурентоспроможності та ускладнений доступ до світового ринку сільськогосподарської продукції, недосконала податкова система та різкі зміни в законодавстві з приходом нових політичних сил.

З огляду на показники зовнішнього середовища, зазначимо, що майже всі можливості сільськогосподарського підприємства можна втілити в життя тільки за умови фінансування, яке нині неможливе без інвесторів та залучення коштів ззовні. Щодо загроз, то деякі з них можна ліквідувати, застосувавши можливості та сильні сторони підприємства.

Отже, визначивши сильні та слабкі сторони досліджуваного

підприємства, його можливості та загрози, можна встановити зв'язок між ними, тобто визначити позиції, які ліквідують слабкі сторони за допомогою застосування сильних сторін та можливостей підприємства.

Таблиця 2.10

SWOT-аналіз для ФГ «Степ» Жашківського району Черкаської області*

		Внутрішнє середовище	
		Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
	<p>Наявність родючих земель Сприятливі для виробництва природні умови Близькість та компактність розташування підприємства до центрів збуту продукції Наявність досвідчених спеціалістів Наявність власних каналів збуту Широкий товарний асортимент Низькі ціни реалізації Активна збутова діяльність Позитивний імідж підприємства у населення</p>	<p>Висока собівартість Недостатнє використання маркетингу у діяльності та його фінансування Відсутність заходів, спрямованих на вивчення потреб ринку Відсутність чітко визначених обов'язків працівників щодо виконання функцій маркетингу Опосередкована залежність від курсу валюти Недостатній рівень інвестування Низький рівень інноваційної політики підприємства Низька якість продукції Застаріла техніка та технології виробництва сільськогосподарської продукції</p>	
	<p>Зростання попиту на продукцію Можливість диверсифікації виробництва продукції Наявність інвесторів Покращання виробничої інфраструктури Механізація та автоматизація процесу виробництва Упровадження міжнародних систем управління якістю та безпечністю продукції Законодавча підтримка виробництва продукції Зростання попиту населення на сільськогосподарську продукцію Наявність нової техніки та технологій</p>	<p>Низький рівень конкурентоспроможності та ускладнений доступ до світового ринку продукції рослинництва Невідповідність внутрішніх стандартів стандартам СОТ та ЄС Відтік кваліфікованих кадрів Недосягнута податкова система Різкі зміни в законодавстві з приходом нових політичних сил Підвищення цін на виробничі ресурси, ПММ, запчастини Професійна, культурна та духовна деградація сільського населення Низький рівень соціальних умов життя в сільській місцевості Лобювання інтересів агрохолдингів Інвестиційно неприваблива ситуація в країні</p>	
		Можливості (O)	Загрози (T)

Примітка. *Розроблено на основі даних підприємства

Матриця SWOT-аналізу показала, що більшість можливостей можна реалізувати шляхом залучення інвестора, що дасть змогу позбутися слабких

сторін підприємства. Адже, будівництво, модернізація, механізація та автоматизація виробничих процесів покращать виробничу інфраструктуру. У результаті цих змін підвищиться якість продукції, її ціна та попит, що забезпечить отримання прибутку. У свою чергу, розвиток галузі рослинництва дасть змогу залучити працівників, що позитивно вплине на демографічну ситуацію.

Таким чином, за результатами SWOT-аналізу, можна стверджувати, що для ФГ «Степ» необхідно обирати стратегію підтримання конкурентних переваг, орієнтовану на подолання слабких сторін та врахування загроз.

Отже, можна зробити висновок, що маркетингове середовище сільськогосподарського підприємства є одним з найважливіших об'єктів дослідження, яке визначає умови функціонування господарства в динамічній ринковій атмосфері. Постійний аналіз та контроль над маркетинговим середовищем вимагає великої концентрації зусиль, але допомагає передбачити велику кількість як позитивних, так і негативних процесів впливу на діяльність організації та вчасно прийняти необхідні рішення і уникнути небезпеки.

2.3. Аналіз системи управління товарною політикою ФГ «Степ»

Важливою умовою ефективної діяльності вітчизняних сільськогосподарських підприємств є правильно вибрана та розроблена товарна стратегія. Найважливішим для визначення оптимальної товарної стратегії є аналіз основних підходів щодо її розробки.

На рис. 2.1 відображено матрицю І. Ансоффа за видами продукції, яку виробляє ФГ «Степ».

Згідно рис. 2.1, основна кількість продукції ФГ «Степ» реалізовується українським споживачам, тому можна зробити висновок, що ринок, на якому функціонує дане господарство, відповідно до матриці І. Ансоффа є старим. Продукція досліджуваного підприємства є ідентичною протягом майже всього періоду його існування, без кардинальних якісних змін, тому і товар також

вважатимем старим. Отже, ФГ «Степ» за видами продукції, яку воно вирощує попадає у квадрат зі стратегією глибокого проникнення на ринок. Це означає, що підприємство повинне намагатися збільшити обсяги збуту, ринкову частку та отримати більші прибутки при цьому не змінюючи асортименту товару.

Основними методами досягнення даних цілей є активна рекламна діяльність, покращення обслуговування та зниження витрат на збут.

Ринок	Товар	
	Старий	Новий
Старий	Зернові та зернобобові; Соняшник; Соя; Ріпак озимий; Ріпак ярий; Цукрові буряки; Інша продукція рослинництва; Велика рогата худоба; Свині; Вівці; Молоко; Інша продукція тваринництва.	-
Новий	-	-

Рис. 2.1. Матриця І. Анеоффа «товар-ринок» за видами продукції вирощеної у ФГ «Степ»*

Примітка. * Побудовано на основі даних підприємства

В ході дослідження було проведено аналіз товарної політики ФГ «Степ» за допомогою матриці «Бостон консалтинг груп». В табл. 2.11 наведені вихідні дані для побудови матриці БКГ для досліджуваного підприємства. Горизонтальна лінія щодо осі «середні темпи росту ринку» буде проходити через значення, що характеризує темп росту ринку рослинництва (2,75 %) та тваринництва в Україні (2,83 %). Вертикальна лінія щодо осі «відносна частка ринку» проходитиме через 100 %, що є індикатором відносно найнебезпечнішого конкурента. Розраховується відносна частка ринку як

відношення абсолютної частки ринку підприємства до абсолютної частки ринку найближчого конкурента. Найближчим конкурентом для ФГ «Степ» буде ІСП «Олександрівка», яке розташоване на відстані 10 км від досліджуваного підприємства. Абсолютна частка ринку розраховується як відношення обсягу виробленої продукції підприємством до загального обсягу виробленої продукції по Україні. Розмір кола для кожного виду продукції буде залежати від відносної частки ринку.

Таблиця 2.11

Вихідні дані для побудови матриці «Бостон консалтинг груп» для

ФГ «Степ»*

Асортимент продукції	Середні темпи росту ринку, %	Абсолютна частка ринку, %	Відносна частка ринку, %
Продукція рослинництва			
Зернові та зернобобові	1,49	5,44	158,79
Соняшник	0,63	6,64	125,63
Соя	3,75	5,59	107,42
Ріпак озимий	9,48	23,37	87,23
Ріпак ярий	3,45	11,27	89,26
Цукрові буряки	1,09	8,94	116,84
Інша продукція рослинництва	0,61	6,28	90,36
Продукція тваринництва			
Велика рогата худоба	2,11	28,38	113,52
Свині	1,34	10,36	92,25
Вівці	1,11	3,22	60,07
Молоко	1,36	17,44	116,27
Інша продукція тваринництва	8,25	9,22	105,35

Примітка. *Розраховано на основі даних підприємства

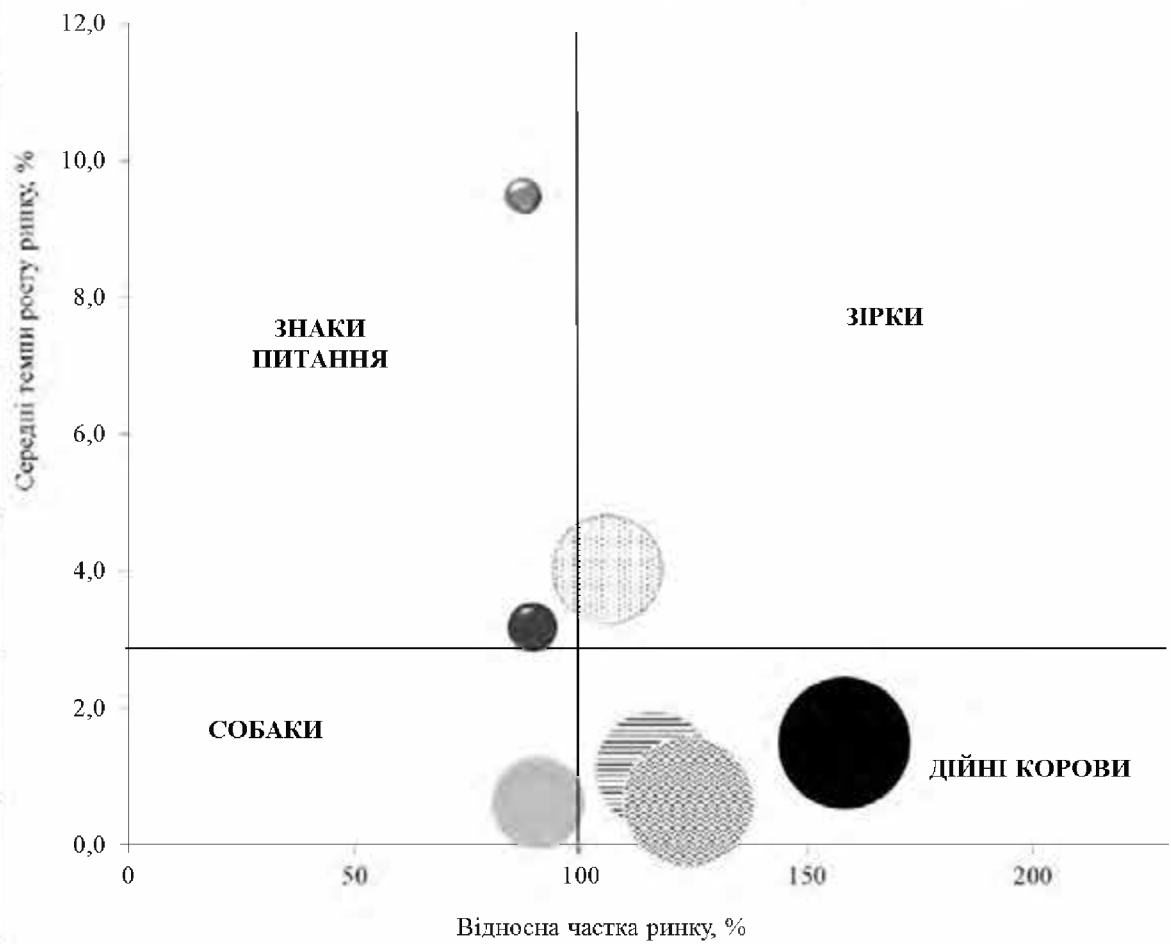
Перенесимо дані табл. 2.11 до матриці БКГ (рис. 2.2 та рис. 2.3).

Як свідчать дані рис. 2.2 ріпак озимий та ріпак ярий в ФГ «Степ» попали до квадрату «знаки питання», тобто попит на дані товари зростає швидкими

темпами, в той час як ринкова частка підприємства або взагалі не змінюється, або зростає дуже повільно. Для даного квадрату характерні стратегії розвитку товару або зняття берціків і виходу з ринку. Соя в досліджуваному підприємстві попала до квадрату «зірки», тобто попит на даний вид товару зростає

інтенсивно з одночасною можливістю збільшення ринкової частки. Таким чином, для сої характерна стратегія підтримання конкурентних переваг. Щодо зернових та зернобобових, цукрових буряків та соняшнику, то за матрицею БКІ вони знаходяться в «дійних коровах», що передбачає наявність значного доходу

від реалізації даної продукції при незначних витратах на їх виробництво та просування. Тому для зернових та зернобобових, цукрових буряків та соняшнику доцільно застосовувати стратегію підтримання конкурентних переваг.



- Ріпак ярий
- Соя
- Ріпак озимий
- Інша продукція рослинництва
- = Цукрові буряки
- ※ Соняшник
- Зернові та зернобобові

Рис. 2.2. Матриця «Бостон консалтинг груп» для продукції

рослинництва ФГ «Степ»*

Примітка. *Побудовано на основі даних підприємства

Найгіршу стратегічну ситуацію в ФГ «Степ» має інша продукція рослинництва, яка потрапила до квадрату «собаки», тобто попит на неї зменшується, а відносна ринкова частка – незначна. Тому для даного виду продукції характерна стратегія елімінації, тобто зняття товару з виробництва, в тому випадку якщо ФГ «Степ» несе великі витрати на її вирощування, які не покриваються доходом від реалізації, або ж якщо витрати покриваються доходом від реалізації – то даний вид товару варто інвестувати в «знаки питання», або «зірки».

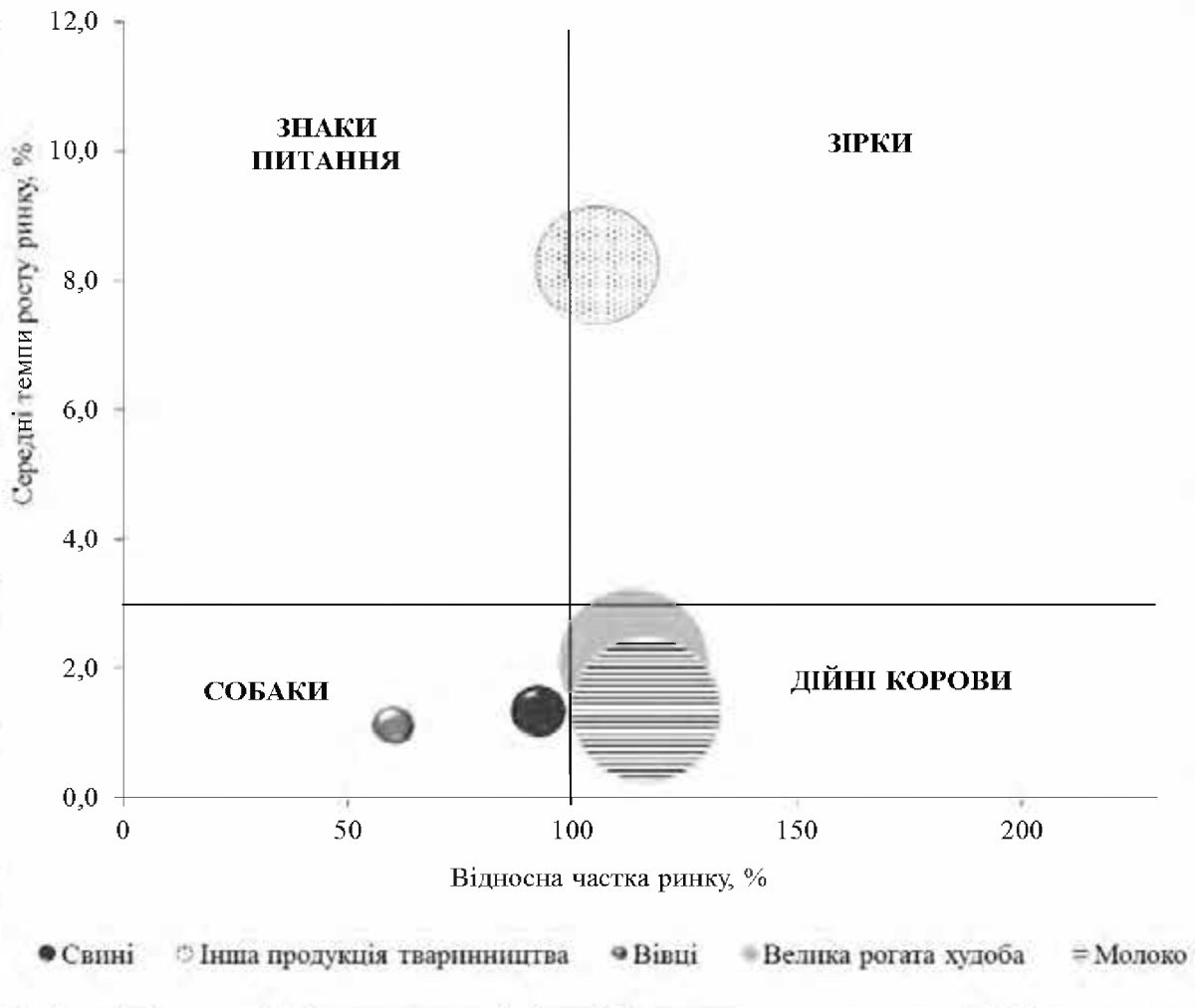


Рис. 2.3. Матриця «Бостон консалтинг груп» для продукції тваринництва ФГ «Степ»*

Примітка. *Побудовано на основі даних підприємства

Згідно рис. 2.3, до квадрату «собаки» попали вівці та свині, тобто попит на дані види товару зменшується, а ринкова частка – незначна. Поки дані товари приносять прибуток, то їх варто інвестувати в «знаки питання», або «зірки».

Інша продукція тваринництва у ФГ «Степ» попала до квадрату «зірки», тобто попит на дані товари зростає інтенсивно зі значним збільшенням ринкової частки. Ефективною для іншої продукції тваринництва є стратегія підтримання конкурентних переваг, щоб перейти до квадрату «дійні корови». Велика рогата худоба та молоко згідно матриці «Бостон консалтинг груп» у ФГ «Степ» потрапили до квадрату «дійні корови», тому для даних видів товару підприємству доцільно використовувати стратегію підтримання конкурентних переваг аби якомога довше отримувати прибутки від їх виробництва.

Найточніше визначити маркетингову стратегію для досліджуваного сільськогосподарського підприємства дозволяє матриця «Мак-Кінсі – Дженерал Електрик». Серед показників привабливості ринку для ФГ «Степ» ми вибрали наступні: місткість ринку, темпи росту ринку, рентабельність ринку, розмір інвестицій, наявність матеріальних ресурсів, а серед показників конкурентоспроможності – абсолютна ринкова частка, відносна ринкова частка, дохід від реалізації продукції, ефективність маркетингової діяльності, рівень ціни, фінансові ресурси, виробничі можливості.

Розподіл коефіцієнтів вагомості ми взяли згідно запропонованих Куденко Н. В., а саме від «0» до «1» для кожного показника в межах конкретного критерію [25, с. 103].

Ранг проставляємо за шкалою від 1 до 5. Якщо показник серед досліджуваних СБО підприємства є найгіршим, то, відповідно, СБО по даному показнику проставлено найменшу кількість балів, якщо найкращий – навпаки.

Загальна оцінка розраховується множенням рангу на коефіцієнт вагомості. В

табл. 2.12 наведено вихідні дані для побудови матриці «Мак-Кінсі – Дженерал Електрик» для стратегічних бізнес-одиниць ФГ «Степ».

Таким чином, за критерієм «привабливість ринку» найбільшу оцінку за

три роки у ФГ «Степ» отримали зернові та зернобобові, цукрові буряки, велика рогата худоба та свині.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

Таблиця 2.12

Визначення показників, необхідних для побудови матриці «Мак-Кінсі» Дженерал Електрик» за критерієм «приваб. ливість ринку» та «конкурентоспроможність» для СБО ФГ «Степ»*

СБО	Вага критерію	Зернові та зернобобові		Соняшник		Соя		Ріпак озимий		Ріпак ярий		Цукрові буряки		Інша продукція рослинництва	
		Ранг	Загальна оцінка	Ранг	Загальна оцінка	Ранг	Загальна оцінка	Ранг	Загальна оцінка	Ранг	Загальна оцінка	Ранг	Загальна оцінка	Ранг	Загальна оцінка
Приваб. ливість ринку															
Місткість ринку, тис. т	0,30	12,00	3,60	12,00	3,60	12,00	3,60	12,00	3,60	12,00	3,60	12,00	3,60	12,00	3,60
Темп росту ринку, %	0,15	12,00	1,80	12,00	1,80	12,00	1,80	12,00	1,80	12,00	1,80	12,00	1,80	12,00	1,80
Доходність ринку, %	0,30	12,00	3,60	12,00	3,60	12,00	3,60	12,00	3,60	12,00	3,60	12,00	3,60	12,00	3,60
Розмір інвестицій, млн грн	0,10	12,00	1,20	8,00	0,80	10,00	1,00	7,00	0,70	6,00	0,60	4,00	0,40	2,00	0,20
Наявність матеріальних ресурсів, млн грн	0,15	11,00	1,65	9,00	1,35	6,00	0,90	5,00	0,75	4,00	0,60	7,00	1,05	3,00	0,45
Всього:	1,00	-	11,85	-	11,15	-	10,90	-	10,45	-	10,20	-	10,45	-	9,65
Конкурентоспроможність															
Абсолютна ринкова частка, %	0,10	2,00	0,20	5,00	0,50	3,00	0,30	11,00	1,10	9,00	0,90	6,00	0,60	4,00	0,40
Відносна ринкова частка, %	0,10	12,00	1,20	11,00	1,10	7,00	0,70	2,00	0,20	3,00	0,30	10,00	1,00	4,00	0,40
Дохід від реалізації продукції, млн грн	0,20	12,00	2,40	9,00	1,80	8,00	1,60	6,00	1,20	4,00	0,80	11,00	2,20	3,00	0,60
Ефективність маркетингової діяльності	0,15	12,00	1,80	5,00	0,75	8,00	1,20	2,00	0,30	1,00	0,15	7,00	1,05	4,00	0,60
Рівень ціни, грн/кг	0,20	4,00	0,80	7,00	1,40	6,00	1,20	9,00	1,80	8,00	1,60	3,00	0,60	2,00	0,40
Фінансові ресурси, млн грн	0,15	12,00	1,80	9,00	1,35	8,00	1,20	6,00	0,90	4,00	0,60	11,00	1,65	3,00	0,45
Виробничі можливості, млн грн	0,10	8,00	0,80	7,00	0,70	6,00	0,60	4,00	0,40	1,00	0,10	12,00	1,20	5,00	0,50
Всього:	1,00	-	9,00	-	7,60	-	6,80	-	5,90	-	4,45	-	8,30	-	3,35

Продовження таблиці 2.12

СБО	Вага критерію	Велика рогата худоба		Свині		Вівці		Молоко		Інша продукція тваринництва	
		Ранг	Загальна оцінка	Ранг	Загальна оцінка	Ранг	Загальна оцінка	Ранг	Загальна оцінка	Ранг	Загальна оцінка
Привабливість ринку											
Місткість ринку, тис. т	0,30	12,00	3,60	12,00	3,60	12,00	3,60	12,00	3,60	12,00	3,60
Темпи росту ринку, %	0,15	12,00	1,80	12,00	1,80	12,00	1,80	12,00	1,80	12,00	1,80
Дохідність ринку, %	0,30	12,00	3,60	12,00	3,60	12,00	3,60	12,00	3,60	12,00	3,60
Розмір інвестицій, млн грн	0,10	5,00	0,50	11,00	1,10	3,00	0,30	9,00	0,90	1,00	0,10
Наявність матеріальних ресурсів, млн грн	0,15	12,00	1,80	8,00	1,20	1,00	0,15	10,00	1,50	2,00	0,30
Всього:	1,00	-	11,30	-	11,30	-	9,45	-	11,40	-	9,40
Конкурентоспроможність											
Абсолютна ринкова частка, %	0,10	12,00	1,20	8,00	0,80	1,00	0,10	10,00	1,00	7,00	0,70
Відносна ринкова частка, %	0,10	8,00	0,80	5,00	0,50	1,00	0,10	9,00	0,90	6,00	0,60
Дохід від реалізації продукції, млн грн	0,20	7,00	1,40	5,00	1,00	1,00	0,20	10,00	2,00	2,00	0,40
Ефективність маркетингової діяльності	0,15	9,00	1,35	11,00	1,65	6,00	0,90	10,00	1,50	3,00	0,45
Рівень ціни, грн/кг	0,20	10,00	2,00	11,00	2,20	12,00	2,40	5,00	1,00	1,00	0,20
Фінансові ресурси, млн грн	0,15	7,00	1,05	5,00	0,75	1,00	0,15	10,00	1,50	2,00	0,30
Виробничі можливості, млн грн	0,10	11,00	1,10	9,00	0,90	10,00	1,00	2,00	0,20	3,00	0,30
Всього	1,00	-	8,90	-	7,80	-	4,85	-	8,10	-	2,95

Примітка. *Розраховано на основі даних підприємства

Це означає, що дані СБО функціонують на високопривабливому ринку, мають широке коло споживачів та високий попит на дану продукцію. Найменша загальна оцінка за досліджуваний період припадає на іншу продукцію рослинництва та тваринництва й на вівці, що свідчить про низьку привабливість ринку, тобто про незначний попит на дану продукцію й вузьке коло споживачів.

Згідно даних табл. 2.12, найвища загальна оцінка за три роки за критерієм «конкурентоспроможність» у ФГ «Степ» спостерігається у зернових та зернобобових, великої рогатої худоби, молока та цукрового буряка. Це пояснюється тим, що дані види продукції, з одного боку функціонують на ринку

з високим рівнем привабливості, а з іншого – мають кращі споживчі властивості порівняно з конкурентами. Найнижчу оцінку має інша продукція рослинництва та тваринництва, вівці та ріпак ярий. Це означає, що нормальне функціонування даних СБО значною мірою залежить від дій конкурентів. Тобто працюючи на

ринку, де попит на продукцію рослинництва та тваринництва, вівці й ріпак ярий високий, ФГ «Степ» не в змозі вдало вести конкурентну боротьбу, спрямовану на розширення кола споживачів.

Виходячи з даних таблиці 2.12, на рис. 2.4 та рис. 2.5 зображено матрицю «Мак-Кінсі – Дженерал Електрик» для СБО ФГ «Степ».

Розмір кола залежить від тої частки, яку кожна стратегічна бізнес-одиниця займає на ринку. Чим більша частка на ринку – тим більший розмір кола і навпаки.

Як показують дані рис. 2.4, ріпак ярий, ріпак озимий, соя, соняшник, цукрові буряки, зернові та зернобобові знаходяться в першій стратегічній зоні, тобто в зоні росту. Зокрема, згідно матриці «Мак-Кінсі – Дженерал Електрик» цукрові буряки, зернові та зернобобові функціонують на дуже перспективному ринку і мають високу конкурентоспроможність. Інші товари, які потрапили до

першої зони також функціонують на високопривабливому ринку, але мають середній стан конкуренції. Інша продукція рослинництва згідно матриці належать до другої стратегічної зони – зони вибіркового розвитку, яка

характеризується, як середньою привабливістю ринку, так і середньою конкурентоспроможністю.

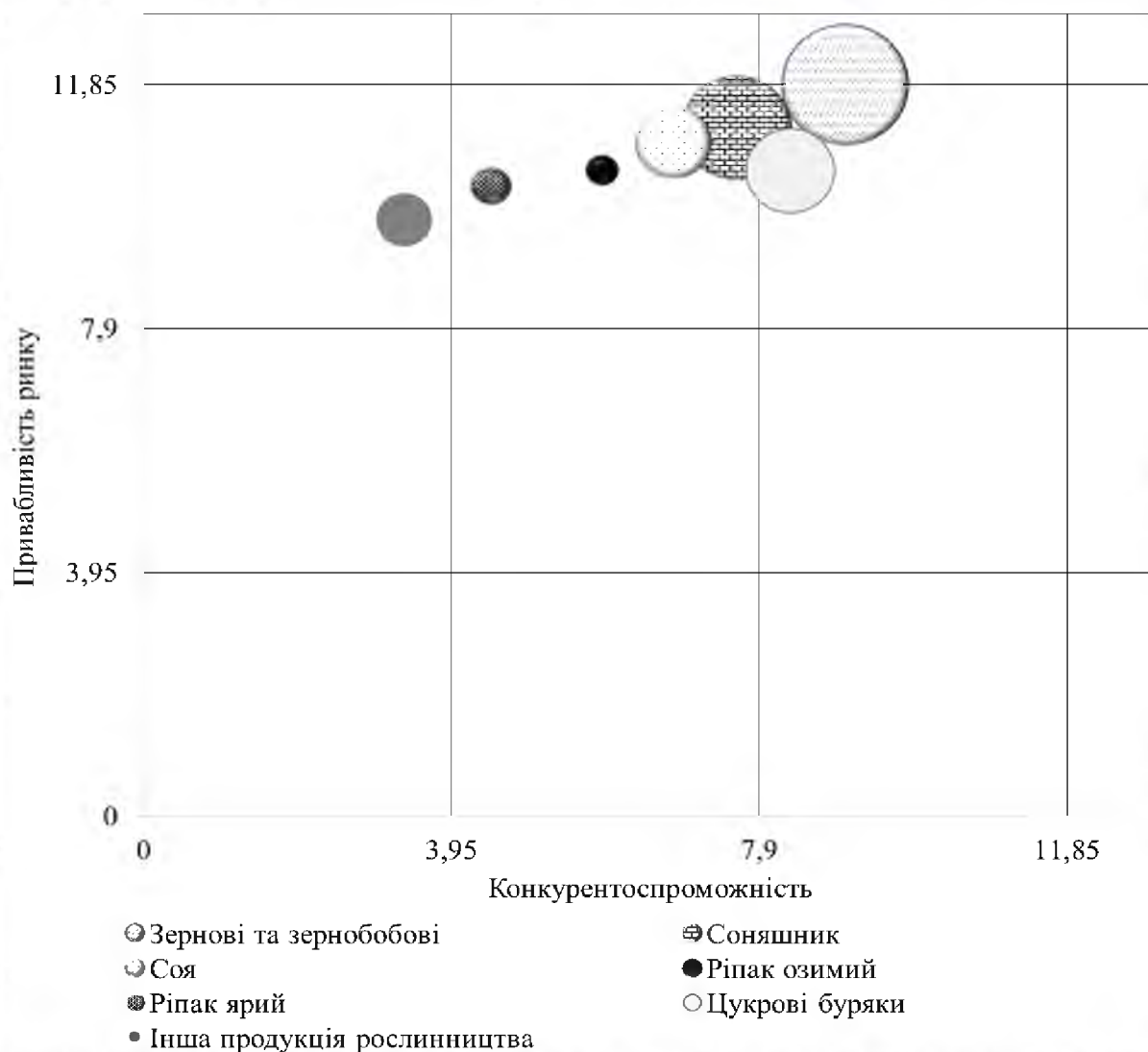
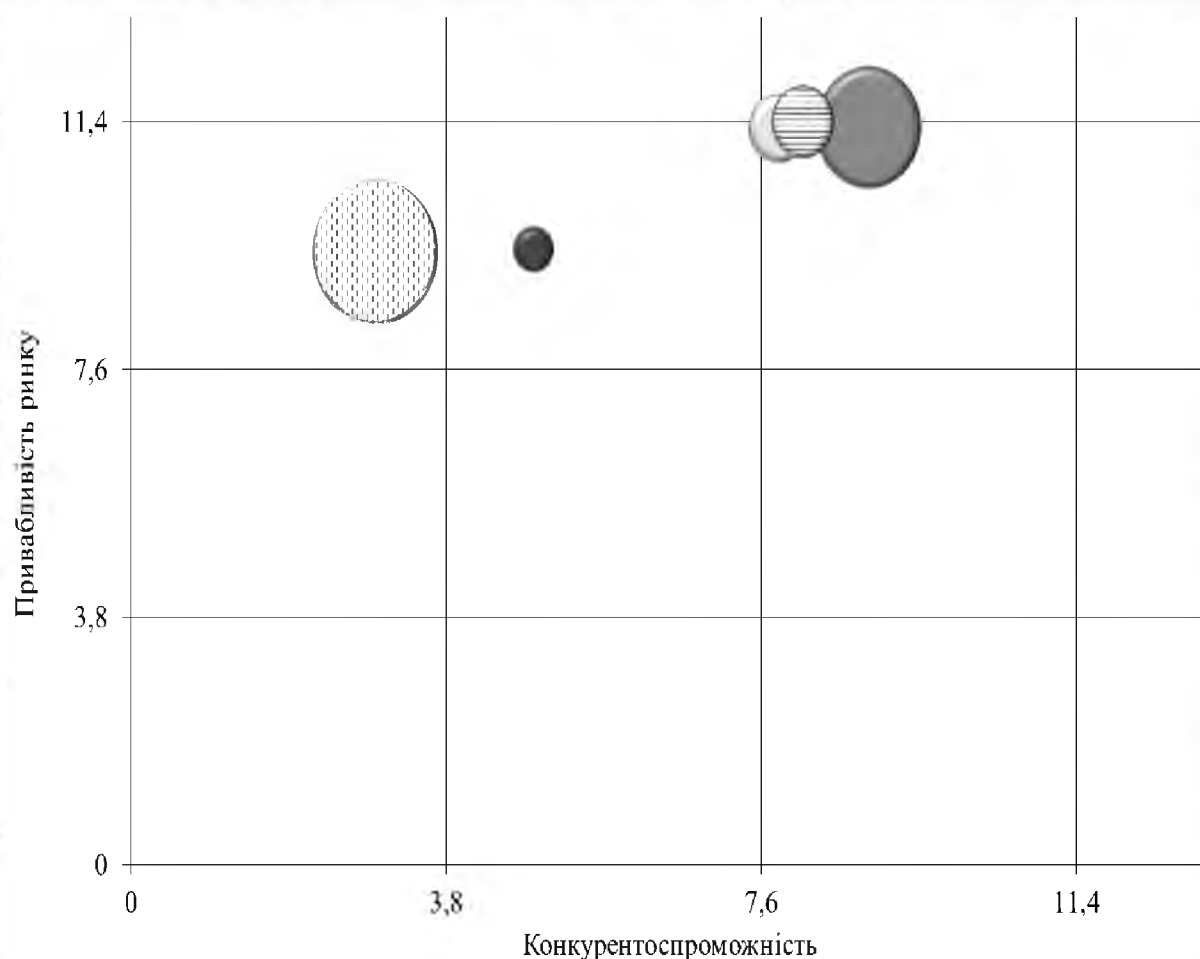


Рис. 2.4. Матриця «Мак-Кінсі – Дженерал Електрик» за продукцією рослинництва для ФГ «Степ»*

Примітка *Добувано на основі даних підприємства

Згідно рис 2.5, за матрицею «Мак-Кінсі – Дженерал Електрик» у ФГ «Степ» велика рогата худоба, свині, вівці, молоко попали до першої стратегічної зони, тобто зони росту, а саме: велика рогата худоба, свині, молоко функціонують на високопривабливому ринку й мають сильні конкурентні позиції, а вівці – також знаходяться на високопривабливому ринку, але мають середні конкурентні позиції. Інша продукція тваринництва згідно матриці

належать до другої стратегічної зони – зони вибіркового розвитку, яка характеризується високою привабливістю ринку і низькою конкурентоспроможністю.



● Велика рогата худоба ○ Свині ● Вівці ⊖ Молоко ○ Інша продукція тваринництва

Рис. 2.5. Матриця «Мак-Кінсі – Дженерал Електрик» за продукцією тваринництва для ФГ «Степ»*

Примітка. *Побуловано на основі даних підприємства

Як бачимо, дослідження за допомогою матриць І Ансоффа «товар-ринок», БКГ та «Мак-Кінсі – Дженерал Електрик» призвели до отримання дещо схожих результатів, що свідчить про правильність даних підходів та доцільність їх застосування при виборі товарної стратегії для кожної СБО досліджуваного підприємства. Таким чином, ФГ «Степ» доцільно в подальшій своїй діяльності виробляти всі види продукції, які є в досліджуваному періоді.

Висновки до розділу 2

На основі аналізу діяльності ФГ «Степ» встановлено, що спеціалізується на рослинництві, його частка у 2022 році становить 85,69%. У рослинництві переважає зерновий та зернобобовий сектор, на який у 2022 році припадатиме 44,30% у структурі виручки. За досліджуваний період ФГ «Степ» отримало прибуток, який за три роки зріс на 32,63%. Спостерігається значне зростання повної собівартості продукції підприємства за досліджуваний період, а саме з 5562 тис. грн. у 2020 році до 13 257 тис. грн. Рівень рентабельності за три роки знизився з 84,07% до 46,78%.

Результати проведеного SWOT-аналізу діяльності ФГ «Степ» свідчать, що сильними сторонами підприємства є наявність власних каналів збуту та низькі ціни реалізації. Слабка сторона полягає у високій собівартості продукції, низькій якості продукції та недостатньому використанні маркетингу. В той час, коли до можливостей належить: диверсифікації виробництва, наявність інвесторів, наявність нового обладнання та технологій. Можливими загрозами можуть бути: низький рівень конкурентоспроможності та ускладнений вихід на світовий ринок сільськогосподарської продукції, недосконала податкова система та радикальні зміни законодавства з приходом нових політичних сил.

Встановлено, що цукрові буряки, зернові та зернобобові, велика рогата худоба, свині та молоко функціонують на дуже перспективному ринку і мають високу конкурентоспроможність. Ріпак ярий, ріпак озимий, соя, соняшник та вівці також функціонують на високопривабливому ринку, але мають середній стан конкуренції. Інша продукція рослинництва характеризується, як середньою привабливістю ринку, так і середньою конкурентоспроможністю, а інша продукція тваринництва – високою привабливістю ринку і низькою конкурентоспроможністю.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ
ТОВАРНОЮ ПОЛІТИКОЮ ФГ «СТЕП»3.1. Пропозиції щодо покращення системи управління товарною
політикою ФГ «Степ»

Маркетингова політика розподілу – це діяльність підприємства з організації, планування, реалізації та контролю за фізичним переміщенням виробленої продукції від місць її видобутку чи виробництва до місць використання чи споживання задля задоволення потреб споживачів та досягнення власних цілей. Вибрані підприємством канали збуту та мережа поширення товарів також впливають на обсяг реалізації готової продукції.

Аналізуючи канали збуту готової продукції ФГ «Степ», оцінюємо динаміку, структуру поширення товарів, обсяг та інтенсивність охоплення каналів прямого й непрямого збуту (бази, торги, універмаги, торгові центри, крамниці, виробничі та інші підприємства, що купують споживчі товари безпосередньо для своїх потреб), а також розробляємо пропозиції щодо поліпшення мережі поширення товарів.

Підвищення значення збутової політики ФГ «Степ» на сучасному етапі зумовлене такими причинами:

- 1) в час товарного насичення дуже складно обійтися без наблизених до споживача збутових мереж;
- 2) посилюється боротьба за споживача, що потребує постійного вдосконалення збутової діяльності, зростання її ефективності;
- 3) існує необхідність зростання конкурентоспроможності господарства, яка значною мірою викликана організацією його збутової діяльності [3].

На збутову політику сільськогосподарського підприємства впливають керовані та некеровані фактори збуту, відповідно, проблеми як зовнішнього, так і внутрішнього впливу (рис. 3.1).

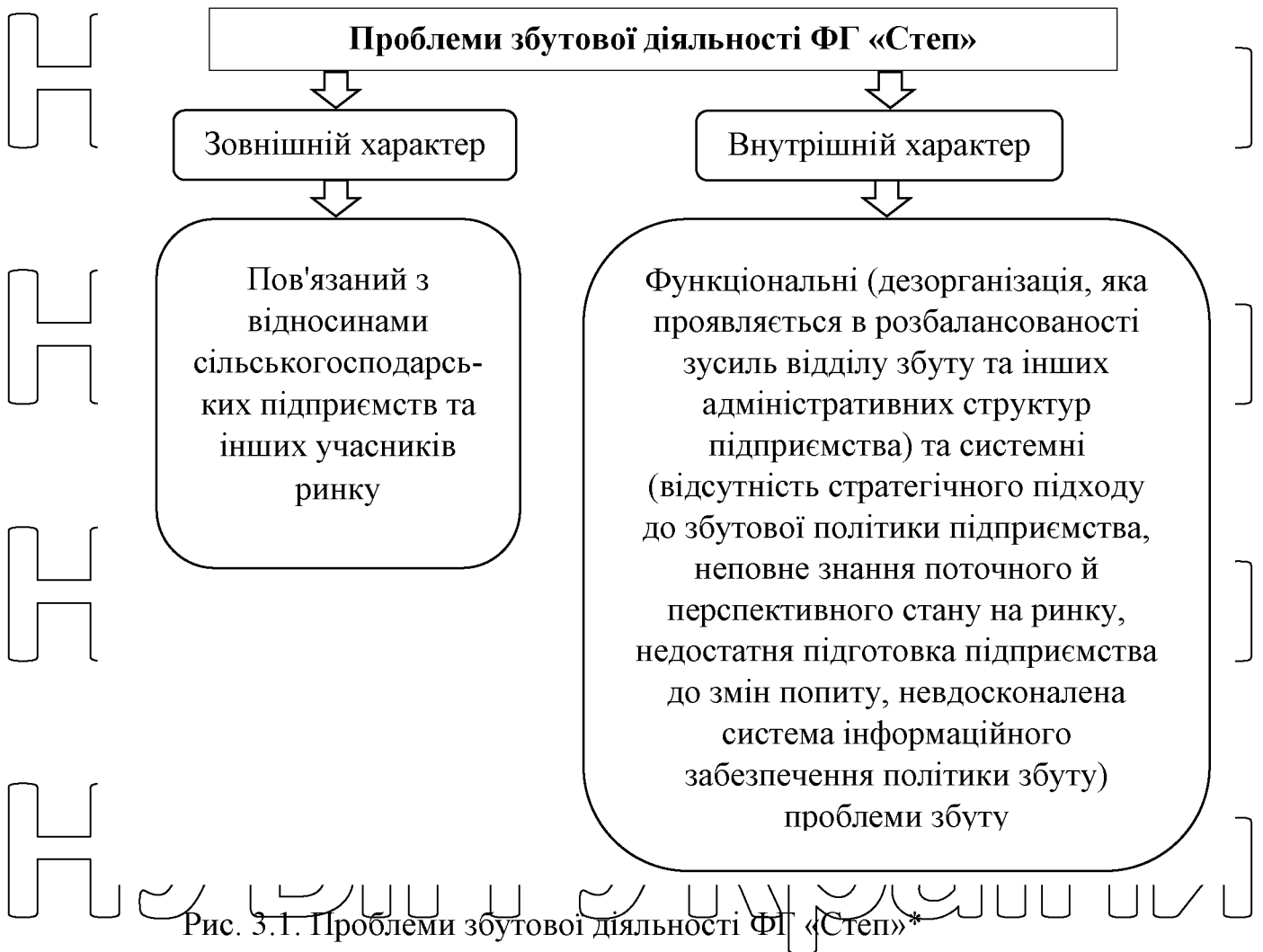


Рис. 3.1. Проблеми збутової діяльності ФГ «Степ»*

Примітка. *Сформовано автором за даними підприємства

Існують два підходи до визначення поняття «збут», адже його можна розглядати в широкому та вузькому значеннях. В широкому розумінні під збутом мають на увазі процес, який включає всі операції: від виходу продукції за кордони підприємства до її передачі покупцю. У вузькому значенні збут означає лише завершальну стадію, тобто спілкування безпосередньо продавця й покупця.

Отже, збут у широкому значенні є процесом організації транспортування, зберігання, руху запасів, доробки, просування до оптово-роздрібних торговельних мереж, здійснення підготовки перед продажем, пакування та реалізації продукції задля задоволення потреб покупців і отримання максимального прибутку. Збут у вузькому розумінні (продаж або

реалізація) – це процес постійного контакту продавця й покупця задля отримання прибутку. Він потребує певних знань, практичних навичок та необхідного рівня торговельної компетенції [24].

Збутова політика ФГ «Степ» характеризується поєднанням трьох складових:

– організаційно-технологічна, яка базується на обміні продукції сільськогосподарського підприємства на платіжні засоби;

– економіко-фінансова, яка визначає зміну форми вартості в процесі обміну та констатує закінчення певного процесу;

– правова, яка включає регулювання правил обміну та встановлює перехід права власності на товари аграрних підприємств.

Збутовим потенціалом сільськогосподарського підприємства є сукупність ресурсів (інформаційних, матеріальних, маркетингових, управлінських, комунікативних) та можливостей збуту, які забезпечать здатність підприємства виводити нові види товарів на аграрний ринок, їх реалізацію за постійного вдосконалення технологій збуту, провадження інновацій товарного ряду з урахуванням впливу факторів маркетингового середовища.

Збутова політика сільськогосподарського підприємства ґрунтується на основі його збутового потенціалу та збутової мети, які виникають на стратегічному й тактичному рівнях розвитку підприємства. Залежно від способу вираження

задачі збуту продукції поділяються на кількісні та якісні. Збутові цілі можуть бути обов'язковими (без них жодне рішення не може вважатися прийнятним), бажаними (їх досягнення приводить до підвищення якості та правильності рішення), ймовірними (їх досягнення полягає в комплексі з двома попередніми, що сприяє запобіганню виникненню проблем в майбутньому).

Також в періодичній літературі збутові цілі можна розподілити на економічні та цілі розвитку [46].

Економіко-фінансові цілі спрямовані на одержання максимального прибутку, а досягти цього можна за умови успішної реалізації таких завдань у

сфері збуту підприємства:

– збільшення ринкової частки підприємства;

– максимізація обсягів реалізації, як наслідок, прибутку підприємства за повного задоволення попиту споживачів;

– ефективне та інтенсивне використання збутового апарату господарства;

– вибір ефективних каналів збуту аграрної продукції;

– мінімізація витрат на виробництво та реалізацію продукції в господарському циклі товару з урахуванням витрат з післяпродажного обслуговування;

– адекватна поведінка на ринку з урахуванням нестійкої кон'юнктури тощо. Цілі розвитку у сфері розподілу потрібно вивчати як надсистемні та внутрісистемні цілі відділу збуту.

Надсистемні цілі вдосконалення збуту пов'язані з інтеграцією та диверсифікацією діяльності, розвитком прогресивних ринків збуту та освоєнням новітніх. Внутрісистемні цілі спрямовані на підвищення кваліфікації робітників розподілу продукції, впровадження новітніх інформаційних технологій, прогресивних форм та методів реалізації, стимулювання розподілу тощо [60].

Необхідність удосконалити свій рівень конкурентоспроможності формує об'єктивні фактори покращення ефективної збутової системи, яка дає можливість швидкого просування продукції від товаровиробника до споживача. Під час створення у ФГ «Степ» пунктів оптово-роздрібною торгівлі є можливість здійснювати реалізацію аграрної продукції без залучення посередників та безпосередньо досліджувати споживчий попит. Для забезпечення постійного виробництва й реалізації якісної та безпечної продукції все частіше виникає потреба застосування елементів маркетингу та

логістики збуту продукції. Збутова політика спрямовує господарсько-виробничий процес на задоволення платоспроможного попиту споживачів, активно існує на ринку щодо підтримки попиту на продукцію та вивчає

ефективні канали збуту й руху продукції [17].

Найкращу організацію реалізації продукції ФГ «Степ» може забезпечити логістика збуту (логістика розподілу), що включає раціональні канали розподілу продукції. Цей вид логістики включає весь ланцюг збуту готової продукції, зокрема маркетинг, транспортування, комплектацію, упакування, складування.

Ефективним шляхом вдосконалення збутової діяльності ФГ «Степу» є логістичний підхід до загальної концепції маркетингу. З цього ракурсу збутову політику підприємства необхідно розглядати як роботу спеціальної служби з дослідження ринку збуту продукції, встановлення цін, застосування реклами тощо. Якщо відділ маркетингу займається вивченням та стимулюванням попиту, то логістика має задовольняти цей попит з мінімальними затратами.

Значну роль у цьому відіграє вирішення завдання організації каналів збуту.

Канал розподілу – це сукупність фізичних та юридичних осіб, які беруть на себе передачу іншим суб'єктам права власності на певну продукцію ланцюгом від виробника до покупця або сприяють цій передачі.

Під час використання каналів розподілу товаровиробник:

- може зекономити фінансові ресурси, пов'язані зі збутом продукції;
- може використовувати кошти, які були зекономлені для потреб основного виробництва;
- має можливість реалізовувати продукцію, використовуючи найбільш ефективні способи; – забезпечує всім покупцям доступність виготовленої продукції споживачам; – зменшує обсяг робіт, пов'язаний з розподілом власної продукції [10].

Вибір каналів реалізації аграрної продукції є одним з найважливіших елементів прийняття управлінських рішень. Визначені канали реалізації мають точний вплив на швидкість, термін, ефективність руху та збереження продукції ланцюгом просування. Фізичні та юридичні суб'єкти, які створюють канали збуту продукції, виконують такі функції (рис. 3.2).

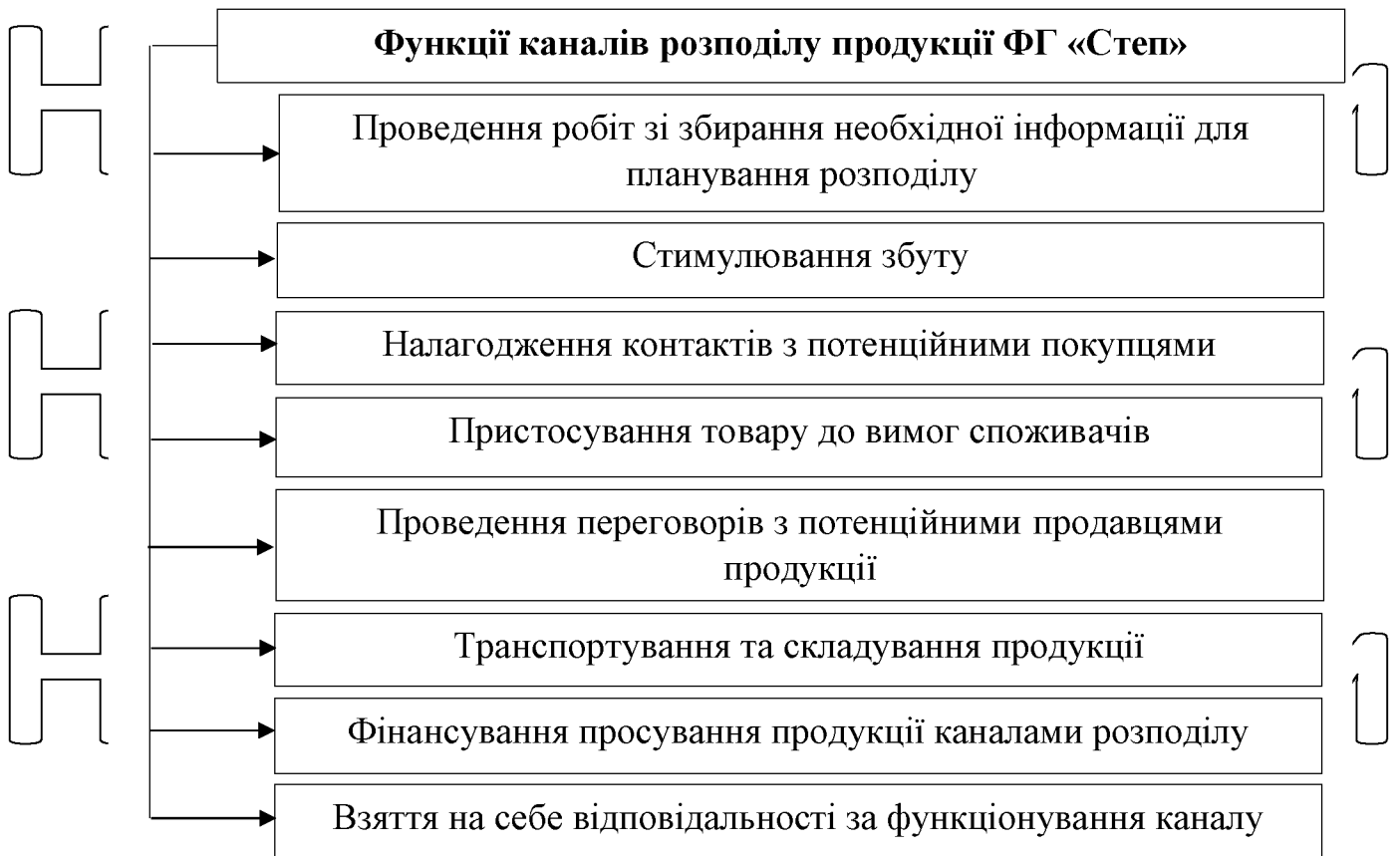


Рис. 3.2. Функції каналів розподілу продукції ФГ «Степ»*

Примітка. *Сформовано авторами за даними підприємства

Витрати виробника аграрної продукції зростуть, якщо підприємство буде самостійно виконувати всі наведені вище функції. Проте їх можна передати спеціалізованим організаціям, які зможуть виконати цей обсяг робіт з мінімальними затратами, що підвищить ефективність підприємства загалом.

На відшкодування затрачених коштів такі організації беруть визначену оплату з товаровиробника, однак часто ці витрати є набагато меншими, ніж під час самостійного просування продукції на ринок. Розрізняють прямі, непрямі та змішані канали реалізації.

Прямі канали збуту – це просування продукції безпосередньо від виробника до споживача.

Непрямі канали реалізації передбачають пересування товару від виробника до посередників, які водночас реалізують його споживачам. Зазвичай такі канали розподілу більше цікавлять виробників, які вважають, що

залучення посередників має деякі переваги (посередники допомагають зменшити обсяг роботи, яку потрібно виконати, та позбавляють підприємства від окремих витрат).

Змішані канали розподілу містять складові прямих та непрямих каналів товароруху. Канали збуту продукції характеризуються кількістю рівнів, що їх утворюють. Рівень каналу товароруху є посередником, який виконує певний вид робіт з наближення продукції та права власності на неї до кінцевого споживача.

Довжина каналу встановлюється за кількістю проміжних рівнів, що він має. Канал нульового рівня складається тільки з виробника та споживача. Канал першого рівня має одного посередника (роздрібний торговець). Канал другого рівня складається з двох посередників (оптовий та роздрібний торговці). Канал третього рівня включає трьох посередників (оптовий торговець, дрібний оптовий торговець, роздрібний торговець).

Чим більше рівнів має канал розподілу, тим менше можливість його контролю. Коли формують канал розподілу продукції, на перше місце ставлять рішення про кількість рівнів каналу та про склад його членів. Крім цього, необхідно визначитися з типом посередників, які беруть участь у процесі реалізації. Виділяють такі типи посередників, як дилер (ексклюзивний та авторизований), дистриб'ютор, комісіонер, агент, брокер.

Дослідження становлення ефективної системи збуту аграрної продукції у ФГ «Степ», яка би пришвидшила переміщення виробленої продукції від виробника до покупця, дає можливість зробити висновок, що управління збутом з використанням прямих продажів дає змогу отримати найвищий прибуток, але й найбільший ступінь ризику, оскільки виробник багато в чому залежить від зміни кон'юнктури ринку.

Аналіз стану аграрного ринку показує, що збутова політика сільськогосподарського підприємства повинна базуватись на таких підходах, як створення власної системи каналів реалізації та використання вже наявної системи оптово-роздрібної торгівлі.

Реформування аграрного сектору дає можливість ФГ «Степ» самостійно визначати канали реалізації. Стратегічну спрямованість збутової політики ФГ «Степ» забезпечують відповідні умови [13]:

- підсилення маркетингової орієнтації підприємства;
- систематичне та постійне вивчення збутових ризиків і маркетингових можливостей підприємства у сфері збуту;

– забезпечення ефективної та довгострокової маркетингової взаємодії підприємства зі споживачами та іншими підприємницькими структурами;

- встановлення та зміна стратегічних цілей відповідно до ситуації;

- розроблення оптимальних збутових стратегій підприємства.

На підставі аналізу конкурентоспроможності підприємства та SWOT-аналізу можна виявити зовнішні можливості та загрози, внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства. Після цього проводять аналіз за методом

порівняння «план – факт», що відбувається як доповнення до оцінювання конкурентоспроможності аграрного підприємства, та виявляють елементи формування збутової системи підприємства, які необхідно покращити, до яких належать сервіс, методи продажу, асортимент продукції, ціна тощо.

Дослідження стадії цільового ринку та матриці значимості елементів збутового потенціалу сільськогосподарського підприємства на різних етапах життєвого циклу формування цільового ринку дає можливість проаналізувати те, на якому етапі перебуває розвиток цільового ринку підприємства, які елементи розвитку збутового потенціалу є найважливішими [14].

Для вдосконалення цих підсистем можна запропонувати такі рішення:

1) Підсистема планування збуту. Під час дослідження виявляють зміни в темпах продажу підприємства та збільшення або зменшення підприємством частки ринку від визначених стратегічних цілей.

2) Підсистема товарного забезпечення. Проводять аналіз товарно-асортиментного портфеля підприємства, визначають основні товарні стратегії на підставі модифікованої матриці БКГ, а також надають пропозиції з розширення товарного асортименту.

3) Підсистема кадрового забезпечення. Розробляють стандарти ефективності роботи маркетологів зі збуту, надають пропозиції щодо збільшення ефективності їх навчання з використанням спеціальних тестів для виявлення навичок у сфері збуту, які необхідно постійно покращувати.

4) Підсистема організації збутової політики. Під час оцінювання методів продажу, які використовує підприємство, перевіряють, чи використовує воно всі наявні сучасні методи продажу, а за необхідності пропонують використання методу продажу через мережу Інтернет.

5) Підсистема сервісної підтримки. Для виявлення та знищення недоліків щодо сервісного обслуговування рекомендовано розробити положення про відділ сервісу та робити обслуговування на підставі графіків обслуговування та укладених договорів, а також підраховувати витрати на сервісне обслуговування з наданням знижок споживачам продукції підприємства.

6) Підсистема контролю та координації. Організація аналітичної роботи у збутовій діяльності передбачає розподіл оперативного аналізу на основні частини та розроблення організаційно-інформаційної моделі аналізу. Для аналізу системи збуту аграрної продукції для підприємства потрібно послідовно впроваджувати всі етапи стратегічно-тактичного та оперативного контролю [9].

Виходячи із запропонованих стратегічних цілей та аналізу ефективності управління збутовою політикою ФГ «Степ», ми визначили узагальнену збутову стратегію для підприємства, якою є поєднання двох стратегій в межах узагальненої стратегії інтенсивного росту. Ойже, нею стала стратегія глибокого проникнення на ринок, яка полягає в розширенні продажу наявних товарів на наявних ринках та стратегії розвитку продукції, тобто розвитку продажу нової продукції для реальних клієнтів.

3.2. Формування маркетингової товарної стратегії підприємства

Діяльність будь-якого підприємства починається з визначення його мети функціонування. Для поставленої мети розробляється ряд цілей та підцілей, тобто будується так зване «дерево цілей». «Дерево цілей» – це наочне графічне зображення підпорядкованості та взаємозв'язку цілей, що демонструє розподіл загальної (генеральної) мети або місії на підцілі, завдання та окремі дії. «Дерево цілей» можна визначити, як «цільовий каркас» організації, явища чи діяльності [54].

«Дерево цілей» зображується графічно, у вершині якого прописується головна мета діяльності підприємства, а нижче перелік цілей необхідних для досягнення поставленої мети. За допомогою даного дерева підприємство має можливість ефективніше та швидшими темпами досягнути поставленої мети при цьому враховуючи всі свої можливості та загрози.

На рис. 3.3 зображено рекомендоване дерево цілей для формування маркетингової товарної політики ФГ «Степ». Починається дерево цілей з генеральної мети – збільшення прибутку підприємства при забезпеченні його гармонійного розвитку. Далі ідуть цілі першого рівня, за допомогою яких можна досягти генеральної мети. До них відносяться: економічні, наукові, соціальні та екологічні цілі. Для виконання цілей першого рівня застосовують цілі другого рівня, а саме: підвищення доходів від реалізації продукції, зниження собівартості реалізованої продукції, збільшення науково-технічного потенціалу, підвищення добробуту населення, забезпечення сталого природокористування. Відповідно досягнення цілей другого рівня можливо за рахунок цілей третього рівня.

Наступним етапом нашого дослідження є аналіз товарних стратегій, які варто застосовувати ФГ «Степ». Так, згідно матриці І. Ансоффа, всі види товарів досліджуваного підприємства потрапили до стратегічної зони з старими ринком та товаром. Для неї характерна стратегія глибокого проникнення на ринок. Однак реалізація даної стратегії для різних груп товарів буде значно різнитися, оскільки суттєво відрізняються умови їх

НУБІЛ ПІЯНІ
и н і ї є д к у л к р а ї н и

НУБІЛ ПІЯНІ
и н і ї є д к у л к р а ї н и

НУБІЛ ПІЯНІ
и н і ї є д к у л к р а ї н и

НУБІЛ ПІЯНІ
и н і ї є д к у л к р а ї н и

НУБІЛ ПІЯНІ
и н і ї є д к у л к р а ї н и

НУБІЛ ПІЯНІ
и н і ї є д к у л к р а ї н и

НУБІЛ ПІЯНІ
и н і ї є д к у л к р а ї н и

ФУНКЦІОНАЛЬНІ

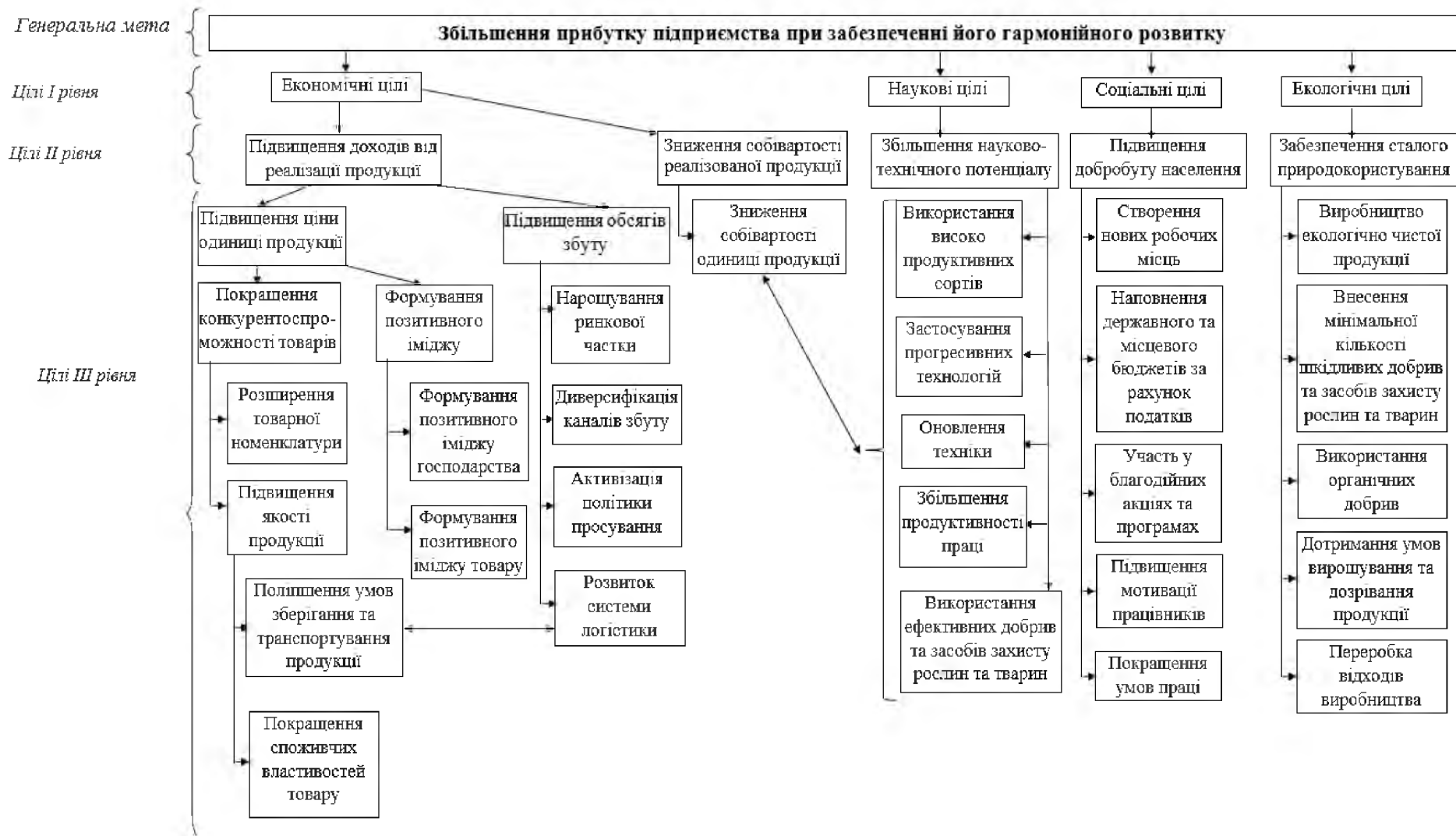


Рис. 3.3. Структура «дерева цілей» для формування маркетингової товарної політики ФГ «Степ»*

Примітка. *Розроблено автором

Так, для продукції тваринництва найбільш прийнятними методами проникнення на ринок має стати підвищення якості товарів та розширення асортименту, в той час як для продукції рослинництва потрібно намагатися збільшити ринкову частку, нарощувати обсяги виробництва при незмінному асортименті товару, можливо навіть за рахунок невеликого зниження ціни реалізації.

За матрицею БКГ зернові та зернобобові, цукрові буряки, соняшник, велика рогата худоба та молоко потрапили до стратегічної зони «корів».

Головним завданням для них в найближчому майбутньому має стати збереження та подальше поліпшення конкурентних позицій. В такому випадку варто застосовувати стратегію ринкового лідера, яка в свою чергу поділяється на три стратегії II рівня: продовження наступальної політики, збереження поточних позицій та протидія конкурентам. На наш погляд, для зернових та зернобобових,

цукрових буряків та соняшнику, враховуючи динаміку їх розвитку, забезпеченість новітніми технологіями виробництва, новітньою технікою та обладнанням, високими показниками економічної ефективності вирощування варто застосовувати стратегію продовження наступальної політики, що дозволить даним видам товару закріпитися в якості лідера ринку. Реалізація

даної стратегії передбачає зниження собівартості одиниці продукції за рахунок розширення масштабів виробництва, удосконалення системи збуту, розвиток інновацій та ін.

В свою чергу, для великої рогатої худоби та молока оптимальною стратегією буде стратегія збереження поточних позицій, основою якої є створення умов для ускладнення діяльності підприємств-конкурентів. Реалізація цієї стратегії повинна відбуватися за рахунок збереження привабливих для споживачів цін, поліпшення якості обслуговування, інвестування коштів в техніку з метою підвищення продуктивності тварин і зниження собівартості продукції, збереження частки ринку.

Соя та інша продукція тваринництва згідно матриці БКГ потрапила до квадрату «зірки», тому для даних СБФ характерна стратегія підтримання

конкурентних переваг. Ріпак озимий та ріпак ярий в ФГ «Степ» попали до квадрату «знаки питання», тобто для них характерна стратегія розвитку товару або зняття вершків і виходу з ринку. Оскільки дані СБО приносять підприємству прибуток, то варто застосовувати стратегію розвитку.

Вівці, свині та інша продукція рослинництва потрапила до стратегічної зони «собак». Наявність товарів в даній стратегічній зоні є небажаною і в разі відсутності реальної перспективи розвитку їх краще зняти з виробництва. Однак, дані товари ФГ «Степ» приносять прибуток і тому для них варто застосовувати стратегію розвитку, щоб вони мали можливість перейти в «знаки питання» та

«зірки».

Виходячи з матриці «Мак-Кінсі – Дженерал Електрик» ФГ «Степ» для цукрових буряків, зернових та зернобобових доцільно застосовувати стратегію захисту позицій, зокрема зосередити увагу на підтриманні конкурентних

переваг, розширенні виробництва та вкладанні великих інвестицій. Щодо ріпака ярого, ріпака озимого, сої та соняшнику, то тут варто використовувати стратегію розвитку, спрямовану на визначення конкурентних переваг та пошуку сфер, де можливо зайняти лідируючі позиції. Для іншої продукції рослинництва

досліджуваному підприємству доцільно застосовувати стратегію вибіркового розвитку, а саме зосередитися на обмежених перевагах та пошуку засобів подолання слабких позицій.

Для вирощування великої рогатої худоби, свиней та виробництва молока ФГ «Степ» доцільно застосовувати стратегію захисту позицій, яка

супроводжується розширенням виробництва, вкладенням інвестицій та концентрацією уваги на підтриманні конкурентних переваг. Для вирощування

овець підприємству варто зосередитися на стратегії розвитку, а саме посилити слабкі позиції та знайти такі ринки, де господарство зможе зайняти лідируючі

позиції при реалізації даного товару. Для іншої продукції тваринництва згідно

матриці «Мак-Кінсі – Дженерал Електрик» найбільш вдалою буде стратегія вибіркового розвитку, яка характеризується пошуком шляхів отримання конкурентних переваг та засобів подолання слабких позицій.

В ході вище проведеного дослідження в табл. 3.1 наведено узагальнені маркетингові товарні стратегії для СБО ФГ «Степ».

Таблиця 3.1

Маркетингові товарні стратегії для СБО ФГ «Степ»*

Матричний підхід СБО 1	Матриця І. Ансоффа 2	Матриця БКГ 3	Матриця «Мак Кінді – Дженерал Електрик» 4
Зернові та зернобобові	стратегія глибокого проникнення на ринок	стратегія продовження наступальної політики	стратегія захисту позицій
Соняшник	стратегія глибокого проникнення на ринок	стратегія продовження наступальної політики	стратегія розвитку
Соя	стратегія глибокого проникнення на ринок	стратегія підтримання конкурентних переваг	стратегія розвитку
Ріпак озимий	стратегія глибокого проникнення на ринок	стратегія розвитку	стратегія розвитку
Ріпак ярий	стратегія глибокого проникнення на ринок	стратегія розвитку	стратегія розвитку
Цукрові буряки	стратегія глибокого проникнення на ринок	стратегія продовження наступальної політики	стратегія захисту позицій
Інша продукція рослинництва	стратегія глибокого проникнення на ринок	стратегія розвитку	стратегія вибіркового розвитку
Велика рогата худоба	стратегія глибокого проникнення на ринок	стратегія збереження поточних позицій	стратегія захисту позицій
Свині	стратегія глибокого проникнення на ринок	стратегія розвитку	стратегія захисту позицій
Вівці	стратегія глибокого проникнення на ринок	стратегія розвитку	стратегія розвитку
Молоко	стратегія глибокого проникнення на ринок	стратегія збереження поточних позицій	стратегія захисту позицій

1	2	3	4
Інша продукція тваринництва	стратегія глибокого проникнення на ринок	стратегія підтримання конкурентних переваг	стратегія вибіркового розвитку

Примітка. *Розроблено автором

Таким чином, можна зробити висновок, що ФГ «Степ» варто вирощувати всі види продукції, які він вирощує на сьогодні. Однак, у деякі з них (ріпак озимий, ріпак ярий, свині, вівці) варто вкладати більше коштів для отримання очікуваних результатів.

Крім цінової політики, не менш важливе значення при формуванні маркетингової товарної політики відіграє логістична політика підприємства.

Логістична політика являє собою сукупність послідовних дій, логістичних рішень та методів, які є базовими в логістичному управлінні суб'єктами господарювання.

Якщо позиції підприємства на конкурентному ринку є стійкими, а його діяльність прибутковою, то в більшій чи меншій мірі підприємство використовує у своїй діяльності логістично-маркетингові підходи. Інтеграція логістичної

політики із маркетинговою веде до об'єднання чи взаємодоповнення їхніх відповідних функцій. Як приклад – підприємство проводить дослідження певного ринку і на основі цього робить висновки з якою продукцією можна

виходити на ринок. Така дія вважається маркетинговим заходом, але, для подальших дій, йому потрібно виготовити цю продукцію за певною технологією і для її виготовлення придбати сировину чи матеріали. Отже, тут вже появляється логістичний аспект. Товар на стадії розробки потребує безліч логістичних прийомів. В цьому і проявляється інтеграція функцій логістики і маркетингу в діяльності підприємства.

Ще один прояв інтеграції цих функцій можна побачити на етапі збуту готової продукції. Питання кому, як і скільки збувати доповнюється технічним забезпеченням збуту, а також контролем запасів продукції із попитом на неї.

Інтеграція цих функцій доцільна тому, що логістика є основою складовою маркетингової політики.

Результатом інтеграції маркетингу і логістики в єдину політику є [31]:

по-перше – мінімізація загальних витрат при заданому рівні обслуговування клієнта;

по-друге – максимізація корисності маркетингу і логістики (формальної корисності, корисності місця і часу);

по-третє – прискорення матеріального потоку, а відтак підвищення реакційної здатності економічних систем, побудованих на логістичних засадах, активізуючи таким чином базові чинники конкурентних переваг.

Для того, щоб логістична політика сприяла зростанню ефективної роботи підприємства, необхідно виконання наступних умов: тісний зв'язок логістики із корпоративною стратегією, досконала розробка корпоративних стратегій, урахування прибутку від логістики в системі фінансових показників, вдосконалення переміщення матеріальних потоків, наявність необхідної інформації та сучасна технологія її обробки, ефективне управління трудовими ресурсами, визначення оптимального рівня логістичного обслуговування [28].

Відповідно ефективність логістичної політики проявляється у:

- збільшенні частки конкретного підприємства на ринку, та підвищення конкурентоспроможності його продукції;

- налагодженню тісних зв'язків із постачальниками, що сприяє економії на утриманні запасів;

- безвідходному і безперебійному виробництві;

- якісному обслуговуванні та, відповідно, збільшенні потоку споживачів.

Логістично-маркетингову політику можна віднести до ряду політик, які використовує керівництво підприємства при управлінні його діяльністю та при формуванні товарної політики підприємства.

Варто зазначити, що товарна політика із логістичною політикою підприємства можуть суперечити. Ці протиріччя переважно стосуються рівня

сервісу і витрат на цей сервіс; складування готової продукції і витрат, пов'язаних із утриманням запасів; вибір каналів розподілу та ін. Джерелом таких протиріч є логістична політика спрямована на мінімізацію витрат підприємства, а товарна – на максимальне задоволення потреб споживачів, яке несе за собою значні витрати.

Таким чином, можна зробити висновок, що складові товарної політики відіграють важливу роль у стратегічному розвитку підприємства. Оскільки при їх впровадженні забезпечується стратегічний маркетинговий план для підприємства, маркетингові стратегії на певний період, приймаються логістичні рішення в сфері постачання, виробництва, збуту, налагоджується співпраця із клієнтами та підприємствами, які допомагають у здійсненні підприємницької діяльності. За відсутності цих політик, підприємство не зможе повноцінно існувати на конкурентному ринку та утримувати стабільність, оскільки не володітиме інформацією, яку надає і якою управляє товарна політика.

3.3. Розробка інвестиційного проєкту для ФГ «Степ»

За умов конкуренції сільськогосподарським підприємствам необхідно орієнтуватись на задоволення потреб споживачів, забезпечуючи при цьому економічну ефективність своєї роботи. Реалізація цієї мети більшою мірою залежить від асортименту товарів, що пропонується. С. В. Близнюк зазначає, що асортиментна політика передбачає формування товарного асортименту, який якнайкраще підходить для роботи на обраному ринку та забезпечує економічну ефективність діяльності підприємства [4]. Таке трактування зводить сутність асортиментної політики до процесу формування асортименту, хоча і визначає його цілеспрямованість на забезпечення ефективності. Вчені Р. Б. Ноздрьова і Л. І. Цигічко [36], В. П. Свідерський і А. М. Міщенко [46] дотримуються думки, що асортиментна політика – це визначення набору товарних груп, що найбільше підходить для успішної праці на ринку та забезпечує економічну ефективність діяльності фірми в цілому. Перевагою такого визначення, на нашу думку, є те що в ньому акцентується увага не тільки на організаційних і технічних аспектах

процесу формування асортименту, а й тих, що безпосередньо їм передують, а саме маркетингових дослідженнях та економічних обґрунтуваннях. Позитивним є також орієнтація асортиментної політики на досягнення загальних цілей підприємства.

В ході дослідження встановлено, що основними цілями асортиментної політики є наступні:

- збільшення обсягів реалізації товарів за рахунок оптимізації структури асортименту;

- підвищення економічної стійкості підприємства за рахунок гарантованого отримання прибутку внаслідок удосконалення асортименту товарів;

- досягнення конкурентної переваги за рахунок більш привабливого асортименту;

- залучення нових споживачів та вихід на нові сегменти ринку;

- зниження витрат, пов'язаних із структурою асортименту;

- збільшення оборотності товарних запасів;

- оптимальне завантаження товарної площини та розташування товарів на полицях магазинів [10].

Тому з метою розширення товарного асортименту та отримання нових конкурентних переваг пропонуємо ФГ «Степ» вирощувати новий вид продукції, а саме – полуницю. В табл. 3.2 наведено порівняння властивостей вирощування звичайної і ремонтантної полуниці.

Згідно даних табл. 3.2, вирощування ремонтантної полуниці є набагато ефективніше ніж звичайної, оскільки якщо її посадити в липні-серпні, то на наступний рік вона вже буде повноцінно плодоносити й мати високу урожайність. Ремонтантна полуниця є зимостійкою, для профілактики хвороб і шкідників досить проводити обприскування 1–2 рази на рік, транспортабельність ягід – висока.

Смак ягід ремонтантної полуниці в травні та влітку – відмінний, з середини вересня – солодко-кислий (залежить від погодних умов), розмір ягід – середній

та великий. Єдиним недоліком можна виділити те, що переважна більшість процесів, пов'язаних з доглядом за полуницею та збиранням врожаю є ручною.

Таблиця 3.2

Порівняння властивостей вирощування звичайної і ремонтантної полуниці*

Показник	Звичайна полуниця	Ремонтантна полуниця
Садіння	Найкраще восени, можна і навесні	Найкраще в кінці літа – на початку осені, можна і навесні
Плодоношення	Один раз за літо	Полуниця сортів довгого світлового дня дає два врожаї ягід: перший – в липні, другий – в серпні-вересні, полуниця сортів нейтрального світлового дня – плодоносить з травня до заморозків
Зимостійкість	Підмерзання надземної частини в окремі зими	Висока
Хвороби та шкідники	При враженні – значне зниження врожаю. Для боротьби застосовують 5–6 обприскувань	Практично відсутні. Для профілактики застосовують 1–2 обприскування
Агротехніка	Високий процент викорис-тання ручної праці (норму-вання пагонів, видалення квіточок та збір урожаю)	Високий процент використання ручної праці (нормування пагонів, видалення квіточок та збір урожаю)
Урожайність	Висока, за умов доброї перезимівлі пагонів та при виконанні всіх прийомів агротехніки	Висока при мінімальних затратах
Стабільність отримання врожаю	Нестабільне	Гарантоване
Смак ягід	Відмінний	В травні та влітку – відмінний, з середини вересня – смак ягід солодко-кислий (залежить від погодних умов)
Розмір ягід	Середній	Середній та великий
Транспортабельність ягід	Середня	Висока

Примітка. * Розроблено автором за даними [41]

Однак, враховуючи переважну більшість позитивних характеристик

ремонтантної полуниці, ми рекомендуємо ФГ «Степ» вирощувати саме ремонтантну полуницю, а не звичайну.

У табл. 3.3 наведено сорти ремонтантної полуниці та їх характеристики, які є найпоширенішими в Україні.

Таблиця 3.3

Основні сорти та характеристики ремонтантної полуниці*

Сорт ремонтантної полуниці	Характеристика
Альбіон	Це сорт, який має потужні кущі, ягоди цього сорту дуже великі, темно-червоні, мають глянцеви́й блиск. З особливостей необхідно відзначити високу врожайність, стійкість до сильних перепадів температури, морозостійкість, стійкість до перевезень, хвороб, сильної посухи. Головною перевагою цього сорту полуниці є можливість безперервного плодоношення, піки припадають на кінець травня і початок липня, на кінець серпня, на вересень.
Королева Єлизавета	Вуса цього сорту нечисленні, ягоди – темні, мають соковиту м'якоть, вага окремої ягоди може становити до п'ятдесяти-ста грамів. Якщо догляд правильний, то смак полуниці більш запашний і приємний. Особливістю вирощування цього сорту полуниці є висока врожайність, стійкість до морозів, хвороб, шкідників. Урожай можна отримувати практично безперервно.
Любава	Полуниця, яка може вирівати на розетках і маточних кущах, відрізняється овально-ромбічними ягодами середніх розмірів і ваги. Смак у них тонкий, десертний, м'якоть дуже щільна. Серед переваг – простий догляд, стійкість до низьких температур, висока врожайність.
Сельва	Сорт полуниці з високим потенціалом продуктивності. Ягоди дуже ароматні, правильної форми, цвітіння рясне. Сорт відрізняється вимогливим підходом, так як полив повинен бути регулярним і досить суворим. Якщо догляд не відповідає всім нормам, то смак у ягід буде доганим, а розмір маленьким.
Віма Ріна	Полуниця має кисло-солодкий смак, що сильно виділяє її серед інших сортів. Але вона стійка до посухи, шкідників, а при правильному догляді її смак може вважатися найкращим серед інших аналогів.
Махерн	Здатні рости в півтіні, ягоди її дуже ароматні, мають кисло-солодкий смак. Врожайність цього сорту висока, але по мірі дозрівання ягоди можуть сильно дрібніти.

Примітка. *Розроблено автором за даними [40]

Як свідчать дані табл. 3.3, на нашу думку, найкраще вирощувати полуницю сортів нейтрального світлового дня, оскільки вона плодоносить з травня до заморозків. Тому пропонуємо ФГ «Степ» вирощувати саме даний вид полуниці на площі 10 га. Згідно літературних джерел найкраще посадити розсаду полуниці

з липня по кінець серпня, оскільки в такому випадку вона краще приживиться на новому місці, і тоді наступний сезон підприємство матиме вже високий урожай. Після посадки необхідно обривати всі квіточки на кущах аж до покриття кущів снігом. Саме це забезпечить високий та більш ранній урожай ремонтантної полуниці. Наступного сезону підприємству краще за все посадити нові кущі полуниці, адже ремонтантна полуниця нейтрального світлового дня, як правило, садиться на один рік, оскільки якщо її залишити на наступний рік, то урожайність буде значно нижчою, а плоди – невеликі за розмірами.

Таким чином, подальші наші розрахунки будемо проводити в середньому по сортах ремонтантної полуниці нейтрального світлового дня. В табл. 3.4 розраховано планові капітальні витрати на вирощування ремонтантної полуниці на площі 10 га для ФГ «Степ».

Як видно з даних табл. 3.4, для вирощування ремонтантної полуниці ФГ «Степ» необхідно провести передпосадкову підготовку ґрунту, на яку необхідно буде витратити суму 1073,9 тис. грн, зокрема витрати для проведення крапельного зрошування складуть 1000 тис. грн, на паливо – 26 тис. грн, на оплату праці – 39,26 тис. грн та на відрахування на оплату праці – 8,64 тис. грн.

Оскільки досліджуване підприємство розташоване в Черкаській області, то витрати на оплату праці ми розраховували як середня оплата праці працівників, зайнятих в сільському господарстві Черкаської області Шполянського району. Після проведення передпосадкової підготовки ґрунту необхідно провести висадку кущів полуниці.

На площі 10 га підприємству потрібно буде посадити 450 тис. кущів ремонтантної полуниці, витрати на які становитимуть 8100 тис. грн. Оскільки етап садіння – це переважно використання ручної праці, то витрати на паливо будуть незначні, а саме 1,04 тис. грн, в той час як витрати на оплату праці складуть 349,62 тис. грн. Витрати на добрива становитимуть 143,36 тис. грн, а на садіння, полив та мульчування – 63,22 тис. грн. В цілому витрати на етапі садіння ремонтантної полуниці становитимуть 10296,64 тис. грн.

Планові капітальні витрати на вирощування ремонтантної полуниці на площі 10 га у ФГ «Степ»*

Витрати	Кількість в одиницях вимірювання	Ціна за одиницю, грн	Сума, тис. грн
Передпосадкова підготовка ґрунту у т. ч.			1073,9
паливо, л	500,00	52,00	26
крапельне зрошування			1000
оплата праці, люд/год	500,00	78,52	39,26
відрахування на оплату праці	-	-	8,64
Садіння	-	-	10296,64
посадковий матеріал, шт.	450 000,00	18,00	8100
добрива, т	10,00	14335,38	143,36
паливо, л	20,00	52,00	1,04
садіння, полив та мульчування	-	-	63,22
оплата праці, люд/год	20 239,00	78,52	1589,16
відрахування на оплату праці	-	-	349,62
інші витрати			50,24
Загальна сума капітальних витрат			11370,52

Примітка. *Розроблено автором за даними інтернет-джерел та Головного управління статистики у Черкаській області

Таким чином, загальна сума планових капітальних витрат на вирощування ремонтантної полуниці на площі 10 га у ФГ «Степ» складе 11370,52 тис. грн.

Якщо ФГ «Степ» у липні-серпні висадить ремонтантну полуницю, то на наступний рік вже отримає від неї високий врожай. Однак, для догляду за полуницею та збиранням врожаю підприємство також буде нести певні витрати.

Тому в табл. 3.5 наведено витрати, які понесе досліджуване підприємство в перший рік вирощування ремонтантної полуниці.

Згідно даних табл. 3.5, найбільше витрат в 1-й рік вирощування ремонтантної полуниці у ФГ «Степ» припаде на оплату праці, а саме

11848,62 тис. грн. відповідно відрахування становитимуть 2606,7 тис. грн. На амортизацію припаде 2274,1 тис. грн витрат, а інші витрати складуть 485,52 тис. грн.

Таблиця 3.5

Розрахунок поточних витрат в 1-й рік вирощування ремонтантної

полуниці у ФГ «Степ»*

Витрати	Кількість в одиницях вимірювання	Ціна за одиницю, грн	Сума, тис. грн
паливо, л	100,00	52,00	5,2
добрива, гербіциди, т	3,00	14335,38	116,34
оплата праці, люд/год	150 899,36	78,52	11848,62
відрахування на оплату праці	-	-	2606,7
амортизація, %	20,00	113,70	2274,1
інші витрати	-	-	485,52
Загальна сума поточних витрат		-	17336,48

Примітка. *Розраховано автором

Оскільки підприємство спеціалізується на тваринництві, то відповідно воно може використовувати власні органічні добрива для вирощування ремонтантної полуниці, тому витрати на добрива в 1-й рік складуть лише 116,34 тис. грн. Як вже зазначалося вище, догляд за вирощуванням полуниці та збиранням врожаю потребує великих затрат саме ручної праці, а не механізованої, тому витрати на паливо становитимуть 5,20 тис. грн. В загальному для ФГ «Степ» поточні витрати в 1-й рік вирощування ремонтантної полуниці складуть 17336,48 тис. грн.

Наступним етапом нашого дослідження є підрахунок планової економічної ефективності в 1-й рік вирощування ремонтантної полуниці у ФГ «Степ» (табл.

3.6)

Проаналізувавши дані табл. 3.6, варто зазначити, що поточні витрати в 1-й рік вирощування ремонтантної полуниці на площі 10 га для ФГ «Степ» складуть

17336,48 тис. грн. Оскільки підприємство вирощує сорти полуниці, які безперервно родять, то відповідно урожайність з 1 га становитиме 1125 ц, а загальний обсяг виробництва – 11250 ц. Таким чином, собівартість 1 ц ягід полуниці складатиме 1541,02 грн.

Таблиця 3.6

Розрахунок планової економічної ефективності в 1-й рік вирощування ремонтантної полуниці у ФГ «Степ»*

Показник	Значення показника
Поточні витрати, тис. грн	17336,48
Обсяг виробництва, ц	11250,00
Урожайність з 1 га, ц	1125,00
Собівартість 1 ц ягід, грн	1541,02
Реалізаційна ціна 1 ц ягід, грн	5000,00
Виручка від реалізації, тис. грн	56250,00
Чистий прибуток, тис. грн	38913,52
Рівень рентабельності, %	224,46
Капітальні витрати, тис. грн	11370,52
Вартість кредитних ресурсів, тис. грн	4381,4
Строк окупності проекту, років	0,85

Примітка. *Розраховано автором

Полуницю ФГ «Степ» пропонуємо реалізовувати по оптовим цінам, що відповідно не потребує додаткових витрат. Тому виходячи з аналізу цін на ринку полуниці в динаміці з травня по вересень, пропонуємо підприємству реалізовувати полуницю по оптовій ціні 5000 грн/ц. Відповідно виручка від реалізації полуниці в 1-й рік становитиме 56250,00 тис грн, а чистий прибуток – 38913,52 тис. грн. Таким чином, рівень рентабельності складе 224,46 %.

Оскільки прибутку, який мало ФГ «Степ» не вистачить для покриття витрат, необхідних для інвестиційного проекту по вирощуванню ремонтантної полуниці, то пропонуємо підприємству взяти кредит у банку на суму капітальних витрат, а саме на суму 11370,52 тис. грн. Відповідно вартість кредитних ресурсів

становитиме 4381,4 тис. грн. В результаті всіх підрахунків було розраховано строк окупності даного проекту, який склав 0,85 роки, що підтверджує ефективність запровадження запропонованого інвестиційного проекту у ФГ «Степ».

Як вже зазначалося вище, ремонтантну полуницю нейтрального світлового дня краще щорічно висаджувати нову, тобто молоду. Тому підрахуємо витрати, які матиме підприємство починаючи з 2-го і кожного наступного року вирощування ремонтантної полуниці (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Розрахунок поточних витрат починаючи з 2-го року вирощування ремонтантної полуниці у ФГ «Степ»*

Витрати	Кількість в одиницях вимірювання	Ціна за одиницю, грн	Сума, тис. грн
садіння, полив та мульчування	-	-	63,22
паливо, л	620,00	52,00	32,24
добрива, гербіциди, т	10,00	14335,38	46,54
оплата праці, люд/год	171 138,36	78,52	13437,78
відрахування на оплату праці	-	-	2956,32
амортизація, %	20,00	113,70	2274,1
інші витрати	-	-	485,52
Загальна сума поточних витрат			19295,72

Примітка. *Розраховано автором

У зв'язку з тим, що ремонтантна полуниця висаджена в 1-й рік має властивості розмножатися, то відповідно кожного наступного року пропонуємо садити молоді відростки від старої полуниці. Як свідчать дані табл. 3.7,

починаючи з 2-го року вирощування ремонтантної полуниці у ФГ «Степ» найбільше витрат припадає на оплату праці – 13437,78 тис. грн (відповідно відрахування становитимуть 2956,32 тис. грн) та амортизацію – 2274,1 тис. грн. Інші витрати становитимуть 485,52 тис. грн, витрати на садіння, полив та мульчування – 63,22 тис. грн. Найменше витрат припадає на добрива та гербіциди

– 46,54 тис. грн та на пальне – 32,24 тис. грн. Таким чином, загальна сума поточних витрат на вирощування ремонтантної полуниці у ФГ «Степ», починаючи з 2-го року і кожен наступний становитиме 19295,72 тис. грн.

У табл. 3.8 наведено економічну ефективність вирощування ремонтантної полуниці у ФГ «Степ» починаючи з 2-го року.

Розрахунок планової економічної ефективності починаючи з 2-го року вирощування ремонтантної полуниці у ФГ «Степ»*

Таблиця 3.8

Показник	Значення показника
Поточні витрати, тис. грн	19295,72
Обсяг виробництва, ц	11250,00
Урожайність з 1 га, ц	1125,00
Собівартість 1 ц ягід, грн	1715,18
Реалізаційна ціна 1 ц ягід, грн	5000
Виручка від реалізації, тис. грн	56250
Чистий прибуток, тис. грн	36954,28
Рівень рентабельності, %	191,52

Примітка. *Розраховано автором

Згідно даних табл. 3.8, починаючи з 2-го року вирощування ремонтантної полуниці і кожний наступний поточні витрати у ФГ «Степ» становитимуть 19295,72 тис. грн. Урожайність з 1 га полуниці складатиме 1125 ц, а обсяг виробництва відповідно – 11250 ц. Таким чином, собівартість 1 ц ягід полуниці починаючи з 2-го року складатиме 1715,18 грн. Оскільки ціна реалізації 1 ц полуниці буде 5000 грн, то відповідно виручка від реалізації складе 56250 тис. грн. Таким чином, ФГ «Степ» починаючи з 2-го року вирощування ремонтантної полуниці отримуватиме чистого прибутку 36954,28 тис. грн щорічно, а рівень рентабельності становитиме 191,52 %.

Отже, ФГ «Степ» за рахунок запровадження інвестиційного проєкту по вирощуванню ремонтантної полуниці зможе підвищити свій рівень конкурентоспроможності, отримати нові конкурентні переваги та додатково

значні суми прибутку, що ще раз підтверджує ефективність запровадження інвестиційного проєкту.

Висновки до розділу 3

На основі запропонованих стратегічних цілей та аналізу ефективності управління збутовою політикою ФГ «Степ» визначено узагальнену стратегію збуту компанії, яка є поєднанням двох стратегій у рамках узагальненої стратегії інтенсивного зростання. Встановлено, що підприємству доцільно

використовувати стратегію глибокого проникнення на ринок, яка передбачає розширення збуту існуючої продукції на існуючих ринках, і стратегія розвитку продукції, тобто розвиток збуту нової продукції для реальних клієнтів.

На основі аналізу бізнес-портфеля ФГ «Степ» встановлено, що для ріпака озимого, ріпака ярого, свиней та вівців варто застосовувати стратегію розвитку, для зернових та зернобобових, соняшнику, цукрових буряків – стратегію продовження наступальної політики, для сої – стратегію підтримання конкурентних переваг, для великої рогатої худоби та молока стратегію збереження поточних позицій, для іншої продукції рослинництва та тваринництва – стратегію вибіркового розвитку.

З метою підвищення прибутковості та отримання нових конкурентних переваг було розроблено інвестиційний проєкт для ФГ «Степ» по вирощуванню ремонтантної полуниці нейтрального світлового дня на площі 10 га. Загальна сума капітальних витрат на її вирощування складатиме 11370,52 тис. грн.

Оскільки прибутку, який мало ФГ «Степ» не вистачить для покриття витрат, необхідних для інвестиційного проєкту, то було запропоновано взяти підприємству кредит у банку на суму капітальних витрат. Було розраховано строк окупності даного проєкту, який склав 0,85 роки, що підтверджує ефективність впровадження запропонованого інвестиційного проєкту по вирощуванню ремонтантної полуниці у ФГ «Степ».

ВИСНОВКИ

НУВБІП України

1. На основі аналізу літературних джерел встановлено, що товарна політика підприємства – це комплекс заходів, які сприяють формуванню асортименту підприємства з метою підвищення конкурентоспроможності продукції, створення нових товарів, оптимізації процесу збуту та продовження терміну експлуатації. Розглянуто структурні елементи товарної політики підприємства та її основні цілі. Доведено, що товарна політика займає важливе місце в життєвому циклі підприємства і повинна вдосконалюватися шляхом адаптації до нових викликів зовнішнього середовища.

НУВБІП України

2. Наведено основні завдання товарної політики підприємства. Встановлено, що переважна більшість виробників, які виводять на ринок не один, а декілька товарів, у рамках товарної політики приймають рішення на трьох рівнях: управління товарною номенклатурою; управління товарним асортиментом; управління брендом. Виділено складові товарної політики, які можна згрупувати в три блоки: створення продукту, його підтримка та виведення з ринку застарілих товарів. Розглянуто елементи товарної політики та особливості її формування в підприємстві.

НУВБІП України

3. У ході проведеного дослідження встановлено, що існує декілька підходів до розробки товарної стратегії в діяльності підприємства: – підхід на основі матриці «товар-ринок» І. Ансоффа; метод на основі матриці «Бостонської консультативної групи»; матриця «McKinsey-General Electric»; стратегічна модель Портера; матриця росту Хассі; матриця оцінки життєвого циклу СБО. Наведено переваги та недоліки кожного із підходів. Вибір типу матриці для аналізу бізнес-напрямків і формування товарної політики підприємства залежить від того, які переваги надають тому чи іншому підходу керівники компанії.

НУВБІП України

НУВБІП України

4. На основі аналізу діяльності ФГ «Степ» встановлено, що спеціалізується на рослинництві, його частка у 2022 році становить 85,69%. У рослинництві переважає зерновий та зернобобовий сектор, на який у 2022 році припадає 44,30% у структурі виручки. За досліджуваний період ФГ «Степ» отримало

НУВБІП України

прибуток, який за три роки зріс на 32,63%. Спостерігається значне зростання повної собівартості продукції підприємства за досліджуваний період, а саме з 5562 тис. грн. у 2020 році до 13 257 тис. грн. Рівень рентабельності за три роки знизився з 84,07% до 46,78%.

5. Результати проведеного SWOT-аналізу діяльності ФГ «Степ» свідчать, що сильними сторонами підприємства є наявність власних каналів збуту та низькі ціни реалізації. Слабка сторона полягає у високій собівартості продукції, низькій якості продукції та недостатньому використанні маркетингу. В той час, коли до можливостей належить: диверсифікації виробництва, наявність інвесторів, наявність нового обладнання та технологій. Можливими загрозами можуть бути: низький рівень конкурентоспроможності та ускладнений вихід на світовий ринок сільськогосподарської продукції, недосконалість податкова система та радикальні зміни законодавства з приходом нових політичних сил.

6. Встановлено, що цукрові буряки, зернові та зернобобові, велика рогата худоба, свині та молоко функціонують на дуже перспективному ринку і мають високу конкурентоспроможність. Віпак ярий, ріпак озимий, соя, соняшник та вівці також функціонують на високопривабливому ринку, але мають середній стан конкуренції. Інша продукція рослинництва характеризується, як середньою привабливістю ринку, так і середньою конкурентоспроможністю, а інша продукція тваринництва – високою привабливістю ринку і низькою конкурентоспроможністю.

7. На основі запропонованих стратегічних цілей та аналізу ефективності управління збутовою політикою ФГ «Степ» визначено узагальнену стратегію збуту компанії, яка є поєднанням двох стратегій у рамках узагальненої стратегії інтенсивного зростання. Встановлено, що підприємству доцільно використовувати стратегію глибокого проникнення на ринок, яка передбачає розширення збуту існуючої продукції на існуючих ринках, і стратегія розвитку продукції, тобто розвиток збуту нової продукції для реальних клієнтів.

8. На основі аналізу бізнес-портфеля ФГ «Степ» встановлено, що для ріпака озимого, ріпака ярого, свиней та вівців варто застосовувати стратегію

розвитку, для зернових та зернобобових, соняшнику, цукрових буряків – стратегію продовження наступальної політики, для сої – стратегію підтримання конкурентних переваг, для великої рогатої худоби та молока – стратегію збереження поточних позицій, для іншої продукції рослинництва та тваринництва – стратегію вибіркового розвитку.

9.3 Метою підвищення прибутковості та отримання нових конкурентних переваг було розроблено інвестиційний проєкт для ФГ «Степ» по вирощуванню ремонтантної полуниці нейтрального світлового дня на площі 10 га. Загальна сума капітальних витрат на її вирощування складатиме 11370,52 тис. грн.

Оскільки прибутку, який мало ФГ «Степ» не вистачить для покриття витрат, необхідних для інвестиційного проєкту, то було запропоновано взяти підприємству кредит у банку на суму капітальних витрат. Було розраховано строк окупності даного проєкту, який склав 0,85 роки, що підтверджує ефективність впровадження запропонованого інвестиційного проєкту по вирощуванню ремонтантної полуниці у ФГ «Степ».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адізеє І. К. Управління змінами, пер. з англ. Г. Семигіна. Київ : Book Chef, 2018. 640 с.

2. Алейнікова О. В., Притула Н. М. Інноваційний та інвестиційний менеджмент : навчальний посібник. Київ : ДВНЗ «Університет менеджменту освіти», 2016. 614 с.

3. Балановська Т. І., Гоголя О. П., Кубицький С. О., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління організацією : навчальний посібник. Київ : ФОП Ямчинський О. В., 2021. 464 с.

4. Балановська Т. І., Троян А. В. Управління бізнесом : навчальний посібник. Київ : ИУБП України, 2019. 401 с.

5. Безугла Л. С. Роль підприємництва як чинника забезпечення стабільності економіки. *Інвестиції: практика та досвід*. 2010. № 21. С. 31–33.

6. Безугла Л. С., Агафонов О. Д., Гладкий Д. Р. Формування маркетингової товарної політики. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 35. С. 133–137.

7. Білорус Т. В. Практикум з менеджменту: навчальний посібник. Київ: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2020. 185 с.

8. Божанова В. Ю. Логістична діяльність підприємства. інновації та інтернет&маркетинг: навч. посібник. Дніпро: ДВНЗ УДАБА, 2017. 280 с.

9. Будник М. М., Курилова Н. М. Управління змінами : підручник. Київ : Кондор, 2017. 225 с.

10. Венета Л. С. Удосконалення товарної політики підприємства на основі маркетингу. URL: www.chromextension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/viewer.html/pdfurl (дата звернення 22.09.2023)

11. Гавриш О. М., Драмарецька К. П. Роль лідера при управлінні організаційними змінами в підприємстві. *Біоекономіка і аграрний бізнес*. 2022.

Том 1/3 № 3 URL: <http://journals.nubip.edu.ua/index.php/Bioeconomy/article/view/16557>

12. Гавриш О. М., Драмарецька К. П., Грозівський М. С. Роль

корпоративної культури у мотивації персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?pp=1&z=9715>.

13. Гавриш О. М., Капелюшна Т. В., Гужавина І. В. Інвестиції та кредитування : навчальний посібник. Київ : ДУТ, 2020. 200 с.

14. Гавриш О. М., Капелюшна Т. В. Проблеми неформального інвестування інноваційного підприємництва в Україні. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?pp=1&z=8463>.

15. Гавриш О. М., Пильнова В. П., Мартиненко М. О. Основи підприємництва : навчальний посібник. Київ : ДУТ, 2020. 358 с.

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

17. Гуророва О. О. Менеджмент організації : навчальний посібник. Харків : Харківський національний аграрний університет. Харків : ХНАУ, 2017. 267 с.

18. Довгань Л. Є., Малик І. П., Мошонько Г. А., Шкробот М. В. Менеджмент організацій. Київ : КПІ ім. Ігоря Скорського, 2017. 271 с.

19. Дорошук Г. А. Управління організаційним розвитком: теоретичні та концептуальні основи : монографія / За ред. С. К. Харічкова. Одеса : Бондаренко М. О., 2016. 196 с.

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

21. Жайворонюк Л. В. Маркетингова товарна політика в системі сучасного концептуального забезпечення управління підприємства. *Електронний журнал «Ефективна економіка»*. 2015. № 12. 6 с.

22. Живко З. Б. Управління змінами : навчальний посібник. Львів : ЛДУВС, 2016. 251 с.

23. Зоріна О. І., Сиволовська О. В. Маркетингова товарна політика : навчальний посібник. М-во освіти і науки України. Харків : УкрДУЗТ, 2015.

190 с.

24. Інфраструктура ринку. *Економіка та управління підприємствами*. 2019. Вип. 35. С. 133–137.

25. Калініченко О. О., Пойта І. О. Проблеми та перспективи розвитку маркетингової товарної політики підприємства. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/32925/1/Тези%201%20Калініченко.pdf>

26. Кальченко А. Г. Логістика: підручник. К.: КНЕУ, 2004. 284 с.

27. Криворучко О. М. Сучасне розуміння поняття якості логістичної діяльності. *Економіка транспортного комплексу*. 2018. Вип. 31. С. 150-163.

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

29. Куцик В. І., Лупак Р. Л. Моделювання конкурентних позицій підприємств реального сектора економіки на внутрішньому ринку. *Бізнес Інформ*. 2017. № 12 (479). С. 244-249.

30. Ладонько Л. С., Тихун І. С. Здійснення стратегічних змін як ключовий чинник забезпечення організаційного розвитку підприємства. *Науковий вісник ЧДДЕУ*. 2016. № 1. С. 126–135.

31. Лактіонова О. А. Інвестування : навчальний посібник. Вінниця : Донецький національний університет імені Василя Стуса, 2019. 256 с.

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

33. Лутова В. М., Голубев С. М. Основи самоменеджменту та лідерства : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 212 с.

34. Лук'янова В. В. Оцінка ефективності підприємства і підприємництва. *Вісник ДонНУЕТ*. 2005. № 4 (28). С. 35-39.

35. Лупак Р. Л., Дідич А. М. Економічні основи забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах ринкових відносин. *Науковий вісник ЛТЕУ України*. 2017. Вип. 20.6. С. 248-252.

36. Мармаза О. І. Інноваційний менеджмент : навчально-методичний посібник. Харків : ТОВ «Планета-принт», 2016. 197 с.

37. Менеджмент : навчальний посібник. / Н. С. Краснокутська та ін. Харків : «Друкарня Мадрид», 2019. 231 с.

38. Менеджмент і адміністрування: в 2 ч. Ч. II. Менеджмент : навчальний посібник / О. В. Басвої та ін.; за ред. О. В. Басвої, Н. І. Новальської. Київ : ДП «Вид. дім «Персонал», 2017. 326 с.

39. Монастирський Г. Л. Теорія організації : підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль : «Крок», 2019. 368 с.

40. Мороз О. В., Карачина Н. Н., Шиян А. А. Концепція економічної безпеки сучасного підприємства : монографія. Вінниця: ВНТУ, 2011. 241 с.

41. Олійник А.С., Тургея Ю.С., Соколовська Ю.Є. Виробничо-маркетингові стратегії антикризового управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 19–20. С. 110–116.

42. Основи менеджменту. Теорія і практика: навчальний посібник / Г.С. Мошек та ін.; за заг. ред. проф. Мошека Г.С. Київ : Видавництво Ліра-К, 2017. 528 с.

43. Палеха Ю. І., Мошек Г. Основи менеджменту теорія і практика : навчальний посібник. Київ : Ліра-К, 2018. 528 с.

44. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність : монографія. Київ: КНТЕУ, 2002. 302 с.

45. Петруня Ю. Є., Петруня В. Ю. Менеджмент. Практикум : навчальний посібник. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2019. 104 с.

46. Пічугіна Т. С. Управління змінами / навчальний посібник. Харків : ХДУХТ, 2017. 226 с.

47. Пушкар З. М., Пушкар Б. Т. Кадровий менеджмент : навчальний посібник Тернопіль : Осадца Ю.В., 2017. 210 с.

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

49. Селютін В. М. Самоменеджмент : навчальний посібник. Харків : ХДУХТ, 2017. 206 с.

50. Сенишин О.С., Кривещко О.В. Маркетинг : навч. посібник. Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с.

51. Собкевич О. В. Зміцнення економічної безпеки держави на засадах відбудови інноваційного потенціалу індустріального комплексу сходу України. *Регіональна економіка*. 2015. Вип. 3. С. 144-152.

52. Старанов В. С., Гавриш О. М. Особливості товарної політики підприємства. Актуальні питання теорії та практики менеджменту в умовах сучасних викликів. матеріали ІІ Всеукраїнської науково-практичної онлайн конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених м. Київ, НУБІП України, 11 жовтня 2023 р. Київ, 2023. С. 60-62. URL: https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u75/zbirnik_tez_konferenciji_2023.pdf.

53. Стратегічні пріоритети та механізми інноваційного розвитку сільських територій Західного регіону України : монографія / наук. ред.: В. В. Борщевський, Т. Г. Васильців. Львів : Аверс, 2014. 176 с.

54. Сучасний інструментарій управління поведінкою суб'єктів господарювання: монографія / За ред. С. К. Харічкова, Г. А. Дорошук. Одеса : «Освіта України», 2017. 244 с.

55. Сучасні проблеми управління змінами на підприємствах регіону : монографія / За заг. ред. Н. С. Муромець, О. А. Мельниченко. Харків : ТОВ «В справі», 2016. 268 с.

56. Файнзібельт Л. С., Жуковська О. А., Якимчук В. С. Теорія прийняття рішень : підручник. Київ : Освіта України, 2018. 246 с.

57. 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.

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

59. Шаманська О.С. Споживча поведінка домогосподарств: основні чинники та мотиви. URL: http://www.rusnauka.com/9/ВНД_2012/Economics/6104898.doc.htm (дата звернення: 02.10.2023).

60. Шевченко Л. С. Стратегічний та інноваційний менеджмент : навчальний посібник. Харків : Нац. юрид. ун-т імені Ярослава Мудрого, 2019. 155 с.

61. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердална С. Ф., Крисько Ж. Л., Демків О. Менеджмент : навчальний посібник. Тернопіль Крок, 2017. 252 с.

62. Balanovska T. I., Kharchenko H. A., Artiukh T. O. Management: Textbook. Kyiv : CP "Comprint", 2021. 245 p.

63. Lupak R., Kulytska-Iliash M., Bereziivskiy Y., Nakonechna N., Ivanova L., Vasyltsiv T. Information and analytical support system of enterprise competitiveness management. *Accounting*. 2021. no. 7 (7). pp. 1785-1798.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України