

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

12.02 – БКР. 2270 «С» 2023.12.14. 051 ПЗ

ГУЛЕВАТОЇ ОКСАНИ РУСЛАНІВНИ

2024 р.

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
ФАКУЛЬТЕТ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

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

_____ **Тетяна БАЛАНОВСЬКА**
(підпис)

« _____ » _____ 2024 р.

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Управління товарною політикою підприємства»

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітньо-професійна програма **«Менеджмент»** першого (бакалаврського) рівня
вищої освіти

**Гарант освітньо-професійної
програми**

д. е. н., професор

Віра БУТЕНКО

**Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи**

к. е. н., доцент

Оксана ГАВРИШ

Виконала

Оксана ГУЛЕВАТА

КИЇВ - 2024

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

ФАКУЛЬТЕТ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту

ім. проф. Й. С. Завадського

к .е. н., професор _____ Тетяна БАЛАНОВСЬКА

« _____ » _____ 2023 р.

ЗАВДАННЯ

**до виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи студентці
Гулеватій Оксані Русланівні**

Спеціальність 073 «Менеджмент»

**Освітньо-професійна програма «Менеджмент» першого (бакалаврського) рівня
вищої освіти**

**Тема бакалаврської кваліфікаційної роботи: «Управління товарною політикою
підприємства» затверджена наказом проректора з наукової роботи та
інноваційної діяльності НУБіП України від 14.12.2023 р. № 2270 «С»**

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

**Вихідні дані до бакалаврської кваліфікаційної роботи: 1) нормативно-правові
акти України; 2) українські та зарубіжні інформаційні джерела; 3) річні звіти та
первинна документація підприємства; 4) результати опитування і власних
спостережень.**

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

- 1. Теоретичні аспекти управління товарною політикою підприємства.**
- 2. Діагностика управління товарною політикою ТДВ «Яготинський
маслозавод».**
- 3. Напрями удосконалення управління товарною політикою
ТДВ «Яготинський маслозавод».**

Дата видачі завдання «15» грудня 2023 р.

**Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи**

(підпис)

Оксана ГАВРИШ

**Завдання прийняла
до виконання**

(підпис)

Оксана ГУЛЕВАТА

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Економічна сутність товарної політики підприємства.....	8
1.2. Етапи та особливості управління товарною політикою підприємства.....	13
1.3. Методичні підходи до управління товарною політикою підприємства.....	18
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ ТОВАРНОЮ ПОЛІТИКОЮ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД».....	25
2.1. Загальна характеристика підприємства.....	25
2.2. Оцінка товарної політики ТДВ «Яготинський маслозавод»...	32
2.3. Вплив чинників на формування ефективної системи управління товарною політикою ТДВ «Яготинський маслозавод».....	39
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНОЮ ПОЛІТИКОЮ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД».....	46
3.1. Розробка пропозицій щодо удосконалення системи управління товарною політикою ТДВ «Яготинський маслозавод».....	46
3.2. Раціоналізація товарної номенклатури підприємства.....	49
3.3. Використання зарубіжного досвіду управління товарною політикою підприємства	53
ВИСНОВКИ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	63

ВСТУП

Актуальність теми. Стан товарного виробництва визначається рядом відмінностей, враховуючи активну боротьбу споживачів, їх високі вимоги до якості продукції, постійний процес оновлення асортименту існуючих товарів та появу їх замінників. У цьому контексті виникає необхідність акцентувати увагу на товарній політиці як важливому інструменті у загальній управлінській системі суб'єкта господарювання.

Актуальність розгляду питань, пов'язаних із визначенням сутності, напрямів та головних завдань товарної політики, зумовлена необхідністю привертати увагу споживачів до продукції підприємства, забезпечуючи їх високу якість та конкурентоспроможність. Зазначені аспекти включають в себе такі завдання, як збереження лояльності постійних клієнтів, привертання нових споживачів та забезпечення конкурентоспроможності продукції у сучасному ринковому середовищі. Підприємство, що враховує ці аспекти, має можливість ефективно взаємодіяти зі змінами на ринку та забезпечувати стійкий розвиток й ефективність своєї діяльності.

Теоретичні та практичні аспекти управління товарною політикою підприємства розглядали такі вчені як: Балановська Т. І., Блажко Ю. М., Бриндіна О. А., Гавриш О. М., Ганіч С. В., Гоголя О. П., Гонтарева І. В., Горобець Н. М., Дячков Д. В., Іваненко Л. М., Іщенко С. М., Кириченко С. О., Кузьминчук Н. В., Лісений Є. В., Мангушев Д. В., Мартиненко В. П., Половинка К. І., Процишин Ю. Т., Скібіцький О. М., Труш М. С., Турчіна С. Г., Хринюк О. та ін.

Ознайомлення з опублікованими працями, присвяченими дослідженню теоретичних та практичних аспектів управління товарною політикою підприємства, підтверджує актуальність вибраної теми дослідження..

Мета і завдання дослідження. Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних

рекомендацій щодо удосконалення управління товарною політикою підприємства.

Відповідно до мети визначені завдання дослідження:

- визначити економічну сутність товарної політики підприємства;
- охарактеризувати етапи та особливості управління товарною політикою підприємства;
- розкрити методичні підходи до управління товарною політикою підприємства;
- здійснити оцінку товарної політики підприємства;
- проаналізувати вплив чинників на формування ефективної системи управління товарною політикою підприємства;
- розробити пропозиції щодо удосконалення системи управління товарною політикою підприємства;
- обґрунтувати раціоналізацію товарної номенклатури підприємства;
- розглянути використання зарубіжного досвіду управління товарною політикою підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління товарною політикою підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти управління товарною політикою підприємства. Поглиблені дослідження здійснені на матеріалах ТДВ «Яготинський маслозавод» Фастівського району Київської області.

Методи дослідження. Методологічною основою бакалаврської кваліфікаційної роботи є комплексний підхід, діалектичний метод наукового пізнання, фундаментальні наукові праці та розробки українських і зарубіжних вчених у теорії управління товарною політикою підприємства. Для досягнення поставленої у бакалаврській 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; матричний та SWOT-аналізу – при визначенні бізнес-портфелю, сильних та слабких сторін, а також можливостей і загроз досліджуваного підприємства та інші методи дослідження економічних процесів і явищ.

Інформаційною базою бакалаврської кваліфікаційної роботи є нормативно-правові акти України, українські та зарубіжні інформаційні джерела, статистична звітність Державної служби статистики України, річні звіти та первинна документація ТДВ «Яготинський маслозавод» а також результати власних спостережень.

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

Апробація результатів бакалаврської кваліфікаційної роботи. Основні положення, теоретичні та практичні розробки і наукові результати бакалаврської 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 і обсяг роботи. Бакалаврська кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

Основний текст бакалаврської кваліфікаційної роботи викладено на 67 сторінках, у тому числі робота містить 11 таблиць, 24 рисунки та 44 використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність товарної політики підприємства

В сучасних умовах господарювання діяльність підприємств є ефективною тільки тоді, коли товари або послуги які вони виробляють, користуються попитом на ринку, а задоволення потреб покупців шляхом придбання даних товарів або послуг приносить прибуток підприємствам. Для того, щоб вироблені товари та послуги були завжди конкурентоспроможними і мали попит на ринку, підприємствам доцільно вміло формувати товарний асортимент та ефективно здійснювати управління товарною політикою.

Сутність товарної політики полягає у тому, що вона є комплексом заходів щодо того, як формувати ефективний асортимент, який дозволить підвищити рівень конкурентоспроможності продукції, створити нові товари, оптимізувати асортимент, продовжити життєвий цикл товарів.

Основне завдання товарної політики пов'язане із створенням таких товарів або послуг та такого управління ними, щоб ряд інших елементів маркетингової діяльності або були не потрібні, або їх використовували б мінімально як допомогу для досягнення поставленої мети.

Для товарної політики характерним є певний курс дій товаровиробників або наявність у них попередньо обдуманих принципів поведінки. Її ціль полягає у забезпеченні прийняття рішень щодо того як формувати асортимент й здійснювати управління ним; підтримувати конкурентоспроможність товарів на певному рівні; знаходити оптимальні товарні сегменти; розробляти і реалізувати стратегію упаковки, маркування та обслуговування товару [4, с. 115].

Здійснивши аналіз та узагальнивши зазначені варіанти можна зробити висновок, що маркетингова товарна політика є комплексом дій суб'єкта господарювання, який направлений на те, щоб формувати та управляти

конкурентоспроможним асортиментом товарів, при умові що ефективно використовуються існуючі можливості та за для того, щоб задовольнити потреби споживачів та отримати прибуток [21, с. 152].

Розробити і реалізувати товарну політику можна із дотриманням ряду умов: чітка уява про виробничі цілі і збут в перспективі; наявність стратегії виробничо-збутової діяльності суб'єкта господарювання; добре знання ринку і характеру його вимог; чітка уява про власні можливості і ресурси (йдеться про ряд дослідницьких, науково-технічних, виробничих та збутових ресурсів) на нинішньому етапі та в майбутньому. На рис. 1.1 зображено структуру товарної політики.

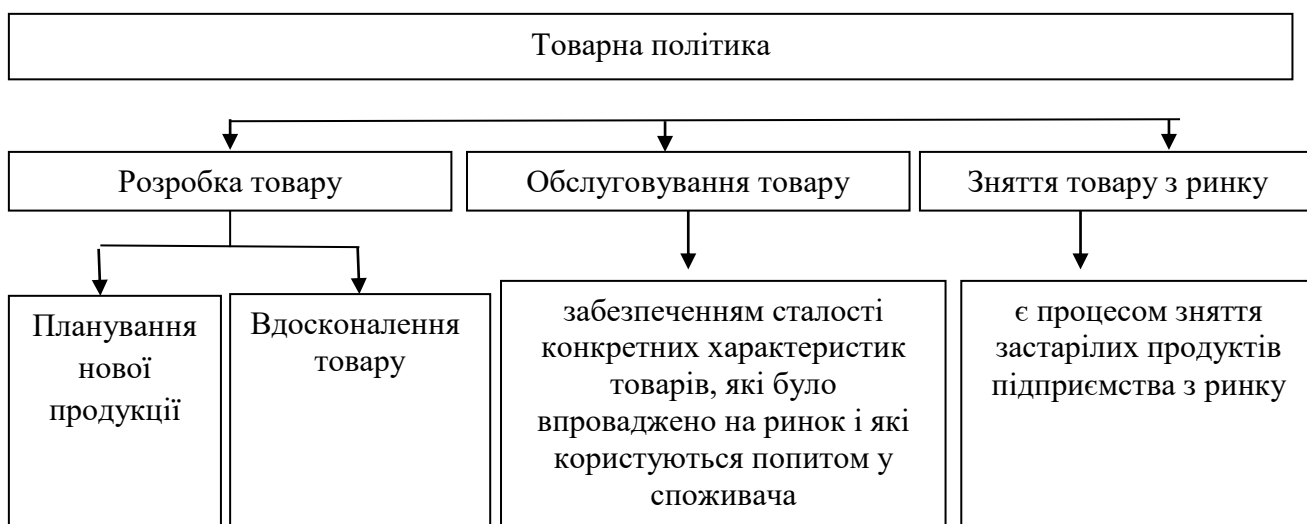


Рис. 1.1. Структура товарної політики*

Примітка. *Побудовано на основі [22]

Як видно з рис. 1.1, структура товарної політики поєднує в собі три складових: розробка товару, обслуговування товару та зняття товару з виробництва.

Розробка товару передбачає створення нового унікального товару або аналог чи модифікатор вже існуючого, шляхом внесення змін у структуру технологічних, екологічних, естетичних та інших параметрів [22].

Обслуговування товару є забезпеченням сталості конкретних характеристик товарів, які було впроваджено на ринок і які користуються

попитом у споживача. До головних аспектів в даній частині товарної політики відносять такі, які пов'язані із якістю продукції, своєчасним інформуванням виробництва про його покращення, збереженням характеристик товарів у таких процесах як розподіл і продаж [4, с. 115].

Сутність елімінування полягає у тому, що воно є процесом зняття застарілих продуктів компанії з ринку. До його головного завдання відносять оптимізацію асортименту та виведення товарів, для яких характерним є зниження попиту. Сутність товарної політики полягає у тому, що вона є комплексом заходів, які направлені на орієнтацію виробництва на те, щоб задовольнити потреби і запити споживачів і отримати на даній основі прибуток.

Згідно із концепцією маркетингу товарна політика суб'єкта господарювання має орієнтуватися на виробництво і просувати на ринок конкурентоспроможні товари, які відповідають запитам споживачів, Її основна суть полягає у формуванні ефективного товарного асортименту з економічної точки зору.

У табл. 1.1 наведено трактування сутності товарної політики українськими науковцями.

На підставі поданих визначень товарної політики українськими науковцями найбільш ширшим є визначення товарної політики як стратегічно спрямованої діяльності, орієнтованої на формування та управління асортиментом товарів підприємства з урахуванням зовнішніх і внутрішніх чинників, що впливають на виробництво, маркетинг і продаж продукції. Ця діяльність включає в себе комплекс знань зі стратегічного менеджменту, спрямованих на правильну та ефективну побудову стратегії на різних етапах життєвого циклу товарів.

Товарна політика також охоплює комплекс практичних заходів, спрямованих на використання товарів як основних інструментів для досягнення стратегічних цілей підприємства. Товарна політика передбачає також необхідний юридичний супровід у рамках зазначених стратегічних та

операційних заходів [22].

Таблиця 1.1

Трактування сутності товарної політики українськими науковцями*

Автор	Визначення
Дячков Д. В. [13]	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.
Абрамович І., Квасова М. [1]	комплекс знань зі стратегічного менеджменту, тобто набору та побудови правильної дієвої на всіх життєвих стадіях стратегії.
Зоріна О. І., Сиволовська О. В. [15]	комплекс заходів, у межах якого один або кілька товарів використовуються як основні інструменти досягнення цілей фірми
Турчіна С.Г. [37]	це комплекс практичних заходів, у межах яких товари використовуються як основні інструменти досягнення цілей підприємства
Лісеній Є. В. [22]	це комплекс заходів, що допомагають формувати асортимент підприємства для підвищення конкурентоспроможності продукції, створювати нові товари, оптимізувати процес їх збуту та продовжувати життєвий цикл товарів.

Примітка. *Систематизовано автором

Головна мета маркетингу в сучасному підприємстві полягає у створенні такого товару, який максимально відповідатиме бажанням та вимогами цільових споживачів.

Залежно від призначення усі товари розподіляють на споживчі та промислові.

Товари широкого споживання (споживчі) класифікуються в залежності від поведінки споживача та його реагування на товар таким чином:

1. Товари повсякденного попиту є товарами, яку регулярно споживають та у процесі їх придбання споживачі витрачають мінімум часу для того, щоб обрати конкретну товарну одиницю.

2. Товари попереднього вибору є товарами, які отримують завжди тільки здійснивши порівняння між собою по технічним показникам, функціональним можливостям, експлуатаційним характеристикам, ціні, естетичним властивостям та ін.

3. Товари особливого попиту – є марочними товарами популярних

виробників з престижними торговельними марками. Деякі споживачі згодні із будь-якими незручностями (йдеться про підвищену ціну, віддаленість постачальників або дилерів) за для того, щоб заволодіти даними товарами.

4. Товари пасивного попиту – це такі товари, про які споживач або не знає, або знає, але байдужий до них. Що стосується першого товару, то у цьому стані знаходяться майже усі нові товари – при появі на ринку збуту більшої їх кількості споживач практично не знає, але цю ситуацію можна поліпшити шляхом активної маркетингової роботи, яка носить пізнавальний характер.

Слід зазначити, що під асортиментом розуміють перелік основних видів продукції за певними ознаками і характеристиками, а формування товарного асортименту варто розглядати, як діяльність щодо формування списку товарів, які дозволяють задовольнити реальні й прогнозуєчі вимоги, досягаючи мети, яка визначена керівництвом торгового підприємства відповідно до попиту споживачів у цілях їх найбільш повного задоволення [6, с. 91].

До основних завдань асортиментної політики відносять: забезпечення задоволення потреб покупців, залучення нових клієнтів, зростання фінансових ресурсів підприємства.

Асортиментна політика передбачає проведення збору інформаційних даних про стан сегментів ринків збуту, продукції, переваг клієнтів, рівня цін, макроекономічних показників, умов зовнішньоекономічної діяльності з іноземними компаніями та товаровиробниками.

У ході дослідження встановлено, що на асортимент товару може впливати:

- вивчення попиту на товари і їх властивості;
- цільове опитування населення для визначення думки про якість товарів / послуг;
- незалежна експертна оцінка по товарах, та їх вартість;
- зміни, винесені органами управління, підприємством, спеціалізованими установами про необхідність підвищення якості товару і

зміну правил ціноутворення, припинення випуску товарів тощо.

Отже, сутність товарної політики підприємства полягає в стратегічному плануванні, виробництві, прийнятті маркетингових рішень та ціноутворенні з метою задоволення потреб споживачів і досягнення конкурентних переваг на ринку. Ефективне впровадження такої політики сприяє збільшенню обсягів продажів, формуванню стійкої ринкової позиції та підвищенню прибутковості підприємства.

1.2. Етапи та особливості управління товарною політикою підприємства

Управління товарною політикою підприємства передбачає кілька етапів, починаючи від аналізу ринку та конкурентоспроможності продукції, визначення цілей і стратегій, а також розробки маркетингових заходів. Особливості цього процесу включають гнучкість стратегій підприємства, адаптацію до змін у споживчих уподобаннях та вчасну реакцію на динаміку ринкового середовища.

Товари слід розглядати як сукупність споживчих властивостей, для яких є характерним відповідність запитам споживачів. Більше будуть купувати ті товари, які мають вищий ступінь даної відповідності. Так, це дозволяє визначити товари, які є перспективними на ринку та такі, які слід зняти з виробництва.

Для ефективного функціонування підприємства необхідно здійснювати оцінку управління товарною політикою, яка дозволяє визначити такі аспекти, які пов'язані із:

- результатами та вигодами підприємства від реалізації певних товарів, товарних ліній та товарного асортименту;
- ставленням споживача до товару підприємств та товару відповідного конкурента;
- аналізом асоціацій, які стосуються даного товару;
- можливостями та загрозами макросередовища, сильними і слабкими

сторонами підприємства;

- доцільністю та ефективністю процесу розробки та впровадження нових продуктів суб'єкта господарювання на ринок;

- узгодженістю товарного асортименту із цілями суб'єкта господарювання та його збалансованістю зважаючи на життєвий цикл продуктів;

- ставленням кожного суб'єкта ринку до структурних елементів товару, що надає можливість в майбутньому сформулювати заходи по покращенню та оптимізації товарного асортименту.

Управління товарами здійснюється на трьох рівнях (рис. 1.2):

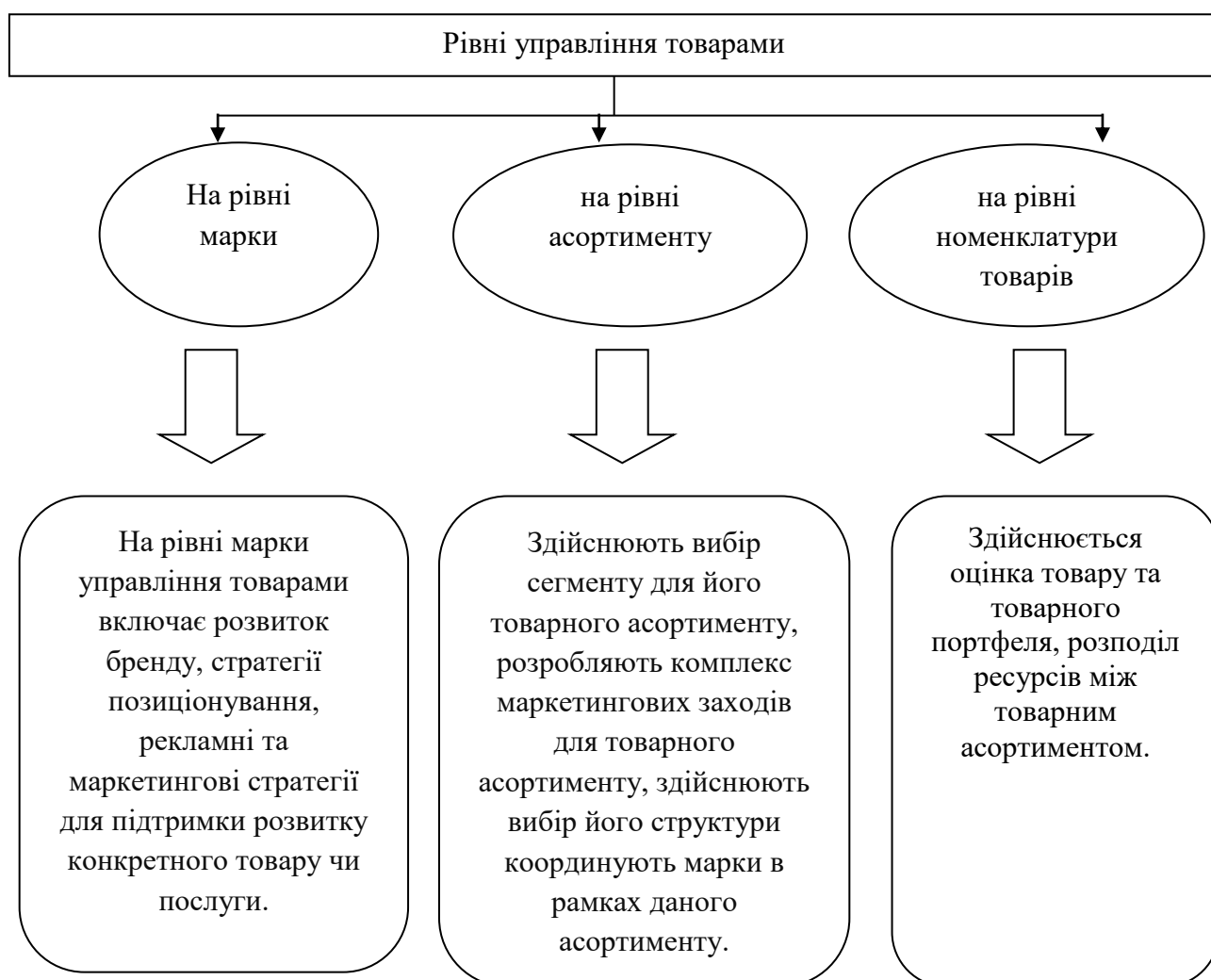


Рис. 1.2. Рівні управління товарами*

Примітка. *Побудовано на основі [24]

Формування асортименту товарів – один з найважливіших процесів у

діяльності підприємства. Стабільність роздрібної торгівлі визначається раціональністю, повнотою і стійкістю асортименту товарів. Від складу й своєчасного оновлення асортименту безпосередньо залежать зростання товарообігу і швидкість реалізації товарів. Відсутність у торгівлі потрібних товарів, їх вузький, нестабільний чи невідповідний запитам споживачів асортимент породжують незадовільний попит, що негативно позначається на ефективності торгівлі.

Розрізняють виробничий і торговий асортимент. У роздрібній торговельній мережі повинен бути представлений торговий (широкий) асортимент товарів, який включає асортимент товарів, що випускаються багатьма підприємствами [6, с. 88].

Необхідно також відмітити, що на попит і споживання багатьох товарів впливає сезонність їх виробництва, а також чинники соціального та економічного характеру, такі як:

- розмір грошових доходів населення, його чисельність, соціальний, професійний та статево-віковий склад;
- рівень роздрібних цін та їх співвідношення;
- об'єм завозу продуктів з інших регіонів;
- географічні та кліматичні умови проживання населення;
- національні та історичні особливості праці і побуту даного району та інші.

Перераховані вище чинники можна розглядати в якості елементів, що визначають силу впливу попиту на формування асортименту. Більшість з них має конкретне числове визначення і являються постійними для визначеного району.

Другий основний чинник формування асортименту – виробництво товарів. Потреби населення ідуть попереду виробництва, стимулюючи його розвиток і ставлячи перед ним нові задачі. В свою чергу, розвиток виробництва розширює асортимент і збільшує масу товарів, викликаючи все нові та нові потреби. Виходячи з даного твердження – товаровиробники повинні

підкорювати своє виробництво задоволенню потреб споживачів [2].

Крім того важливу увагу варто приділяти функції аналізу та контролю, особливо в сучасних умовах високої конкуренції. Постійне вивчення та перевірка того, який товар чи послуга залишаються актуальними, є важливим елементом. Завдяки функції контролю в маркетингу, яка включає аналіз потреб і можливостей, відбувається взаємозв'язок з покупцями, а також коригування планів щодо розробки та впровадження продукції.

Наслідком маркетингового контролю над маркетинговою товарною політикою є створення стратегій змін в керуванні даною політикою, а саме (рис. 1.3):



Рис. 1.3. Стратегії управління товарною політикою*

Примітка. *Побудовано на основі [35]

- стратегія підтримки, що провокує постійний розвиток товарного потенціалу, перевірку нових технологій, а також їхнє впровадження в процес діяльності маркетингової товарної політики;

- стратегія модифікації – вказує на необхідність невеликих змін

ресурсного, маркетингового та керуючого блоків товарного потенціалу, що мають проміжні обставини розвитку та підвищення стратегічного моніторингу;

- стратегія поновлення показує потребу значних змін у всьому товарному потенціалі на рівні визначених елементів та факторів усіх блоків потенціалу, що нерозвинені або малорозвинені.

Управління товарною політикою підприємства включає ряд етапів, які допомагають оптимізувати асортимент, підтримувати конкурентоспроможність та досягати стратегічних цілей. Основні етапи управління товарною політикою включають (рис. 1.4):



Рис. 1.4. Основні етапи управління товарною політикою*

Примітка. *Побудовано на основі [17]

Отже, етапи управління товарною політикою підприємства, що включають аналіз ринкових умов, визначення стратегій та реалізацію маркетингових заходів, сприяють не лише ефективному розміщенню продукції на ринку, але й забезпеченню конкурентоспроможності. Особливості управління полягають у постійній готовності до змін, врахуванні динаміки споживчого попиту та оперативному впровадженні адаптивних стратегій для досягнення успішного позиціонування на ринку.

1.3. Методичні підходи до управління товарною політикою підприємства

Методичні підходи до управління товарною політикою підприємства представляють собою систематичний підхід до планування, впровадження та контролю стратегій щодо асортименту продукції. Вони включають в себе аналіз ринкових тенденцій, управління життєвим циклом товарів, ціноутворення, рекламу та дистрибуцію, спрямовані на максимізацію прибутковості та задоволення потреб споживачів. Ці підходи сприяють ефективному управлінню товарною політикою, що є ключовим елементом успішної стратегії підприємства на ринку.

З точки зору маркетингу, досягнення економічних цілей підприємства буде можливе лише тоді, коли вдасться задовольнити потреби покупців. З цього погляду оцінка управління товарною політикою повинна включати аналіз споживчої цінності товару, що визначається його здатністю задовольняти потреби споживачів відповідно до їх очікувань. Цей аспект позитивно впливає на купівельну поведінку споживачів, сприяє підвищенню доданої вартості товару і в результаті поліпшує ефективність діяльності підприємства (виробника, продавця) [23, с. 63].

Вибір методів формування товарної політики підприємства повинен орієнтуватися на певну сукупність методологічних принципів, реалізація яких дозволяє забезпечити формування оптимального товарного портфелю.

Виділяють наступні принципи: довгострокової стратегічної орієнтації, синергізму та стратегічної гнучкості (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Принципи формування товарної політики*

Примітка. *Побудовано на основі [18]

Принцип довгострокової стратегічної орієнтації передбачає, що формування товарного портфелю підприємства здійснюється на основі постійного інноваційного оновлення та оптимізації асортименту продукції з метою забезпечення довгострокової фінансової та ринкової стійкості в умовах змінюючого зовнішнього середовища.

Принцип синергізму передбачає, що різні види продукції або їх групи в товарному портфелі підприємства повинні взаємодоповнюватися та взаємно підтримувати один одного. Метою є формування та розвиток фінансово-інвестиційного потенціалу оновлення асортименту продукції на інноваційній основі, що сприяє підвищенню унікальності підприємства на ринку.

Принцип стратегічної гнучкості передбачає створення динамічного товарного портфелю підприємства, заснованого на оптимальному співвідношенні асортиментних позицій різного рівня ризику. Основною метою

є забезпечення ринкової стійкості підприємства в умовах невизначеності зовнішнього середовища.

Серед ключових науково обґрунтованих підходів до формування товарної політики підприємства у частині управління товарним асортиментом можна виділити торговельно-товарознавчий та портфельний підходи.

Торговельно-товарознавчий підхід базується на вивченні потреб споживачів та пошуку оптимальних шляхів для їх максимального задоволення шляхом розширення, оновлення або змін в асортименті продукції. Зокрема, при класифікації методів формування товарного асортименту цей підхід включає методи формування товарного портфелю на основі виявлення споживчих переваг [18, с. 63].

Так, методи формування та управління товарною політикою поділяють на певні групи (рис. 1.6).

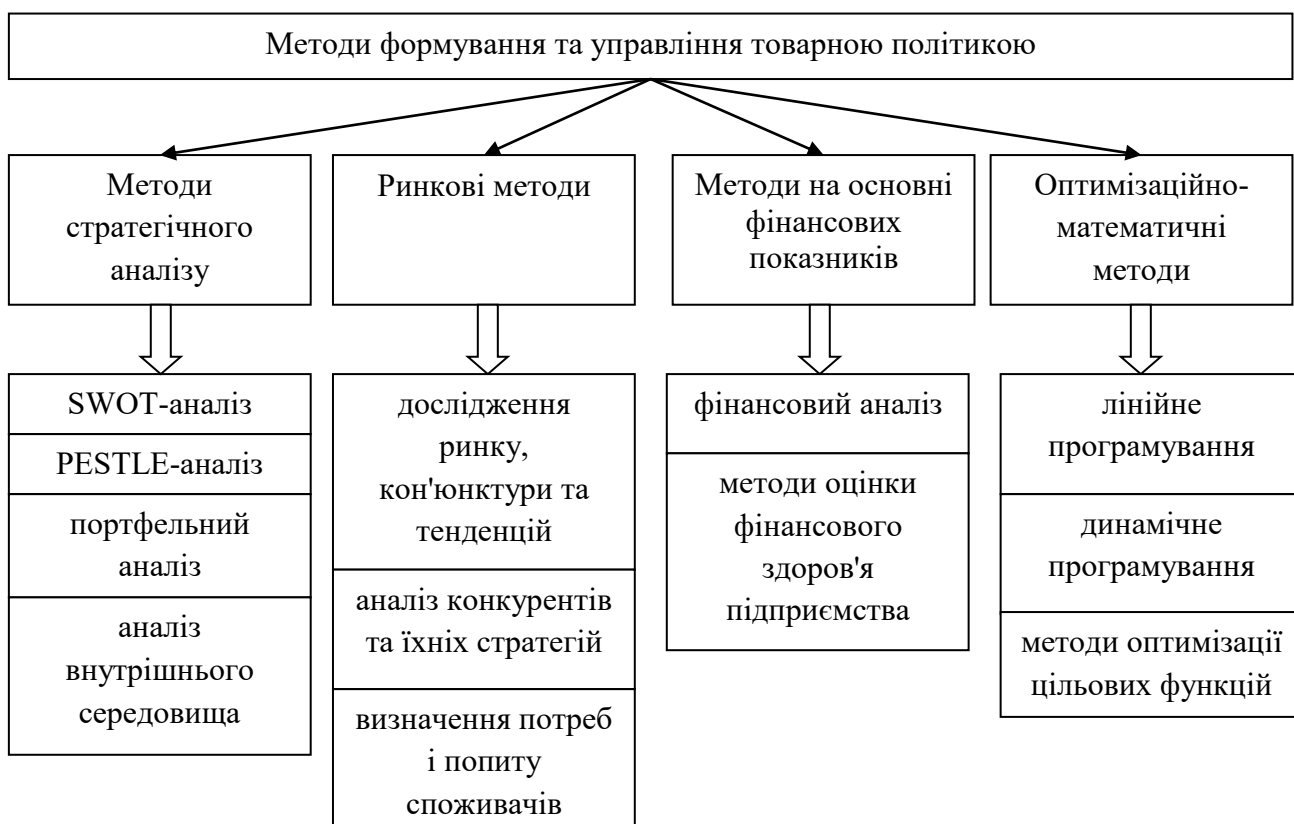


Рис. 1.6. Методи формування та управління товарною політикою*

Примітка. *Побудовано на основі [18]

Аналізуючи наведені класифікації методів формування та управління товарною політикою, можна дійти висновку, що основними критеріями для їх формування є наступні:

- напрямок проведення досліджень та джерела інформації;
- мета аналізу відповідно до рівня прийняття рішень;
- широта охоплення факторів у процесі аналізу.

Варто відмітити, що одні й ті ж самі методи різні автори можуть відносити або до методів оцінки, або до методів формування, або до управління та оптимізації асортименту. Оскільки оцінка, формування, управління та оптимізація асортименту є складовими товарної політики підприємства, можна стверджувати, що дані методи належать до методів формування товарної політики.

Ринкові методи формування товарної політики (або методи визначення споживчих переваг) базуються на зовнішній інформаційній основі, отриманій в результаті дослідження ринку товарів, думок та потреб споживачів, рівня конкуренції на ринку тощо.

Розглядаючи перелічені підходи, стратегічний набір управління маркетинговою товарною політикою в підприємстві повинен включати наступні стратегії: підтримуючі стратегії на макrorівні (STP і продуктово-ринкові), на мікрорівні — стратегії управління конкурентоспроможністю товарів, управління товарним портфелем (оптимізації товарного портфеля, управління товарною силою товарного портфеля), бренд-менеджменту, управління корпоративною культурою, управління сервісом, управління товарними ризиками.

Стратегії STP і продуктово-ринкові включають стратегії позиціонування товару на ринку на основі сегментування ринку та вибору цільових сегментів ринку. Застосування цих стратегій сприяє підвищенню унікальності підприємства на ринку та максимізації його конкурентоспроможності. Також до цієї категорії стратегій включаються стратегії, які основані на матриці І. Ансоффа «товар-ринок». Стратегії управління конкурентоспроможністю

товарів рекомендується формувати, використовуючи розроблену матрицю «потенційна конкурентоспроможність товарів/характер впливу маркетингової діяльності підприємства щодо перетворення потенційної конкурентоспроможності товарів в реальну». Ця матриця дозволяє систематизувати та визначити оптимальні стратегії, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства на ринку. Застосування цих стратегій сприяє ефективному управлінню товарною політикою та забезпечує розвиток бізнесу.

Стратегії бренд менеджменту доцільно розробляти за такими напрямками: стратегічна позиція бренд-менеджменту підприємств (стратегії розвитку культури бренду на підприємстві), стратегії підтримки профіля бренд-товарів на підприємстві, стратегії менеджменту взаємовідносин із споживачами, стратегії менеджменту соціальних подій.

Стратегії управління корпоративною культурою у стратегічному наборі управління товарною політикою відображають соціальний підхід та повинні формуватися в залежності від типу та інструментарію управління корпоративною культурою.

В управлінні товарними ризиками в залежності від рівня ризику можливо розробляти стратегії за зонами: без ризикова зона, зона допустимого ризику, зона критичного ризику, зона недопустимого ризику, зона катастрофічного ризику [3, с. 108].

Стратегії управління товарним портфелем доцільно формувати за рахунок стратегій оптимізації товарного портфеля та управління товарною силою товарного портфеля.

До основних показників, які використовуються при методі фінансових показників належать:

1. Виручка від реалізації товарів і послуг є найважливішим показником, що відображає як діяльність підприємства, так і успіх маркетингової товарної політики протягом певного проміжку часу. Цей показник часто використовується при розрахунку інших фінансових показників як складова

частина, або в якості вихідної величини.

2. Прибуток є більш точним показником, ніж виручка від реалізації, оскільки на основі цього показника можна визначити ефективність конкретного товару для підприємства. Аналіз прибутку можна провести за допомогою ABC-аналізу, що дозволяє визначити значущість і прибутковість різних товарних груп чи продуктів.

3. Рентабельність виробництва продукції – це показник, який відображає співвідношення між прибутком, отриманим від продажу конкретного виду товарів, та величиною інвестованого капіталу або собівартості. Для підприємств, що займаються не лише збутом, а й виробництвом продукції, важливо розраховувати показник рентабельності виробництва для основних видів продукції. Це дозволяє оцінити ефективність виробництва та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

4. Товарообіг – це показник, який визначає час, необхідний для обертання середнього товарного запасу за певний період. Зниження рентабельності продажів окремих товарних груп при одночасному прискоренні їх оборотності може призвести до підвищення загальної рентабельності діяльності підприємства. Цей показник важливий для визначення ефективності управління запасами та оптимізації товарообігу, що в свою чергу впливає на фінансові результати підприємства.

5. Маржинальний дохід – це величина, яка представляє собою різницю між загальним доходом (загальним виторгом) та змінними витратами (або сумою прибутку і постійних витрат). Цей показник важливий для аналізу і визначення додаткового прибутку, який отримується від додаткового виробництва або продажу одиниці товару. Маржинальний дохід є ключовим показником прийняття рішень щодо оптимального рівня виробництва та ціноутворення.

6. Конкурентоспроможність товару (послуги) визначається порівняльним аналізом споживчих та вартісних характеристик, а також його здатністю бути ефективно реалізованим на визначеному ринку протягом певного періоду часу

[17, с. 204].

Отже, усвідомлення та застосування методичних підходів до управління товарною політикою є важливою складовою в діяльності підприємств. Дані підходи дозволяють підприємствам систематично адаптуватися до змін у ринкових умовах, оптимізувати асортимент, ефективно встановлювати ціни, просувати продукцію та отримувати конкурентні переваги. Високий рівень професіоналізму в управлінні товарною політикою стає стратегічною перевагою підприємства, сприяючи його стійкому розвитку та успіху на ринку.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ ТОВАРНОЮ ПОЛІТИКОЮ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

2.1. Загальна характеристика підприємства

Товариство з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод» (далі – ТДВ «Яготинський маслозавод») є великим національним виробником молочної продукції. Дане підприємство є частиною групи компаній «Молочний альянс», що є лідером молочної галузі в Україні. Група діє від 2000 року та володіє розвиненою системою виробництва, маркетингу, логістики та інших аспектів, об'єднуючи кілька підприємств з виробництва та реалізації молочної продукції.

«Молочний альянс» представляє собою консорціум, що включає 7 брендів: «Яготинське» та «Яготинське для дітей», «Пирятин», «Златокрай», «Славія», «Хопси» та «Молочний Альянс». Група спеціалізується на виробництві різних видів молочної продукції, таких як сухе молоко, масло-моноліт, мінералізована сироватка, при цьому під торговою маркою «Молочний альянс» випускає продукцію для харчової промисловості.

ТДВ «Яготинський маслозавод» ініційований у 1956 році і, до приєднання до «Молочного Альянсу» у 2006 році, спеціалізувався на виробництві та переробці молока та вершків. З приєднанням до групи компаній відбулася технічна реконструкція та переоснащення заводу. На сьогоднішній день «Молочний альянс» володіє 99,9% акцій ТДВ «Яготинський маслозавод».

ТДВ «Яготинський маслозавод» є одним із найбільших підприємств молокопереробної галузі в Україні та займає лідируюче положення в експорті вершкового масла серед українських виробників.

Основним регулюючим документом є Статут, в якому визначено мету та завдання підприємства. Згідно Статуту, ТДВ «Яготинський маслозавод» зосереджує свою діяльність на отриманні прибутку в інтересах акціонерів,

покращенні їх добробуту та збільшенні ринкової вартості акцій, враховуючи соціальні та економічні аспекти.

В складі «Молочного альянсу», який об'єднує декілька ключових підприємств молочної галузі, ТДВ «Яготинський маслозавод» виступає як один із стратегічних партнерів. Це спільне об'єднання дозволяє забезпечити координацію та ефективне управління різними ланками виробництва та реалізації молочної продукції, сприяючи загальному успіху групи компаній.

На рис. 2.1 наведено організаційну структуру управління ТДВ «Яготинський маслозавод», яка є лінійно-функціональною.



Рис. 2.1. Організаційна структура ТДВ «Яготинський маслозавод»*

Примітка. *Побудовано на основі [18]

У табл. 2.1 наведено динаміку основних фінансово-економічних показників діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод».

Таблиця 2.1

Динаміка основних фінансово-економічних показників діяльності

ТДВ «Яготинський маслозавод»*

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. у % до 2020 р.
Необоротні активи, тис. грн	521959	432579	424089	81,25
Оборотні активи, тис. грн	1027446	1142041	1604930	156,21
Власний капітал, тис. грн	592784	529401	685040	115,56
Поточні зобов'язання і забезпечення, тис. грн	755170	797645	1090084	144,35
Вартість основних засобів, тис. грн	733629	773761	811917	110,67
Середня кількість працівників, осіб	918	901	900	98,04
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	3166323	3103661	3736091	117,99
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	2657868	2784504	3090847	116,29
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	129547	54023	155639	120,14

Примітка. *Побудовано на основі даних підприємства

Згідно даних табл. 2.1, у ТДВ «Яготинський маслозавод» спостерігається зростання чистого доходу від реалізації продукції у 2022 р. порівняно з 2020 р. на 17,99 %. Водночас зросла і собівартість реалізованої продукції протягом досліджуваного періоду на 16,29 %. Варто відмітити про зростання вартості основних засобів протягом трьох років на 10,67 %. У 2022 р. порівняно з 2020 р. необоротні активи зменшилися на 18,75 %, в той час як оборотні активи зросли на 56,21 %. Щодо середньої кількості працівників, то їх кількість зменшилася на 18 осіб, що пояснюється переходом підприємства на більш механізовані засоби виробництва. ТДВ «Яготинський маслозавод» протягом досліджуваного періоду отримував прибуток, величина якого у 2022 р. порівняно з 2020 р. зросла на 20,14 %, що свідчить про наявний попит на продукцію даного підприємства.

На рис. 2.2 зображено динаміку зміни чистого доходу від реалізації продукції та собівартості реалізованої продукції ТДВ «Яготинський маслозавод».

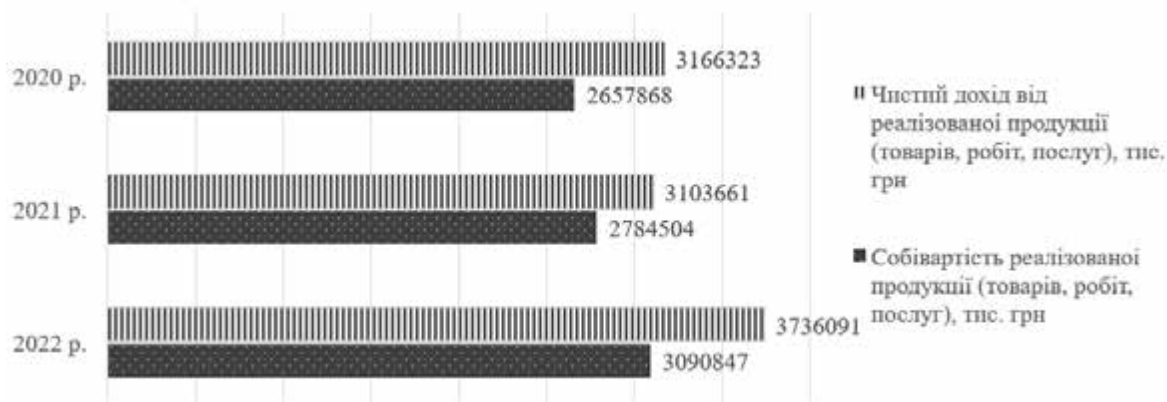


Рис. 2.2. Динаміка чистого доходу від реалізації продукції та собівартості реалізованої продукції ТДВ «Яготинський маслозавод»*

Примітка. *Побудовано на основі даних підприємства

Як свідчать дані рис. 2.2 відбувається пропорційне зростання у ТДВ «Яготинський маслозавод» чистого доходу від реалізації продукції та собівартості реалізованої продукції, що в кінцевому результаті дає змогу отримувати підприємству прибуток.

Динаміку зміни оборотних та необоротних активів ТДВ «Яготинський маслозавод» зображено на рис. 2.3.

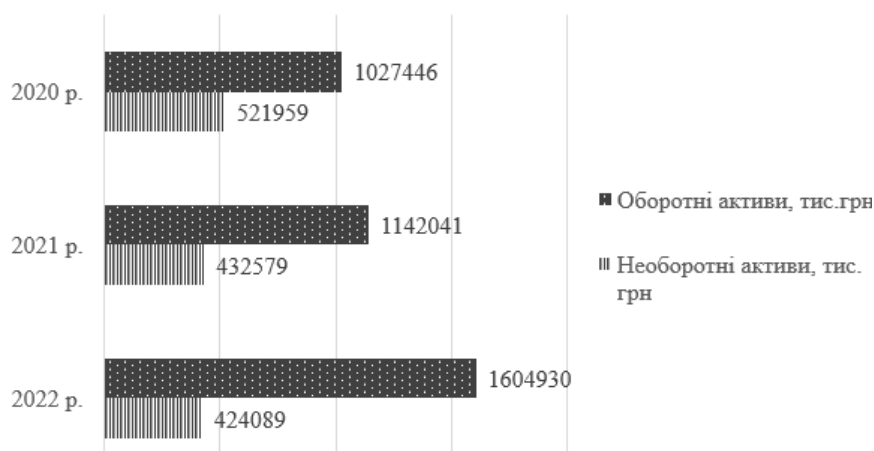


Рис. 2.3. Динаміка зміни необоротних та оборотних активів ТДВ «Яготинський маслозавод»*

Примітка. *Побудовано на основі даних підприємства

Проаналізувавши рис. 2.3 видно, що у ТДВ «Яготинський маслозавод» оборотні активи протягом досліджуваного періоду зросли з 1027446 тис. грн у 2020 р. до 1604930 тис. грн у 2022 р., в той час як необоротні активи навпаки – знизилися з 521959 тис. грн у 2020 р. до 424089 тис. грн у 2022 р.

На рис. 2.4 зображено динаміку зміни власного капіталу та поточних зобов'язань і забезпечень ТДВ «Яготинський маслозавод».

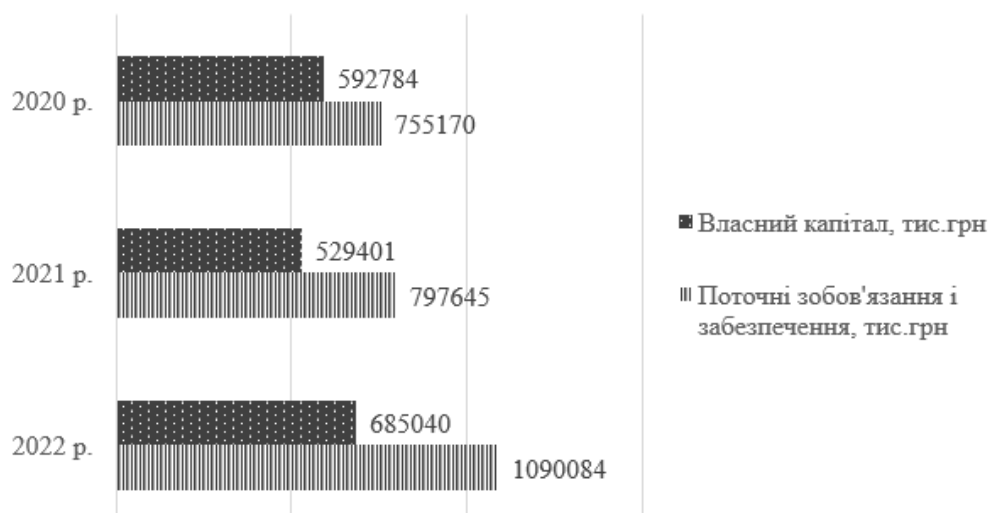


Рис. 2.4. Динаміка зміни власного капіталу та поточних зобов'язань і забезпечень ТДВ «Яготинський маслозавод»*

Примітка. *Побудовано на основі даних підприємства

Згідно даних рис. 2.4, у ТДВ «Яготинський маслозавод» власний капітал протягом досліджуваного періоду збільшився до 685040 тис. грн у 2022 р. Спостерігається щорічне зростання поточних зобов'язань і забезпечень, що свідчить про розширення підприємством своєї господарської діяльності.

На наступному етапі аналізу фінансово-господарської діяльності нами здійснено оцінку величини витрат ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2020-2022 рр. У табл. 2.2 наведено динаміку витрат ТДВ «Яготинський маслозавод».

За даними табл. 2.2 видно, що собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) зросла у 2022 р. порівняно з 2020 р. на 16,29 %. Адміністративні витрати та витрати на збут також зросли відповідно на 13,68 %

та 23,96 %. Спостерігається найбільше зростання фінансових витрат на 61,51 % та інших операційних витрат – у 4,1 рази. Щодо інших витрат, то вони також зросли протягом трьох років на 28,02 %. Оскільки підприємство отримувало прибуток, який у 2022 р. порівняно з 2020 р. зріс, то відповідно зросли і витрати з податку на прибуток на 20,14 %. Все це призвело до зростання загальних витрат у ТДВ «Яготинський маслозавод» протягом досліджуваного періоду на 19,59 %.

Таблиця 2.2

Динаміка витрат ТДВ «Яготинський маслозавод», тис. грн*

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. у % до 2020 р.
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2657868	2784504	3090847	116,29
Адміністративні витрати	33076	33130	37602	113,68
Витрати на збут	239378	254742	296742	123,96
Інші операційні витрати	15995	34147	65926	412,17
Фінансові витрати	72302	87142	116777	161,51
Інші витрати	24729	57127	31657	128,02
Витрати з податку на прибуток	23318	9724	28015	120,14
Всього витрат	3066666	3260516	3667566	119,59

Примітка. *Побудовано на основі даних підприємства

Зміна витрат ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2020-2022 рр. зображена на рис. 2.5.

Як свідчать дані рис. 2.5, найбільше витрат припадає на собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), величина яких зросла із 2657868 тис. грн у 2020 р. до 3090847 тис. грн у 2022 р. Варто відмітити, що по всіх статтях витрат сума протягом досліджуваного періоду зросла, що в цілому відобразилося на зростанні загальних витрат ТДВ «Яготинський маслозавод».



Рис. 2.5. Динаміка зміни витрат ТДВ «Яготинський маслозавод», тис. грн*

Примітка. *Побудовано на основі даних підприємства

На рис. 2.6 зображено структуру витрат у ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2021 р. та на рис. 2.7 – у 2022 р.

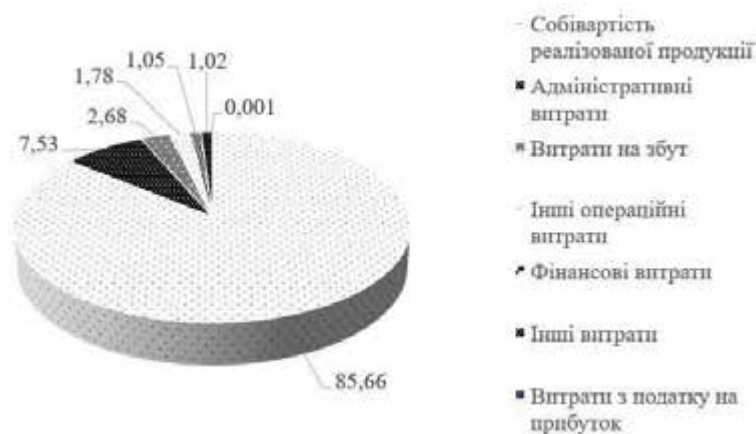


Рис. 2.6. Структура витрат ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2021 р.*

Примітка. *Побудовано на основі даних підприємства

Як видно з рис. 2.6, у структурі витрат у ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2021 р. найбільша частка припадає на собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) – 85,66 %. 7,53 % припадає на витрати на збут, 2,68 % -

фінансові витрати та 1,78 % - на інші витрати.

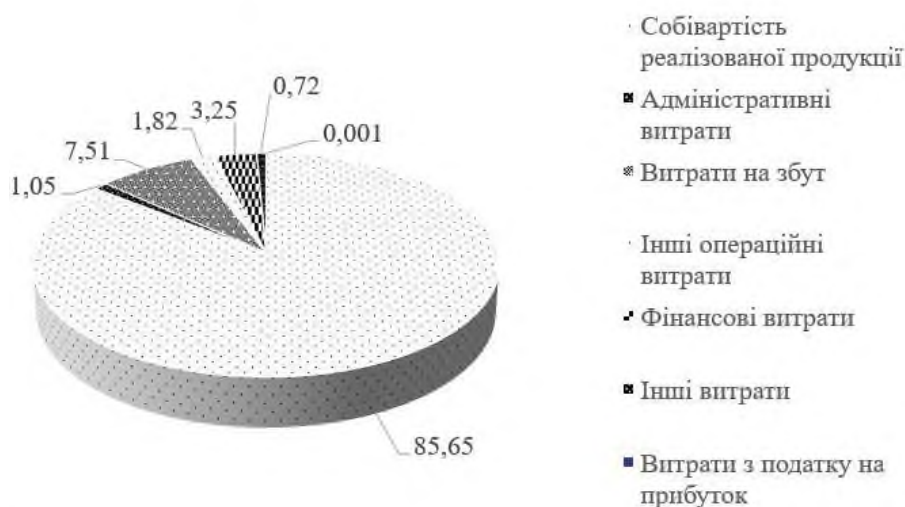


Рис. 2.7. Структура витрат у ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2022 р.*

Примітка. *Побудовано на основі даних підприємства

Аналогічна ситуація спостерігається і по структурі витрат у ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2022 р.

Отже, ТДВ «Яготинський маслозавод» протягом досліджуваного періоду було прибутковим підприємством. Проте, незважаючи на прибутковість ТДВ «Яготинський маслозавод» однією з основних задач є підвищення показників ефективності його діяльності, що можливе за умови ефективного управління товарною політикою.

2.2. Оцінка товарної політики ТДВ «Яготинський маслозавод»

Товарна політика є ключовим елементом стратегічного управління підприємством та визначає способи виробництва, маркетингу та реалізації продукції чи послуг. В економічних умовах постійної зміни та конкуренції важливо розробляти та ефективно впроваджувати товарну політику для досягнення конкурентних переваг та задоволення потреб споживачів.

Метою оцінки товарної політики є з'ясування її ефективності та визначення можливостей для її вдосконалення. Оцінка ґрунтується на вивченні різноманітних аспектів, таких як конкурентоспроможність, задоволення потреб

споживачів, прибутковість та реакція на ринкові тенденції. Важливо розглядати як кількісні, так і якісні показники, охоплюючи аспекти якості, цінової стратегії, рекламних кампаній, та інших факторів, що впливають на успішність товарної політики.

Для оцінки товарної політики на першому етапі проведено аналіз динаміки обсягів виробництва у грошовій формі основних видів продукції (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Динаміка обсягів виробництва у грошовій формі основних видів продукції
ТДВ «Яготинський маслозавод», тис. грн**

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. у % до 2020 р.
Молоко питне	768864	834000	872694	113,50
Кисломолочна продукція	551216	883622	914335	165,88
Сирно-творожна продукція	329687	268511	356122	108,02
Всього	1649767	1986133	2143151	129,91

Примітка. *Побудовано на основі даних підприємства

Згідно даних табл. 2.3, по всіх видах продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» спостерігається зростання обсягів виробництва у грошовій формі, зокрема: молоко питне – на 13,50 %, кисломолочна продукція – на 65,88 % та сирно-творожна продукція – на 8,02 %. В цілому сума грошових надходжень від реалізації продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» зросла з 1649767 тис. грн у 2020 р. до 2143151 тис. грн у 2022 р.

Графічно динаміку зміни обсягів виробництва у грошовій формі основних видів продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» зображено на рис. 2.8.

Як свідчать дані рис. 2.8, найбільше грошових коштів ТДВ «Яготинський маслозавод» отримує від реалізації кисломолочної продукції та молока питного.

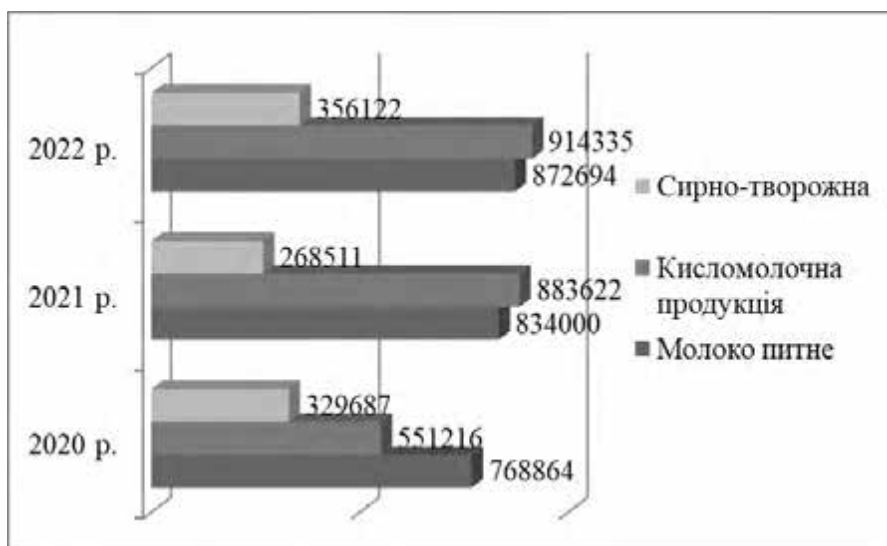


Рис. 2.8. Динаміка зміни обсягів виробництва у грошовій формі основних видів продукції ТДВ «Яготинський маслозавод», тис. грн

Примітка. *Побудовано на основі даних підприємства

Наступним етапом нашого дослідження є аналіз динаміки доходів ТДВ «Яготинський маслозавод» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка доходів ТДВ «Яготинський маслозавод», тис. грн*

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. у % до 2020 р.
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3166323	3103661	3736091	117,99
Інші операційні доходи	3332	23650	47017	1411,07
Інші доходи	24903	58560	882	3,54
Фінансові доходи	2539	1512	1745	68,73
Всього доходів	3197097	3187383	3785735	118,41

Примітка. *Побудовано на основі даних підприємства

Згідно даних табл. 2.4, чистий дохід від реалізації продукції у 2022 р.

порівняно з 2020 р. збільшився на 17,99 %, в той час як інші операційні доходи зросли у 14 разів. Щодо фінансових доходів, то вони за досліджуваний період зменшилися на 31,27 %, а інші доходи – на 96,46 %. Таким чином, загальна сума доходів за три роки зросла на 18,41 %.

Зменшення фінансових доходів в 2021 р. та подальше невелике зростання в 2022 р. може бути пов'язане зі змінами в інвестиційній стратегії, процентах за кредитами, або змінами у фінансовому портфелі підприємства (рис. 2.9).

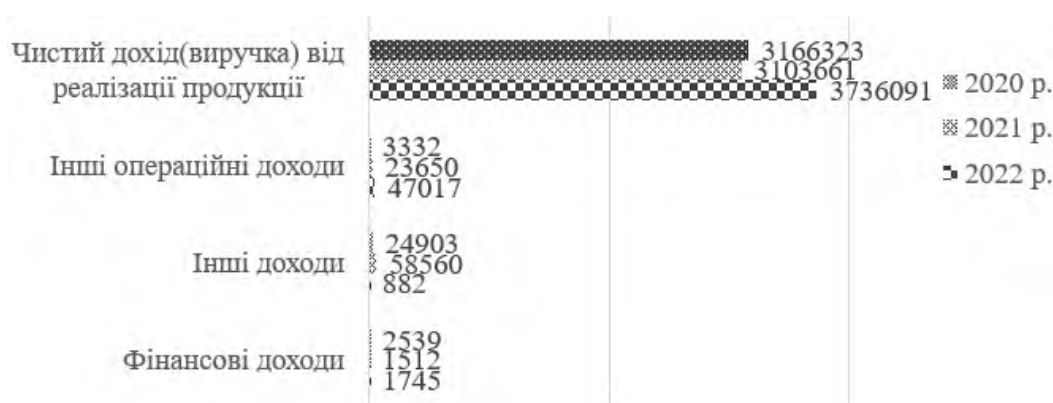


Рис. 2.9. Динаміка зміни доходів ТДВ «Яготинський маслозавод», тис. грн

Примітка. *Побудовано на основі даних підприємства

Як видно з рис. 2.9 серед усіх доходів найбільша частка припадає на чистий дохід (виручка) від реалізації продукції.

На рис. 2.10 наведено структуру доходів у 2021 р. та на рис. 2.9 – у 2022 р.

Як видно з рис. 2.10 у структурі доходів ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2021 р. найбільша частка припадає на чистий дохід (виручку) від реалізації продукції (97,37 %) і лише незначна частина ділиться між фінансовими доходами, іншими операційними доходами та іншими доходами.

Аналогічна ситуація спостерігається і в структурі доходів ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2022 р. (рис. 2.11).

Таким чином, чистий дохід від реалізації продукції є основним джерелом доходу, і його найбільша частка у структурі доходів ТДВ «Яготинський маслозавод» як у 2021 р., так і у 2022 р. може свідчити про відносну

стабільність у виробництві та реалізації основної продукції.

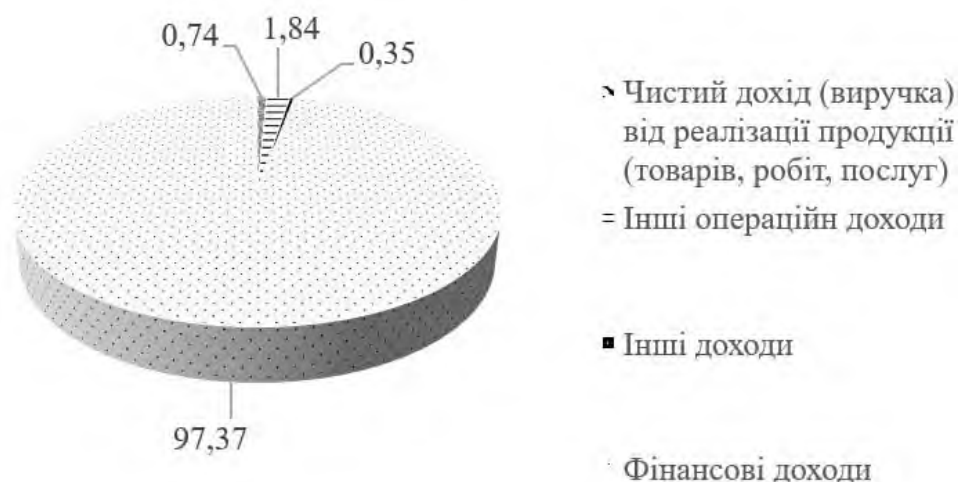


Рис. 2.10. Структура доходів ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2021 р.

Примітка. *Побудовано на основі даних підприємства

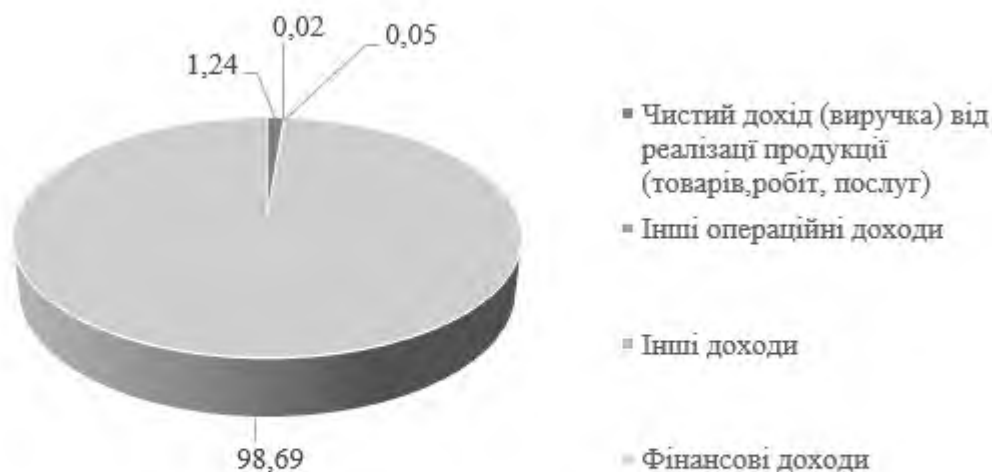


Рис. 2.11. Структура доходів ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2022 р.

Примітка. *Побудовано на основі даних підприємства

Частка інших операційних доходів у загальній структурі доходів зростає з 0,74 % у 2021 р. до 1,24 % у 2022 р. Це може бути результатом додаткових операцій або стратегії розвитку, яка дозволила отримати більше операційних доходів. Щодо частки фінансових доходів, то вона залишається на низькому

рівні, що може свідчити про невеликий внесок фінансових операцій у сумарний дохід. Частка інших доходів зменшилася з 1,84 % у 2021 р. до 0,02 % у 2022 р. Таке суттєве зниження може вказувати на зменшення обсягів додаткових доходів або на вплив неперіодичних чинників у 2022 р.

Відносно ТДВ «Яготинський маслозавод» то на підприємстві розроблення товару здійснюється у двох напрямках: створення принципово нового продукту або вдосконалення, наділення новими властивостями товарів, які вже обертаються на ринку (модифікація або модернізація товарів, що вже існують).

В ході дослідження було проведено аналіз товарної політики ТДВ «Яготинський маслозавод» за допомогою матриці «Бостон консалтинг груп». У табл. 2.5 наведено вихідні дані для побудови матриці БКГ для досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.5

**Вихідні дані для побудови матриці «Бостон консалтинг груп» для
ТДВ «Яготинський маслозавод»***

Асортимент продукції	Середні темпи росту ринку, %	Абсолютна частка ринку, %	Відносна частка ринку, %
Молоко питне	4,26	2,11	138,30
Кисломолочна продукція	3,15	5,63	189,63
Сирно-творожна продукція	2,66	2,36	162,15

Примітка. *Розраховано автором

Горизонтальна лінія щодо осі «середні темпи росту ринку» буде проходити через значення, що характеризує темп росту ринку молочної продукції в Україні (3,4 %). Вертикальна лінія щодо осі «відносна частка ринку» проходитиме через 100 %, що є індикатором відносно найнебезпечнішого конкурента. Найближчим конкурентом для ТДВ «Яготинський маслозавод» буде ТОВ «Данон», яке розташоване на

відстані 115 км від досліджуваного підприємства. Розмір кола для кожного виду продукції буде залежати від відносної частки ринку.

Перенесимо дані табл. 2.5 до матриці БКГ (рис. 2.12).

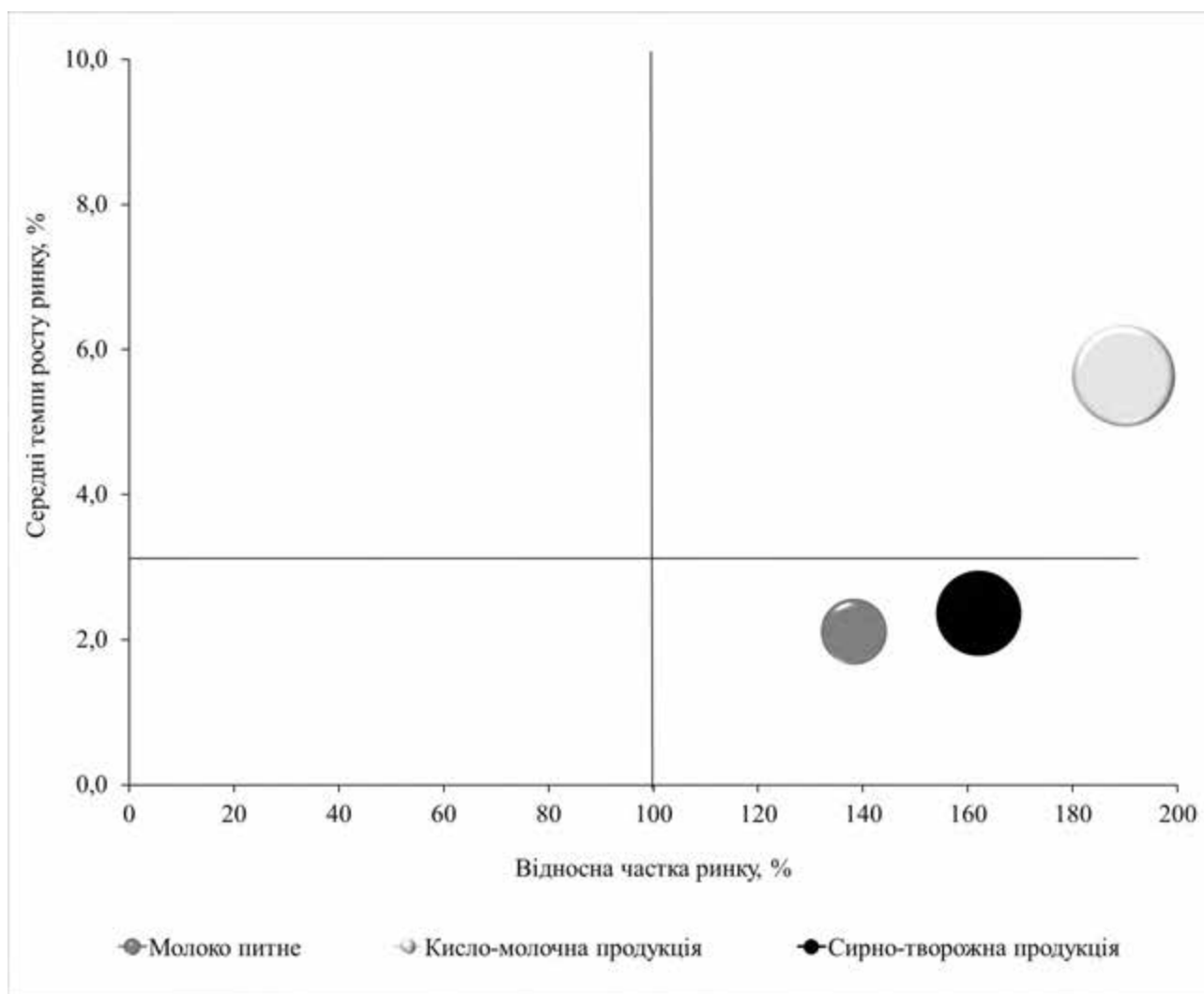


Рис. 2.12. Матриця «Бостон консалтинг груп» для продукції ТДВ «Яготинський маслозавод»*

Примітка. *Побудовано автором

Згідно даних рис. 2.12, кисло-молочна продукція у ТДВ «Яготинський маслозавод» попала до квадрату «зірки», тобто попит на дану групу зростає інтенсивно з одночасною можливістю збільшення ринкової частки. Таким чином, для кисло-молочної продукції характерна стратегія підтримання конкурентних переваг.

Щодо сирно-молочної продукції та молока питного, то за матрицею БКГ

вони знаходяться в «дійних коровах», що передбачає наявність значного доходу від реалізації даної продукції при незначних витратах на її виробництво та просування. Тому для даних груп продукції доцільно застосовувати стратегію підтримання конкурентних переваг аби якомога довше отримувати прибутки від їх виробництва.

Отже, підприємство харчової галузі ТДВ «Яготинський маслозавод», яке здійснює свою діяльність в складі холдингу «Молочний альянс» виробляє 79 видів молока та молочної продукції для населення України та для експорту. Фактична потужність станом на 2022 рік склала 82 тисячі тон продукції на рік.

2.3. Вплив чинників на формування ефективної системи управління товарною політикою ТДВ «Яготинський маслозавод»

Формування ефективної системи управління товарною політикою підприємства обумовлене взаємодією різноманітних чинників, які визначають його конкурентоспроможність та успішність на ринку. Зовнішні чинники, такі як споживчі уподобання, конкуренція та економічні тенденції, а також внутрішні аспекти, такі як стратегічні цілі, ресурси та технічні можливості, спільно визначають спроможність підприємства реалізувати ефективні товарні стратегії.

Внутрішні чинники, які впливають на формування ефективної системи управління товарною політикою, включають в себе внутрішні ресурси, стратегії та дії самого підприємства. Ключові внутрішні чинники, які впливають на формування ефективної системи управління товарною політикою ТДВ «Яготинський маслозавод» наведено в табл. 2.6.

Оцінка впливу чинників на ефективність управління товарною політикою підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод» вимагає використання сучасних методів економіко-математичного моделювання. Для кількісної оцінки впливу різних чинників на ефективність системи управління товарною політикою можливо використовувати методи множинного кореляційно-регресійного аналізу. Ці методи дозволяють вивчити та оцінити кількісно вплив різних

чинників і встановити закономірності функціонування та тенденції розвитку цієї області.

Таблиця 2.6

Внутрішні чинники, які впливають на формування ефективної системи управління товарною політикою ТДВ «Яготинський маслозавод»*

Чинник	Вплив	Дії
1	2	3
Стратегічні цілі підприємства	Визначені цілі та завдання підприємства визначають спрямування його товарної політики	Розробка товарної стратегії, що відповідає стратегічним цілям, визначення пріоритетів та завдань
Внутрішні ресурси та компетенції	Можливості та обмеження внутрішніх ресурсів	Використання внутрішніх ресурсів для розвитку та впровадження товарної політики
Компетенції команди управління	Рівень знань та навичок команди, що відповідає за управління товарною політикою, визначає ефективність реалізації стратегій	Навчання та розвиток персоналу, формування компетентної команди
Технічні можливості та інновації	Відповідність технічних можливостей потребам ринку визначає конкурентоспроможність продукції	Впровадження новітніх технологій, створення інноваційних продуктів
Виробничі можливості	Можливості та потужності виробництва визначають обсяг та асортимент продукції	Оптимізація виробництва, розширення або модернізація виробничих потужностей
Спроможність до інтеграції з іншими функціональними областями	Співпраця з іншими підрозділами (маркетинг, виробництво, продажі) визначає комплексність та взаємодію товарної політики	Забезпечення взаємодії та комунікації між відділами для досягнення спільних цілей

Примітка. *Розроблено автором

Дослідження середовища галузі з метою виявлення рушійних сил проводиться за допомогою систематичного моніторингу і вивчення подій. Для цього використовується метод профілю середовища, який є корисним доповненням до SWOT-аналізу для оцінки важливості окремих чинників галузевого середовища для підприємства. Цей метод передбачає заповнення аналітичної таблиці, де відображається важливість та вплив кожного чинника.

Після заповнення аналітичної таблиці, яка відображає важливість та вплив кожного чинника галузевого середовища на підприємство, проводиться

експертна оцінка. Ця оцінка включає наступні параметри:

1. Важливість чинника для галузі:

3 – значна – чинник є визначальним, рушійною силою галузі;

2 – помірна – чинник вносить корективи для функціонування галузі;

1 – слабка – чинник має незначний вплив на галузь;

0 – відсутній вплив на галузь.

2. Ступінь впливу чинника на підприємство:

3 – значний – чинник має значний вплив і є обов'язковим до негайної реакції;

2 – помірний – чинник вносить корективи у діяльність підприємства;

1 – слабкий – чинник має незначний вплив;

0 – не має впливу.

3. Направленість впливу:

+1 – позитивний, чинник сприяє покращенню позицій підприємства в галузі;

-1 – негативний, чинник перешкоджає розвитку підприємства.

У табл. 2.7 наведено аналіз середовища ТДВ «Яготинський маслозавод» за методом профілю середовища.

Результат аналізу середовища ТДВ «Яготинський маслозавод» за методом профілю середовища можна описати наступним чином:

1. Технічні зміни відзначаються високою важливістю для галузі та значним впливом на підприємство з позитивною направленістю. Це свідчить про необхідність активної реакції та адаптації до технологічних змін у галузі.

2. Соціальні зміни також мають помірну важливість для галузі, проте їхній вплив на підприємство є помірним з негативною направленістю, що може вимагати уваги до соціальних аспектів управління та взаємодії зі співробітниками.

3. Економічні зміни є критично важливими для галузі та мають помірний позитивний вплив на підприємство, що вказує на потребу відповідати економічним тенденціям і використовувати їх у свою користь.

Аналіз середовища ТДВ «Яготинський маслозавод» за методом профілю середовища*

Чинник	Важливість для галузі	Вплив на підприємство	Направленість впливу
Технічні зміни	3	3	+1
Соціальні зміни	2	2	-1
Економічні зміни	3	2	+1
Політичні зміни	1	1	-
Законодавчі зміни	2	1	+1
Конкуренція	3	3	+1
Технологічні зміни	2	3	+1

Примітка. *Розроблено автором на основі експертних оцінок

4. Політичні зміни та законодавчі зміни вважаються менш важливими для галузі, проте вони мають незначний вплив на підприємство з різною направленістю. Це може вимагати уваги до змін у законодавстві та політичних умов, але ці аспекти не є детермінантами управлінських стратегій.

5. Конкуренція є одним з ключових чинників з високою важливістю та значним впливом на підприємство з позитивною направленістю. Це підкреслює необхідність ефективної конкурентної стратегії та аналізу конкурентного середовища.

6. Технологічні зміни також мають високу важливість та значний позитивний вплив на підприємство, що вимагає постійного вдосконалення технологічних процесів та інновацій.

Узагальнюючи, аналіз показує, що ТДВ «Яготинський маслозавод» стикається з різноманітними чинниками внутрішнього та зовнішнього середовища, важливість та вплив яких різняться, і вимагає розуміння та врахування цих аспектів у стратегічному управлінні.

Так, для аналізу внутрішнього середовища застосуємо SNW-аналіз (табл. 2.8).

SNW-аналіз ТДВ «Яготинський маслозавод»*

Чинник і стратегічна позиція	Якісна оцінка		
	S	N	W
Стратегія фірми		+	
Стратегія розвитку фірми	+		
Структура управлінського апарату			+
Фінансовий стан		+	
Рівень конкурентоспроможності фірми та товарів	+		
Організація збутової діяльності	+		
Лідерські якості менеджменту			+
Виробничі потужності		+	
Комунікації маркетингу		+	
Імідж на ринку серед споживачів		+	
Взаємодія з державними органами		+	
Ступінь інновацій	+		
Рівень конфліктності		+	
Психологічний клімат	+		

Примітка. *Розроблено автором

Дані табл. 2.8 свідчать про те, що до сильних сторін ТДВ «Яготинський маслозавод» слід віднести ефективну стратегію розвитку, високий рівень конкурентоспроможності, ефективну збутову діяльність, високий ступінь інновацій, та приємний психологічний клімат, тоді як слабкими сторонами є незадовільна структура управлінського апарату та лідерські якості менеджменту.

Варто відмітити, що ТДВ «Яготинський маслозавод» зазнає значного впливу чинників зовнішнього середовища. В табл. 2.9 наведено PEST-аналіз ТДВ «Яготинський маслозавод».

Так, проведений аналіз у табл. 2.9 стосовно зовнішнього середовища свідчить про те, що ТДВ «Яготинський маслозавод» має ряд дуже вагомим можливостей для того, щоб підвищити ефективність діяльності та продовжувати бути найбільшим виробником молочної продукції в Україні.

Таблиця 2.9

PEST-аналіз ТДВ «Яготинський маслозавод»*

Чинники	Діяльність ТДВ «Яготинський маслозавод»
Політичні	Зміни в ставках податків на прибуток посилюються на Податковий кодекс. Зміцнення контролю держави у сфері галузевого регулювання. Сповільнення темпів економічних реформ. Недосконалість правової бази. Політична нестабільність у країні.
Економічні	Високі відсоткові ставки за кредитами. Підвищення цін на матеріали та сировину. Нестабільний курс валюти. Зростання рівня інфляції та погіршення покупок населення. Спад темпів виробництва.
Соціальні	Рівень наявної та потенційної робочої сили. Якість кваліфікацій працівників. Рівень лояльності споживачів продукції. Покращені нові сервіси на підвищеному рівні.
Технологічні	Збільшення швидкості науково-технічного розвитку. Скорочення тривалості життєвого циклу технологій. Впровадження власних нових технологій.

Примітка. *Розроблено автором

Не менше важливим у здійсненні аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища являється SWOT-аналіз, який відображений у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Матриця SWOT-аналізу для ТДВ «Яготинський маслозавод»*

Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2
Стабільний та сильний бренд	Наявність вузького асортименту продукції в рамках окремого сегменту ринку
Високий рівень позиціонування продукції	Високий рівень цін на продукцію
Наявність значної частки на ринку молочної продукції	Наявність недостатньо високого кваліфікаційного рівня окремих кадрів
Наявність розвинутої системи збуту	
Товар являється конкурентоспроможним і користується масовим попитом	
Наявність розвинутого маркетингового та рекламного відділів	

Продовження табл. 2.10

Можливості	Загрози
Перехід населення на здоровий спосіб харчування	Підвищення конкуренції зі сторони Житомирського маслозаводу
Впровадження інноваційних технологій у виробництво	Підприємство залежне від єдиного постачальника сировини
Збільшення розмірів підприємства шляхом придбання інших підприємств	Зниження рівня платоспроможності населення
Розширення каналів збуту продукції	Високий рівень інфляції
Підвищення рівня споживання молочних продуктів на окремих територіях України	Недостатній рівень прихильності споживачів до торгової марки

Примітка. *Розроблено автором

Отже, формування ефективної системи управління товарною політикою підприємства є результатом комплексного врахування різноманітних чинників. Високий рівень конкуренції, швидкі зміни у споживчих уподобаннях, інновації у виробництві та технологічний прогрес – усі ці аспекти мають важливий вплив на формування стратегій та тактик управління. Врахування цих чинників дозволяє підприємствам створювати гнучкі та адаптивні системи, спрямовані на досягнення ефективності та конкурентоспроможності на ринку.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНОЮ ПОЛІТИКОЮ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

3.1. Розробка пропозицій щодо удосконалення системи управління товарною політикою ТДВ «Яготинський маслозавод»

За умов конкуренції підприємствам необхідно орієнтуватись на задоволення потреб споживачів, забезпечуючи при цьому економічну ефективність своєї роботи. Термін товарна політика розуміється, як діяльність товаровиробника та загальний комплекс рішень зі створення продукту, ціль якої збільшити асортимент, підвищити ефективність, конкурентоспроможність, щоб задовольнити потреби споживачів.

Товарна політика ТДВ «Яготинський маслозавод» поділяється на: асортиментну політику, збутову політику, цінову політику та політику з якості.

У ТДВ «Яготинський маслозавод» сформовано схему для формування діяльності підприємства на основі зв'язку елементів, що відображено на рис. 3.1.

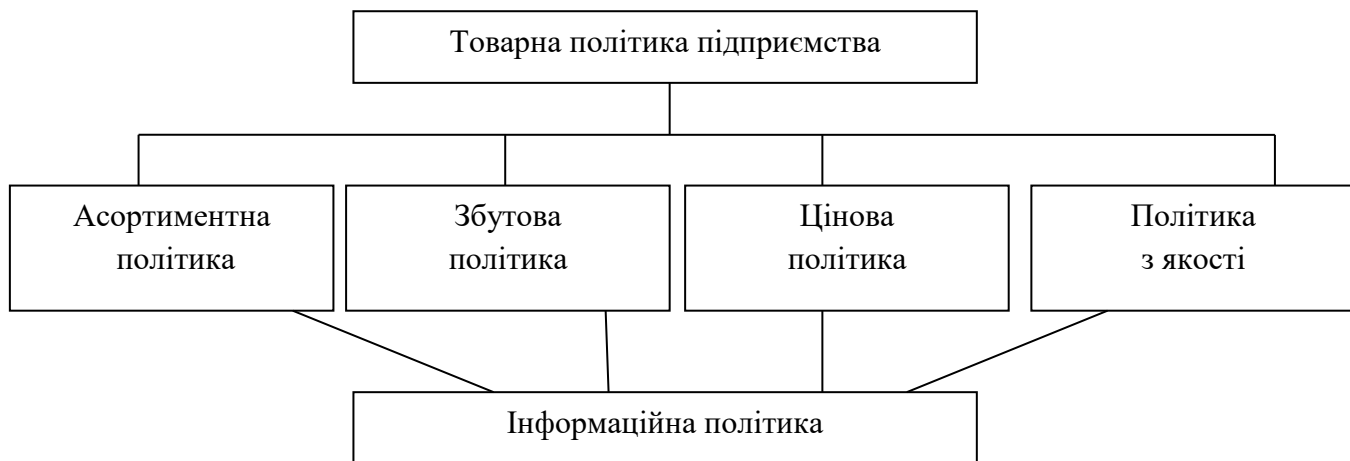


Рис. 3.1. Схема взаємозв'язку елементів товарної політики ТДВ «Яготинський маслозавод»*

Примітка. *Розроблено на основі літературного джерела [36]

Планування асортименту являє собою добір виробів для майбутнього

виробництва і збуту, приведення всіх специфікацій і характеристик цих виробів у відповідність з вимогами споживача, виявленими в результаті комплексного вивчення ринку, а також прогнозних значень потреби в продукції підприємств.

Організація процесу управління асортиментною політикою підприємств дозволяє максимально знизити невизначеність в оцінці ситуації і прогнозувати не тільки поточний стан асортименту товару, але і передбачати тенденції зміни попиту.

Управління асортиментом припускає координацію взаємозалежних видів діяльності – науково-технічної і проектної, комплексного дослідження ринку, організації збуту, сервісу, реклами, стимулювання попиту. Проблема розв'язку даної задачі складається в складності об'єднання всіх цих елементів для досягнення кінцевої мети оптимізації асортименту з обліком поставлених стратегічних ринкових цілей підприємством. Якщо цього досягти не вдається, то може вийти, що в асортимент почнуть включатися вироби, розроблені скоріше для зручності виробничих підрозділів підприємства, ніж для споживача.

Формування асортименту, структури ТДВ «Яготинський маслозавод» включає наступні основні елементи:

- Визначення поточних і перспективних потреб покупців, аналіз способів використання даної продукції й особливостей купівельного поведіння на відповідних ринках;
- Оцінка існуючих аналогів конкурентів по тим же напрямкам;
- Розв'язок питань, які продукти варто додати в асортимент і структуру, а які виключити з нього через зміни в рівні конкурентноздатності;
- Розгляд пропозицій про створення нових продуктів, удосконалення існуючих, а також про нові способи й області застосування товарів;
- Розробка специфікацій нових чи поліпшених продуктів відповідно до вимог покупців;
- Вивчення можливостей виробництва нових чи удосконалених продуктів, включаючи питання цін, собівартості і рентабельності;

- Проведення іспитів (тестування) продуктів з урахуванням потенційних споживачів з метою з'ясування їхньої прийнятності за основними показниками;
- Розробка спеціальних рекомендацій для виробничих підрозділів підприємства щодо якості, фасону, ціни, найменування, упакування, сервісу і т.д. відповідно до результатів проведених іспитів, що підтверджують прийнятність характеристик виробу чи визначили необхідність їхньої зміни;
- Оцінка і перегляд всього асортименту.

Визначення цілей, які ставить перед собою ТДВ «Яготинський маслозавод» схематично можна зобразити на рис. 3.2.

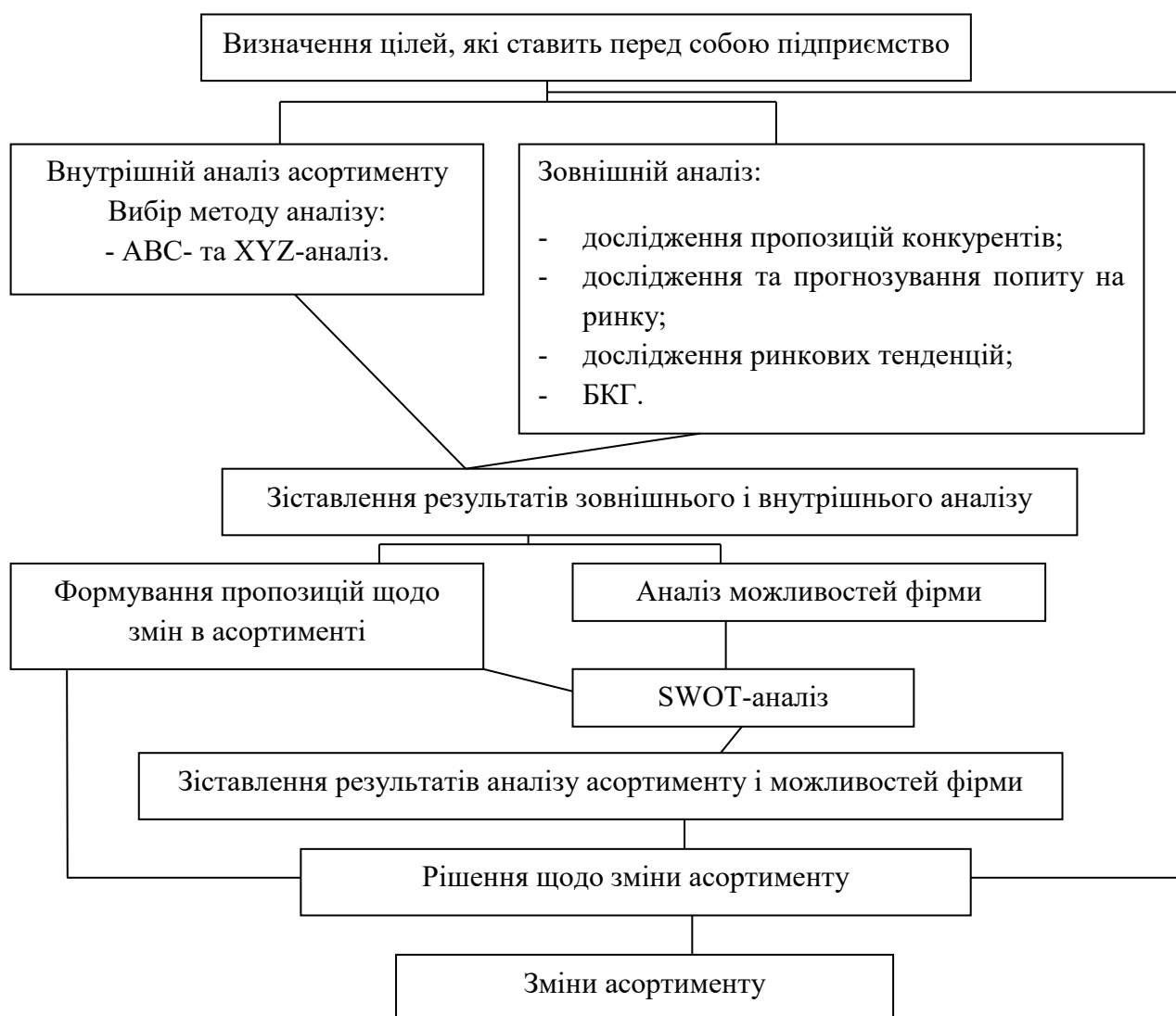


Рис. 3.2. Визначення цілей, які ставить перед собою ТДВ «Яготинський маслозавод»*

Примітка. *Розроблено автором

За допомогою товарної політики ТДВ «Яготинський маслозавод» може вирішити наступні недоліки:

- створення мінімального асортименту;
- адаптація до вимог ринку;
- створення індивідуального упакування;
- організація після продажного сервісу.

Особливу увагу потрібно приділяти маркетинговій політиці, адже з її допомогою можна здійснювати аналіз ринку, формувати необхідний асортимент з погляду вподобань споживача, і, як наслідок, отримувати прибутковість. Складові маркетингової політики ТДВ «Яготинський маслозавод» зображені на рис. 3.3.

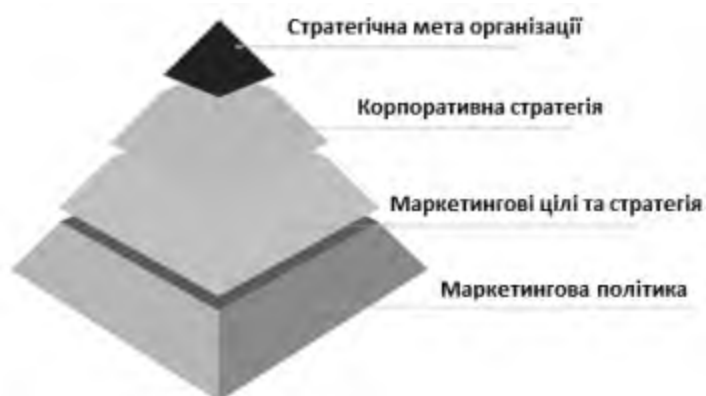


Рис. 3.3. Складові маркетингової політики ТДВ «Яготинський маслозавод»*

Примітка. *Розроблено на основі літературного джерела [12]

Таким чином, на відміну від місії, бачення і системи цінностей, які є більш фундаментальними і переглядаються тільки в разі кардинальних змін у зовнішньому середовищі або в цілях, політика маркетингу може змінюватися з частотою, що відповідає зміні довгострокових цілей і пріоритетів бізнесу.

3.2. Раціоналізація товарної номенклатури підприємства

Сутність управління асортиментною політикою підприємств

розкривається у складових етапах управління. Анрі Файоль вважав, що існує п'ять етапів, це: планування, організація, розпорядження, координація і контроль. Решта авторів (Вейтц Б. А., Дихтль Е., Еджок Д) пропонують інші етапи.

Огляд сучасних літературних джерел дозволяє виявити наступні етапи: планування, організація, розпорядження, мотивація, керування, координація, аналіз, дослідження, оцінка і т.д. Виходячи з цього, етапи управління асортиментною політикою ТДВ «Яготинський маслозавод» наведені на рис. 3.4.

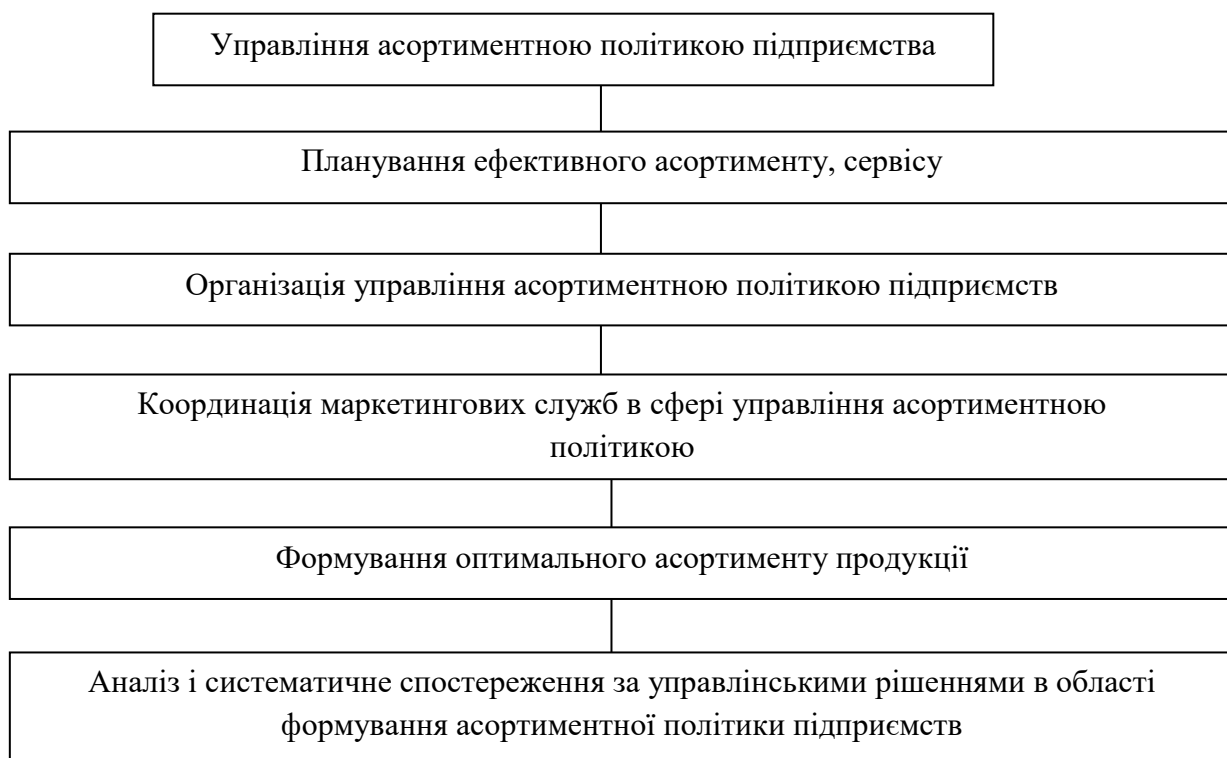


Рис. 3.4. Управління асортиментною політикою ТДВ «Яготинський маслозавод»*

Примітка. * Розроблено за дослідженнями виконавця

Управління асортиментом припускає координацію взаємозалежних вищезазначених етапів та збалансована вагомість кожного з них.

В рамках розглянутої асортиментної політики ТДВ «Яготинський маслозавод» було виявлено, що саме етап планування є не достатньо адаптований згідно специфіки підприємства та не інтегрований у маркетинг в

рамках підприємства (відсутність інтегрованості маркетингових рішень при плануванні товарного асортименту на підприємстві. В результаті проведеного аналізу практичних даних на основі внутрішньої документації ТДВ «Яготинський маслозавод» було визначено потенційні можливості в області виробництва і реалізації продукції, розробити відповідні програми маркетингу, скоординувати тимчасові інтервали стабільного асортиментного переліку виробів, які випускаються, тобто забезпечити максимальну тривалість життєвого циклу виробів, що мають додаткові переваги. Також нами запропоновано основні елементи маркетингу для інтеграції у процес управління асортиментом на етапі його планування, адаптовані згідно специфіки діяльності підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод».

Інтеграція маркетингу у планування асортименту на підприємстві пропонується у двох напрямках: реакція на потреби ринку та рівень їх задоволення, що включатиме у себе: оцінку певної потреби, виявлення потреби, дослідження ринку, інформування та стимулювання споживачів, виявлення термінів і об'ємів постачання виробів, оцінка об'ємів виробництва підприємств – конкурентів, оцінка експлуатаційних показників власних виробів, встановлення ціни виробу, виявлення галузей використання виробів; та оцінка науково-технічних можливостей підприємства: оцінка фінансових та матеріальних ресурсів, підготовка маркетингових досліджень, підготовка та освоєння виробництва нової продукції, реклама та стимулювання збуту, оцінка рівня рентабельності продукту.

Управління асортиментною групою зазначає координацію залежних одна від одного виду діяльності:

- комплексного дослідження ринку;
- сервісу;
- стимулювання попиту та збуту.

Планування асортименту продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» зображено на рис. 3.5.

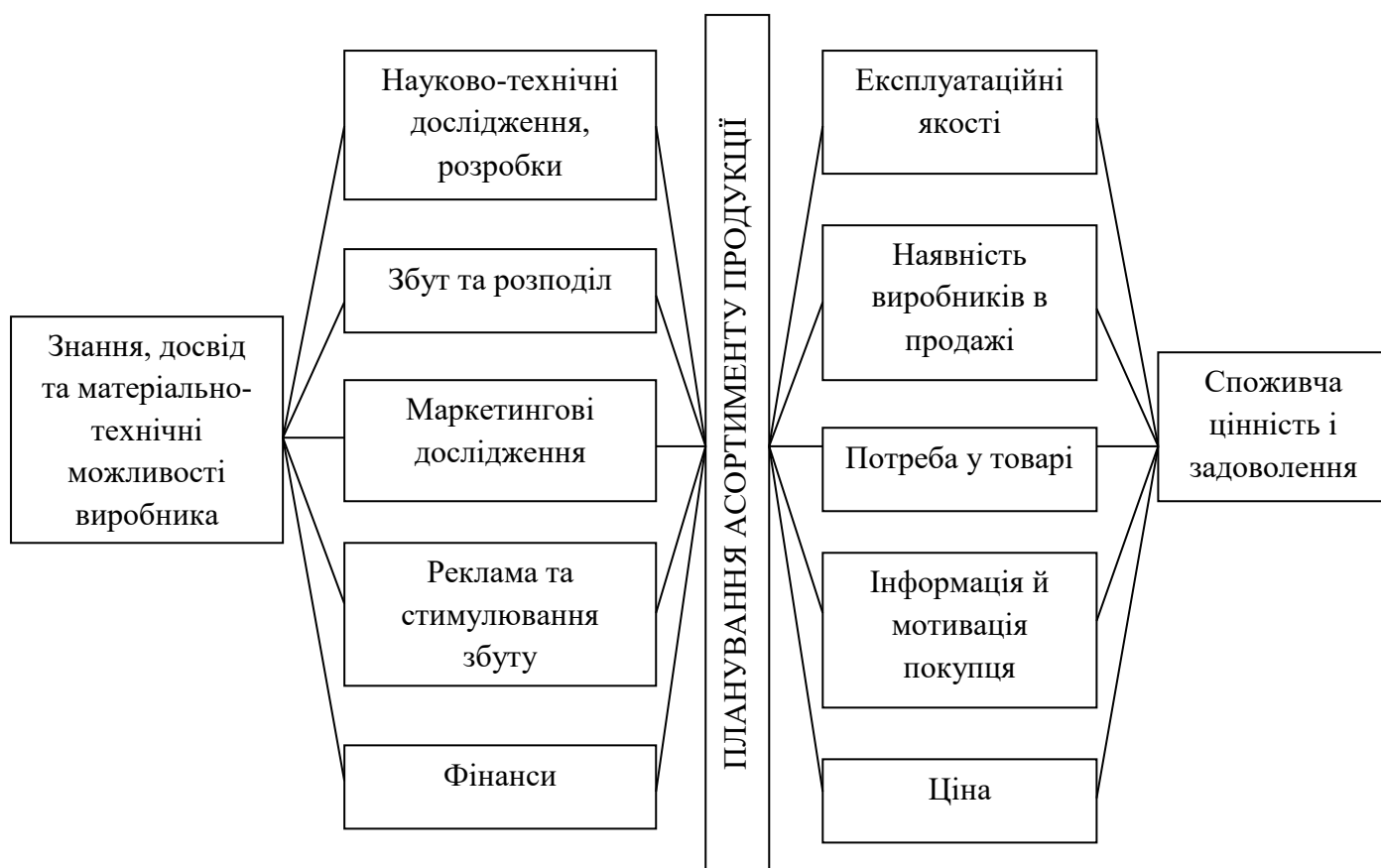


Рис. 3.5. Планування асортименту продукції ТДВ «Яготинський маслозавод»*

Примітка. *Розроблено автором

Найвдалішим визначенням механізму формування та реалізації маркетингової товарної політики вважаємо трактування Н. І. Сарай: «це є сукупність методів, прийомів і технічних засобів в їх взаємозв'язку і розвитку, завдяки яким суб'єктами планується, формується, координується і аналізується товарний асортимент відповідно до постійно мінливими потребами і кон'юктурою ринку» [15].

Підприємствам необхідно знати загальну ситуацію на ринку для того, щоб об'єктивно оцінити власні можливості, силу протидії конкурентів і виділити найбільш перспективні напрямки свого розвитку. Наступний блок, удосконаленого механізму планування асортименту продукції ТДВ «Яготинський маслозавод», спрямований на реалізацію сформованих заходів. Товарна політика в даному випадку розглядається в контексті збуту

товару, що обумовлено широкими можливостями товарної політики та її важливості в досягненні маркетингових і бізнес цілей підприємства.

Складовими механізми формування та реалізації товарної політики підприємства виступають система взаємопов'язаних цілей, завдань і заходів і алгоритм оптимізації асортименту в координатах кількості і часу. Основним моментом після реалізації заходів товарної політики є контроль або оцінка їх виконання з метою з'ясування того, чи була дана політика якісною.

Таким чином, товарна політика ТДВ «Яготинський маслозавод» є якісною, якщо ефективні наступні напрями: рівень використання коштів і рентабельність виробництва, рівень задоволення потреб, відповідність функціонування виробника тенденціям розвитку ринку, рівень використання маркетингового потенціалу товару.

3.3. Використання зарубіжного досвіду управління товарною політикою підприємства

Досвід зарубіжних та вітчизняних господарюючих суб'єктів свідчить, що формування товарної політики повинно визначатися загальною стратегією розвитку підприємства. Ця стратегія передбачає визначення мети, призначення та сфери діяльності підприємства, стратегічну діагностику його середовища, встановлення основних планових показників – стратегічних цілей, а також проведення глибокого аналізу ринку, включаючи сегментацію ринку, оцінку привабливості сегментів та інше.

Це вкрай важливо, оскільки підприємство є відкритою системою, яка може існувати та розвиватися тільки в разі задоволення певних потреб споживачів. Стратегія підприємства може мати активний або пасивний характер. Активна стратегія передбачає постійне розширення діяльності, освоєння нової продукції, технологій, пошук конкурентних переваг. З іншого боку, пасивна стратегія може виявлятися концентрацією на певному ринку чи його сегменті та захистом від конкурентів. Пасивна стратегія може бути рецептивною, коли підприємство реагує на зміни в середовищі, або

адаптивною, коли вона адаптується до існуючих умов

У порівнянні з іншими країнами, США підтверджують свій статус найбільш конкурентоспроможної економіки світу. Ефективність національних ринків, конкурентоспроможність компаній і вражаюча здатність до технологічних інновацій, що ґрунтується на першокласній системі університетів і дослідних центрах, – все це сприяє високому рівню конкурентоспроможності економіки та підприємств США. Однак окремі слабкі позиції, особливо пов'язані з макроекономічними дисбалансами, все ще становлять ризики не лише для загального потенціалу конкурентоспроможності країни, а й для всієї глобальної економіки. Ці ризиковані моменти зовсім недавно проявили себе в ланцюжку наслідків розвитку кризи ринку іпотечних позик [20, с. 231].

Для рецептивної стратегії характерне використання вже перевірених управлінських рішень і методів. Адаптивна стратегія, навпаки, спрямована на пошук нових рішень і прагнення утриматися серед новаторів. Підприємство, враховуючи конкретні обставини, орієнтується на такі типи загальних стратегій, як стабільність, зростання і скорочення.

Найбільш типовим для сучасного розвитку міжнародного маркетингу є адаптація товарів до умов зовнішніх ринків, і це має враховуватись при формуванні товарної політики підприємств. Слід зауважити, що на внутрішніх ринках фірми не адаптують товар до його потреб, а заздалегідь створюють його відповідно до існуючих вимог. При цьому важливо підвищувати унікальність товару, щоб виділитись на конкурентному ринку.

У сучасній теорії та практиці управління персоналом на фірмах індустріально розвинутих країн домінує два діаметрально протилежних підходи – американський і японський.

Американський підхід передбачає початкове визначення професійно-кваліфікаційної моделі «посади» та «підтягування» до найбільш відповідних працівників за схемою «посада – працівник». Система управління в американських фірмах відрізняється кількома особливостями: персонал

розглядається як основне джерело підвищення ефективності виробництва; працівникам надається певна автономія; підбір здійснюється за такими критеріями, як освіта, практичний досвід роботи, психологічна сумісність, уміння працювати в колективі; акцентується на вузьку спеціалізацію менеджерів, інженерів та вчених. При цьому важливим є розвиток унікальності працівників.

Характерними умовами праці є:

- зменшення обсягів роботи в центральних службах та скорочення адміністративного апарату;
- розширений перелік професій і посадових інструкцій;
- впровадження гнучких форм оплати праці;
- об'єднання інженерів, вчених і виробничників у наскрізні колективи - проектно-цільові групи;
- застосування командно-орієнтованої моделі управління та роботи в проектних командах для вирішення завдань.

Традиційно в індустріальних країнах, таких як Канада та США, як малі, так і великі підприємства дотримуються відкритої політики «вхід – вихід», при якій процедура підбору кадрів є простою, і робітника можна звільнити або перемістити, якщо це потрібно фірмі. Американська модель мотивації праці лежить в основі всебічного заохочення підприємницької активності та збагачення найбільш активної частини населення. Ця модель будується на соціально-культурних властивостях нації, таких як масове орієнтування на досягнення особистого успіху кожного та високий рівень економічного добробуту. Система мотивації праці в США характеризується особливостями оплати праці. Для підвищення унікальності цієї системи можливо впровадження новаторських підходів до винагородження та стимулювання працівників, а також акцентування на індивідуальних досягненнях та кар'єрному зростанні.

Зміни погодинної системи оплати праці з нормованими завданнями, доповнені різними формами преміювання, набули найбільшого поширення в

США. Нині головною формою оплати праці є система, яка поєднує в собі елементи відрядної та погодинної оплати як для основних, так і для допоміжних робітників.

У цьому випадку денний заробіток працівника визначається як добуток годинної тарифної ставки на кількість годин роботи. Система оплати праці не передбачає виплату премії, оскільки, на думку американських економістів, ці суми вже враховані в високій тарифній ставці робітника та окладі службовця. Відмінністю даної системи є простота нарахування заробітку та планування витрат на заробітну плату [10, с. 138].

Японська модель передбачає початкове вивчення сильних і слабких сторін особистості працівника і підбір для нього відповідного робочого місця (система «працівник – посада»).

Японська модель спрямована на підвищення продуктивності праці, що веде до підвищення рівня життя населення. Для стимулювання підприємницької діяльності, держава не приймає серйозних заходів щодо нагляду за майновим розшаруванням суспільства. Наявність такої моделі можлива тільки при наявності розвиненої національної самосвідомості в суспільстві, пріоритеті інтересів нації над інтересами окремої людини та готовності населення вносити певні матеріальні жертви для процвітання країни.

Багато японських компаній, виходячи з матеріального стимулювання, використовують узагальнені системи, які об'єднують елементи традиційної (вікової та нової) трудової тарифікації працівників. Розмір заробітної плати характеризується чотирма показниками – вік, стаж, професійний розряд та продуктивність праці. Вік та стаж є основою для особистої ставки, а професійний розряд та продуктивність праці визначають величину трудової тарифної ставки, яку називають «ставка за кваліфікацію». Застосування цієї системи дозволяє компаніям індивідуалізувати підходи до стимулювання працівників, забезпечуючи більш ефективне управління персоналом.

Японській моделі праці характерна орієнтація на:

- довготривалу перспективу роботи на одному підприємстві;

- великий акцент на якість освіти та особистий потенціал працівника;
- оплата праці визначається комплексно, з врахуванням віку, стажу роботи, освіти та здібностей до виконання поставлених завдань;
- участь працівників у профспілках, які створюються в межах конкретної організації, а не в галузі загалом.

Ці особливості дозволяють підприємствам в Японії створювати стабільне та високопродуктивне робоче середовище, сприяючи розвитку якісного персоналу та забезпечуючи стабільність робочих команд.

Основними принципами управління персоналом є:

- взаємодія інтересів та сфер життєдіяльності фірми та працівників;
- висока взаємозалежність працівників від фірми, що передбачає надання їм значних гарантій в обмін на відданість фірмі та бажання захищати її інтереси;
- пріоритет колективним формам, сприяння трудовій кооперації всередині фірми в межах невеликих груп;
- створення атмосфери рівності між працівниками, незалежно від їхніх посад;
- підтримка балансу впливу та інтересів трьох основних сил, що забезпечують діяльність фірми: керівників, інвесторів і працівників [11, с. 135].

Національні стандарти враховуються ще до розробки продукції, і інші особливості споживання товару можуть бути враховані у його модифікаціях. Зміни можуть також торкатися засобів просування товару, пов'язаних з культурними особливостями окремих регіонів країни.

Зазвичай, лідери на ринку є ті підприємства, що є компетентними в товарній політиці. Просування закордонним організаціям, підприємствам, що включають в себе напрями:

Адаптація товарів до умов міжнародних ринків може здійснюватися у таких формах:

- зміна існуючих товарів або створення нових товарів;
- зміна уявлень покупців про товар;

- пристосування після продажного обслуговування до нових умов.

Управління товарною політикою ТДВ «Яготинський маслозавод» на основі зарубіжного досвіду зображено на рис. 3.6.

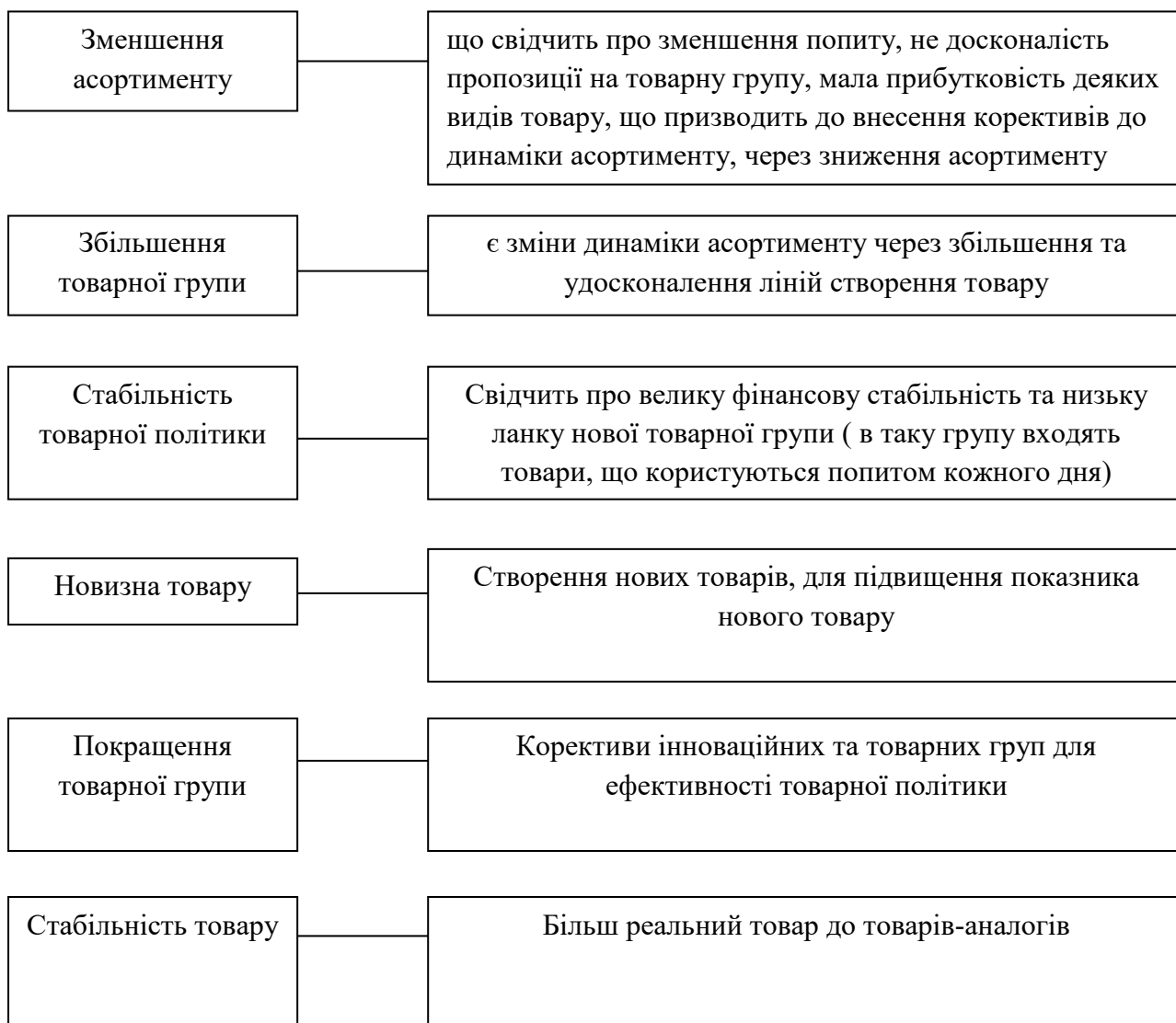


Рис. 3.6. Управління товарною політикою ТДВ «Яготинський маслозавод» на основі зарубіжного досвіду*

Примітка. *Розроблено автором

Отже, використання зарубіжного досвіду управління товарною політикою підприємства є ключовим фактором для підвищення конкурентоспроможності та досягнення стабільного успіху на ринку. Зарубіжні підходи вказують на важливість акценту на якість товарів та надання високоякісних послуг, сприяючи зміцненню позицій підприємства. Освоєння ефективних методик та

стратегій зарубіжних компаній дозволяє українським підприємствам оптимізувати свою товарну політику та відповідати сучасним вимогам ринку.

ВИСНОВКИ

У бакалаврській кваліфікаційній роботі теоретично обґрунтовано та запропоновано практичні рекомендації щодо удосконалення управління товарною політикою підприємства. Результати проведеного дослідження дозволяють зробити такі висновки:

1. Встановлено, що сутність товарної політики полягає у тому, що вона є комплексом заходів щодо формування ефективного асортименту, який дозволить підвищити рівень конкурентоспроможності продукції, створити нові товари, оптимізувати асортимент, продовжити життєвий цикл товарів. Основне завдання товарної політики пов'язане із створенням таких товарів або послуг та такого управління ними, щоб ряд інших елементів маркетингової діяльності або були не потрібні, або їх би використовували мінімально як допомогу для досягнення поставленої мети.

2. У ході дослідження охарактеризовано етапи управління товарною політикою підприємства, що включають аналіз ринкових умов, визначення стратегій та реалізацію маркетингових заходів, сприяють не лише ефективному розміщенню продукції на ринку, але й забезпеченню конкурентоспроможності. Особливості управління товарною політикою полягають у постійній готовності до змін, врахуванні динаміки споживчого попиту та оперативному впровадженні адаптивних стратегій для досягнення успішного позиціонування на ринку.

3. На основі опрацювання літературних джерел встановлено, що усвідомлення та застосування методичних підходів до управління товарною політикою є важливим елементом сучасного бізнесу. Ці підходи дозволяють підприємствам систематично адаптуватися до змін у ринкових умовах, оптимізувати асортимент, ефективно визначати ринкову ціну, просувати продукцію та забезпечувати конкурентоспроможність.

4. На основі аналізу діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод встановлено, що величина чистого прибутку у 2022 р. зросла на

218958 тис. грн. Окрім цього спостерігається зростання чистого доходу (виручки) від реалізації на 632430 тис. грн та собівартості реалізованої продукції на 306343 тис. грн, що являється негативним моментом у діяльності та свідчить про те, що підприємство почало виробляти більш дорогу продукцію. Відбулось зростання суми основних засобів у 2021 р. на 40132 тис. грн та у 2022 р. 38156 тис. грн, зниження суми у 2022 р. необоротних активів на 8490 тис. грн та зростання оборотних активів на 462889 тис. грн та у 2021 р. оборотні активи зросли на 114595 тис. грн, в той час як необоротні – на 89380 тис. грн. Сума власного капіталу знизилася у 2021 р. на 63383 тис. грн та у 2022 р. – зростання на 155639 тис. грн.

5. Для встановлення взаємозв'язків між найбільш впливовими слабкими і сильними сторонами підприємства, загрозами і можливостями зовнішнього середовища було побудовано матрицю SWOT-аналізу. У ході дослідження було побудовано матрицю «Бостон консалтинг груп». Встановлено, що основні чинники, які обумовлюють формування товарної політики ТДВ «Яготинський маслозавод», є споживчі переваги та внутрішній виробничий потенціал підприємства.

6. Наведено основні завдання товарної політики ТДВ «Яготинський маслозавод». 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.

7. Виділено складові товарної політики ТДВ «Яготинський маслозавод», 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 ТДВ «Яготинський маслозавод». В асортиментній політиці ТДВ «Яготинський маслозавод», виявлено, що етап планування є не зовсім адаптований щодо специфіки та не інтегрований у маркетинг підприємства.

8. Розглянуто структурні елементи товарної політики ТДВ «Яготинський

маслозавод» 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. За результатами розгляду внутрішніх документів ТДВ «Яготинський маслозавод», були виявлені безпосередні можливості в сфері виробництва та реалізації продукції.

9. На основі аналізу зарубіжного досвіду щодо ефективності управління збутовою політикою ТДВ «Яготинський маслозавод» визначено узагальнену стратегію збуту підприємства, 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 стратегію розвитку продукції, тобто розвиток збуту нової продукції для реальних клієнтів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамович І., Квасова, М. Маркетингова товарна політика та її особливості в кризових умовах господарювання. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-8>.
2. Балановська Т. І., Гоголя О. П., Кубіцький С. О., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління організацією : навчальний посібник. Київ : ФОП Ямчинський О. В., 2021. 464 с.
3. Балановська Т. І., Троян А. В. Управління бізнесом : навчальний посібник. Київ : НУБіП України, 2019. 401 с.
4. Білорус Т. В. Практикум з менеджменту: навчальний посібник. Київ: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2020. 185 с.
5. Болотна О. В. Актуальність впровадження ефективної товарної стратегії бренду на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2019. № 7. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_7_30.
6. Бриндіна О. А., Труш М. С. Стратегічний набір товарної політики та стратегії управління товарним портфелем. *Агросвіт*. 2020. № 11. С. 107–114.
7. Бутенко Н. В. Маркетинг Підручник. Київ : Атіка, 2020. 300 с.
8. Васютинська Ю. О. Товарна політика та проблеми її формування. *Актуальні проблеми економіки*. 2020. № 3. С. 138–143.
9. Віноградська О. Н. Менеджмент : навчальний посібник для студентів усіх форм навчання спеціальності 0501 «Економіка і підприємництво». Харків : ХНАМГ, 2019.
10. Гавриш О. М., Пильнова В. П., Капелюшна Т. В., Лобань О. О. Інтернет-торгівля: особливості реалізації товару за допомогою інтернету. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № (31). С. 122–130.
11. Гонtareва І. В., Мангушев Д. В., Жденовська А. О. Оцінка ефективності маркетингової товарної політики підприємства. *Соціальна економіка*. 2020. Вип. 60. С.149–158. URL: <https://C:/Users/HOME/Downloads/16710->

%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-33180-1-10-20210204.pdf.

12. Горобець Н. М. Оптимізація виробничої програми в системі менеджменту аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2019. № 11. С. 52–58. URL: <http://dspace.dsau.dp.ua/jspui/handle/123456789/1521>.

13. Горшков М. А., Блажко Ю. М. Техніко-технологічна база підприємства і продукції: сутність та шляхи вдосконалення. URL: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=57094>.

14. Гулевата О. Р., Гавриш О. М. Товарна політика підприємства та проблеми її формування. *Актуальні питання теорії та практики менеджменту в умовах сучасних викликів* : матеріали III Всеукраїнської науково-практичної онлайн конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених. м. Київ, НУБіП України, 11 жовтня 2023 р. Київ, 2022. С. 24–27. URL: https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u75/zbirnik_tez_konferenciyi_2023_0.pdf.

15. Денисенко М. П., Будякова О. Ю., Волощук Ю. В. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. № 2 (54). С. 137–144.

16. Долгальова О. В. Закордонний досвід стимулювання збуту послуг та його застосування на українському ринку. *Галицький економічний вісник*. 2021. Том 70. № 3. С. 133–139.

17. Дяків О. П., Коцур А. С. Менеджмент персоналу : навч.-метод. посіб. для студ. спец. «Менеджмент» і «Публіч. управління та адміністрування». Тернопіль : ЗУНУ, 2021. 334 с.

18. Дячков Д. В. Особливості товарної політики підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. № 27. С. 46–51.

19. Жигалкевич Ж. М., Кам'янська О. В. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент». Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 214 с.

20. Зоріна О. І., Сиволовська О. В. Маркетингова товарна політика : навч. посібник. Харків : УкрДУЗТ, 2021. 190 с.

21. Іваненко Л. М., Боєнко О. Ю. Маркетинг : навчальний посібник. Вінниця : Донецький національний університет імені Василя Стуса, 2022. 362 с.
22. Іщенко С. В. Дослідження методів формування товарної політики промислового підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2021_6_27.
23. Кириченко С. О., Половинка К. І. Принципи формування асортиментної політики. *Агросвіт*. 2021. № 1-2. С. 90–94. URL: 10.32702/2306-6792.2021.1-2.90.
24. Ковальська Л. Л. Економіка підприємства : підручник. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. 700 с.
25. Кузьминчук Н. В. Теоретичні підходи до розуміння сутності маркетингової товарної політики підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 66. С. 149–158. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2019_66_20.
26. Лісеній, Є., Дяченко Ю. Управління та шляхи удосконалення маркетингової товарної політики підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 32. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-25>.
27. Мартиненко В. П. Методичні підходи до оцінювання управління маркетинговою діяльністю підприємства. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління*. 2018. Т. 29(68). № 5. С. 62–66. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2018_29%2868%29_5_17.
28. Мартинович Н. О., Горник В. Г., Бойченко Е. Б. Маркетингові дослідження : навчальний посібник. Київ : «Видавництво Людмила», 2021. 323 с.
29. Мельник Л. Г. Економіка і бізнес : підручник / за ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника, д.е.н., проф. О. І. Карінцевої. Суми : Університетська книга, 2021. 316 с.
30. Менеджмент : підручник / С. Ю. Бірюченко та ін.; під заг. ред. Т. П. Остапчук. Житомир : Державний університет «Житомирська політехніка».

2021. 856 с.

31. Менеджмент : підручник / М. І. Іванова та ін.; під заг. ред. О. В. Олійник. Житомир : Державний університет «Житомирська політехніка». 2021. 336 с.

32. Менеджмент персоналу : навчальний посібник. / О. В. Безпалько та ін.; під заг. ред. О. І. Драган. Київ : МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.

33. Павлов К. В., Лялюк А. М., Павлова О. М. Маркетинг: теорія і практика : підручник. Луцьк : СПД Гадяк Жанна Володимирівна, 2022. 408 с.

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

35. Процишин Ю. Т. Стратегічний маркетинг : електронний навчальний посібник для студентів спеціальності, ступеня вищої освіти магістр. Тернопіль : ЗУНУ, 2022. 146 с.

36. Процишин Ю., Іванечко Н. Маркетинг : навч. посіб. Тернопіль : ЗУНУ, 2021. 180 с.

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

38. Скібіцький О. М. Організація бізнесу. Менеджмент підприємницької діяльності : навч. посібник. Київ : Кондор, 2020. 912 с.

39. Старостіна А. О. Маркетинг : навчальний посібник. Київ : «НВП «Інтерсервіс», 2018. 216 с.

40. Сумець О. М. Товарна інноваційна політика : навчальний посібник. Київ : «Хай-Тек Прес», 2021. 368 с.

41. Турчіна С. Г. Особливості управління товарною політикою промислового підприємства. URL: http://www.marketinfr.od.ua/journals/2018/19/2018_ukrZ63.pdf.

42. Хринюк О., Ганіч С. Товарна політика підприємства: адаптація товарів до вимог міжнародного ринку. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-25>.

43. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л.

Менеджмент : підручник. Тернопіль : ЗУНУ, 2022. 258 с.

44. Щєбликіна І. О., Грибова Д. В. Основи менеджменту : навч. посіб.
Мелітополь : Вид. будинок Мелітоп. міськ. друк., 2018. 479 с.