

88
24.12.2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**

ЄВТУХ Максим Сергійович
(здобувач вищої освіти групи ЗМО-23-2М)

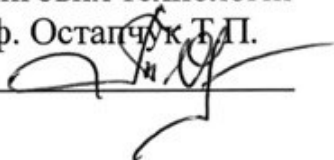


МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

УПРАВЛІННЯ ТОВАРНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

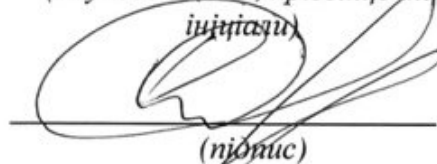
Допущено до захисту
зав. кафедри менеджменту, бізнесу
та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:

к.е.н., доц. Денисюк О.Г.

(наукове звання, прізвище та
ініціали)

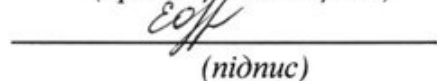


(підпис)

Рецензент

к.е.н., доц. Глова К.Є.

(прізвище та ініціали)



(підпис)

Анотація

Євтух М. С. Управління товарною політикою підприємства. Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». – Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2024.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості управління товарною політикою підприємства та визначено напрями удосконалення відповідного процесу.

Ключові слова: товарна політика, асортимент продукції, товарооборот, управління товарною політикою, асортиментна політика.

Annotation

Yevtukh M. S. Management of the enterprise's product policy. Manuscript.

The master's qualification work is submitted for the Master's degree, field of knowledge 07 "Management and administration" of specialty 073 "Management". - Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2024.

The master's qualification work considers the features of managing the enterprise's product policy and identifies areas for improving the relevant process.

Keywords: product policy, product range, turnover, product policy management, product policy.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Сутність, значення та складові товарної політики підприємства.....	8
1.2. Система управління товарною політикою підприємства	16
1.3. Методичні аспекти оцінювання управління товарною політикою підприємства	25
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління товарною політикою підприємства.....	36
Висновки до розділу 1	42
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНОЮ ПОЛІТИКОЮ ТОВ «ВК «МЕГАБУД»	44
2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства.....	44
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства	50
2.3. Оцінка сучасного стану управління товарною політикою підприємства	58
Висновки до розділу 2	68
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНОЮ ПОЛІТИКОЮ ТОВ «ВК «МЕГАБУД»	70
3.1. Напрями впровадження сучасних методичних підходів діагностики в системі управління товарною політикою на підприємстві.....	70
3.2. Удосконалення товарного асортименту як напрям підвищення ефективності управління товарною політикою підприємства.....	77
3.3. Розрахунок економічної ефективності реалізації запропонованих заходів на підприємстві	86
Висновки до розділу 3	94
ВИСНОВКИ	96
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	99
ДОДАТКИ	106

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах господарювання управління товарною політикою підприємства є однією з ключових функцій, що визначає його конкурентоспроможність і прибутковість. Динамічні зміни на ринку, зростання вимог споживачів і інтенсифікація конкурентної боротьби зумовлюють необхідність формування збалансованого товарного асортименту. Ефективне управління товарною політикою дозволяє не лише задовольнити потреби споживачів, але й створити умови для сталого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

Товарна політика є інструментом, який впливає на всі аспекти діяльності підприємства: виробництво, маркетинг, збут та фінансові результати. Раціональний підхід до управління асортиментом дає змогу оперативно реагувати на зміни попиту, оптимізувати витрати та збільшити дохідність. Особливо це актуально в умовах глобалізації ринків і зростаючого впливу інноваційних технологій на всі сфери бізнесу.

Актуальність управління товарною політикою зумовлена також необхідністю адаптації підприємств до нестабільності економічного середовища. Своєчасне оновлення асортименту, виведення на ринок нових продуктів і удосконалення існуючих є ключовими факторами успішності. Крім того, правильна товарна політика сприяє формуванню лояльності клієнтів, зміцненню бренду та збільшенню частки ринку.

З огляду на інтенсивний розвиток технологій та зміну споживчих пріоритетів, підприємства мають активно використовувати сучасні методи аналізу та прогнозування. Це забезпечує прийняття обґрунтованих рішень щодо розширення або оптимізації асортименту, що є особливо важливим для підприємств, орієнтованих на виробництво продукції з високою доданою вартістю.

Управління товарною політикою також є важливим аспектом стратегічного планування, оскільки від правильного вибору асортиментної

стратегії залежить конкурентоспроможність підприємства. Завдяки інтеграції маркетингових досліджень, аналізу ринку та прогнозування динаміки попиту, підприємства можуть ефективніше досягати своїх цілей.

Таким чином, управління товарною політикою є необхідним і актуальним процесом, що забезпечує стійкість підприємства в умовах мінливого ринкового середовища. Раціональне формування та реалізація товарної політики дозволяє підприємствам залишатися конкурентоспроможними, збільшувати прибутки та досягати стратегічних цілей.

Теоретико-методологічні та економіко-організаційні аспекти управління товарною політикою підприємства висвітлено в працях зарубіжних та українських науковців, таких як: Бриггс С., Вачевський М., Янкевич В., Вайсман А., Данченко Л., Лаврова Ю., Длігач А., Стрий Л., Кендюхов О., Яшева Г., Коршунов В., Котлер Ф., Кучер В., Вовчак А. тощо.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань магістерської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряму підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є дослідження та подальше узагальнення теоретико-методичних засад побудови системи управління товарною політикою підприємства ТОВ «ВК «МЕГАБУД».

Для досягнення поставленої мети були сформульовані та вирішені такі **завдання:**

- вивчити сутність, значення та складові товарної політики підприємства;
- дослідити систему управління товарною політикою підприємства;
- узагальнити методичні аспекти оцінювання управління товарною політикою підприємства;
- вивчити нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління товарною політикою підприємства;
- провести організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства;
- провести діагностику фінансово-економічного стану підприємства;
- здійснити оцінку сучасного стану управління товарною політикою

підприємства;

- розробити напрями впровадження сучасних методичних підходів діагностики в системі управління товарною політикою на підприємстві;
- представити удосконалення товарного асортименту як напрям підвищення ефективності управління товарною політикою підприємства;
- представити розрахунок економічної ефективності реалізації запропонованих заходів на підприємстві.

Об'єктом дослідження у магістерській кваліфікаційній роботі виступає процес управління товарною політикою підприємства, **предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади удосконалення системи управління товарною політикою підприємства.

Методи дослідження. Для виконання поставлених завдань в роботі використовувались наступні методи дослідження: економічний аналіз (аналіз діяльності підприємства, його звітності), системний аналіз (дослідження сутності та змісту товарної політики підприємства), ситуаційний підхід (аналіз факторів, які впливають на ефективність товарної політики підприємства), логічний і економічний аналіз (обґрунтування критеріїв оцінки ефективності товарної політики підприємства), монографічний, аналізу і синтезу, економіко-математичний (розрахунок фінансових результатів), порівняльний, абстрактно-логічний (теоретичні узагальнення і формування висновків).

Інформаційною базою дослідження виступають навчальні посібники, підручники, наукові праці, статистична інформація, фінансова звітність ТОВ «ВК «МЕГАБУД» за 2021-2023 рр., внутрішні документи підприємства, ресурси мережі Інтернет. Фактичні дані отримані з офіційних документів статистичної, бухгалтерської звітності підприємства та нормативно-правових актів, що регулюють діяльність підприємства.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у наступному:

- удосконалено систему управління товарною політикою, як комплексу заходів і процесів, спрямованих на формування, реалізацію та контроль стратегії підприємства щодо асортименту та характеристик товарів, що

випускаються або продаються. Воно включає прийняття рішень щодо розробки нових товарів, модифікації існуючих, обслуговування продукції та елімінування товарів, які більше не відповідають вимогам ринку;

- поглиблено розуміння поняття «товарна політика підприємства», як стратегічно й тактично орієнтована система заходів, спрямованих на формування, управління та вдосконалення товарного асортименту відповідно до змін ринкового середовища, потреб споживачів і можливостей підприємства, що забезпечує конкурентоспроможність, ефективність діяльності та створення цінності для клієнтів..

Практична значимість роботи полягає в удосконаленні системи управління товарною політикою на основі реалізації інвестиційного проекту запровадження до діючого асортименту інноваційного продукту «Гіпоалергенні шпаклювальні суміші» на підприємстві ТОВ «ВК «МЕГАБУД». Результати проведених аналітичних розрахунків знайшли своє прикладне застосування в діяльності ТОВ «ВК «МЕГАБУД» і можуть використовуватись іншими суб'єктами господарювання.

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 105 сторінках друкованого тексту. Робота містить 28 таблиць та 13 рисунків. Список використаних джерел налічує 85 найменувань. Робота містить 8 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, значення та складові товарної політики підприємства

У сучасних умовах динамічних змін ринкового середовища, розробка ефективної системи управління товарною політикою підприємства набуває особливої актуальності. Конкуренція між виробниками зростає, і споживачі стають більш вибагливими, що змушує підприємства шукати інноваційні підходи до формування асортименту та цінової політики. Товарна політика є ключовим елементом стратегії розвитку компанії, оскільки безпосередньо впливає на її здатність задовольняти потреби клієнтів та забезпечувати стабільний прибуток [16, с.112].

Важливість оптимального управління товарною політикою обумовлена також впливом глобалізації, цифровізації та технологічного прогресу. Сучасні підприємства мають враховувати зміну споживчих пріоритетів, таких як екологічність продукції, інноваційність та доступність. Правильно вибудована товарна політика дозволяє компанії адаптуватися до нових умов, ефективно реагувати на зовнішні виклики та забезпечувати стійкість на ринку.

Значний вплив на управління товарною політикою має розвиток електронної комерції, яка відкриває нові можливості для розширення ринків збуту. Водночас виникає потреба у підвищенні якості аналітики для прогнозування попиту та управління запасами. Ефективна товарна політика передбачає не лише планування асортименту, але й управління життєвим циклом продукції, що включає оновлення товарної пропозиції [4, с.187].

Управління товарною політикою також є важливим інструментом у створенні конкурентних переваг. Воно дозволяє підприємству краще позиціонувати себе на ринку, формувати лояльність клієнтів та зміцнювати свій

бренд. Успішна реалізація цього процесу вимагає інтегрованого підходу, враховуючи потреби ринку, можливості підприємства та макроекономічні фактори [18, с.44].

Таким чином, розробка ефективної системи управління товарною політикою є запорукою успіху підприємства в умовах сучасної економіки, сприяючи його довгостроковій стабільності та зростанню.

Товарна політика підприємства - це сукупність заходів, стратегій і рішень, спрямованих на формування, управління та вдосконалення товарного асортименту компанії з метою максимального задоволення потреб споживачів і досягнення стратегічних цілей бізнесу. Вона охоплює планування та управління життєвим циклом товарів, визначення асортиментної структури, розробку нових продуктів, позиціонування товарів на ринку, управління якістю та адаптацію до змін у ринкових умовах [22, с.50].

Поняття «товарна політика» підприємства викликає неоднозначність у тлумаченнях серед науковців, що зумовлено багатогранністю його змісту. Одні дослідники акцентують увагу на стратегічному аспекті товарної політики, розглядаючи її як інструмент досягнення довгострокових цілей підприємства. Інші зосереджуються на операційних завданнях, пов'язаних із формуванням асортименту, управлінням якістю та адаптацією продукції до ринкових змін. Водночас існують підходи, які трактують товарну політику як інтеграцію маркетингових, виробничих та логістичних рішень. Така різноманітність поглядів свідчить про складність поняття, що вимагає системного підходу до його аналізу та застосування на практиці.

Окремі визначення поняття «товарна політика» підприємства, запропоновані вченими представлено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Окремі визначення поняття «товарна політика» підприємства

Автор	Визначення
1	2
Балабанова Л.В. [4]	Товарна політика - це процес розробки, впровадження та управління товарами, що спрямовані на задоволення потреб цільових ринків і досягнення конкурентних переваг.

Продовження таблиці 1.1

1	2
Безугла Л.С. [5]	Товарна політика - це стратегічний підхід до формування асортименту, який враховує позиціонування продукції на ринку для зміцнення конкурентної позиції підприємства.
Вершигора Є.Ю. [9]	Товарна політика - це комплекс маркетингових рішень, які визначають структуру, якість та оновлення товарного асортименту відповідно до змін споживчих потреб.
Головацька Л.В. [16]	Товарна політика - це інтегрований підхід до створення цінності товарів через врахування їх функціональності, інноваційності та якості.
Гонтарева І.В. [18]	Товарна політика підприємства є механізмом управління асортиментом продукції з урахуванням ринкових тенденцій та потреб клієнтів.
Дячков Д.В. [22]	Товарна політика - це спосіб створення ідеального співвідношення між якістю продукту, його вартістю та доступністю для споживача.
Зоріна О.І. [39]	Товарна політика - це стратегія, орієнтована на впровадження інновацій у товарний асортимент задля підвищення його конкурентоспроможності.
Ілляшенко С.М. [43]	Товарна політика - це засіб забезпечення оптимального розподілу ресурсів для створення товарів, які найбільш ефективно задовольняють ринковий попит.
Кардаш В.Я. [45]	Товарна політика - це механізм координації дій з управління товарним портфелем підприємства, спрямованих на підвищення його ринкової ефективності.
Кубишина Н.С. [51]	Товарна політика визначається як управління спектром пропозицій компанії для створення довгострокової лояльності клієнтів.
Кузьминчук Н.В. [54]	Товарна політика - це поєднання тактичних та стратегічних заходів, спрямованих на досягнення балансу між ринковими потребами і можливостями виробництва.
Лісений Є.В. [56]	Товарна політика - це система прийняття рішень щодо планування, випуску та просування товарів у відповідь на зміни зовнішнього середовища.
Потапюк І.П. [70]	Товарна політика - це спосіб ідентифікації та позиціонування товарів у відповідності до очікувань споживачів і стратегічних цілей компанії.
Ткач Я.С. [80]	Товарна політика підприємства - це система заходів із формування конкурентного асортименту продукції, що враховує споживчі цінності та технологічні інновації.
Турчіна С.Г. [83]	Товарна політика - це інструмент формування асортименту, який відповідає не лише поточним, але й майбутнім потребам ринку.

Джерело: складено автором

За результатами проведеного дослідження вважаємо за доцільне сформулювати авторське визначення: товарна політика підприємства - це стратегічно й тактично орієнтована система заходів, спрямованих на формування, управління та вдосконалення товарного асортименту відповідно

до змін ринкового середовища, потреб споживачів і можливостей підприємства, що забезпечує конкурентоспроможність, ефективність діяльності та створення цінності для клієнтів.

Сутність товарної політики підприємства розкривається через наступні її ключові змістовні характеристики [62; 80]:

1. Стратегічна спрямованість - товарна політика є основою для визначення довгострокових напрямів розвитку підприємства, зокрема формування асортименту та позиціонування продукції на ринку.

2. Гнучкість і адаптивність - здатність реагувати на зміни ринкових умов, потреб споживачів та діяльність конкурентів.

3. Інноваційність - включає розробку нових товарів, удосконалення існуючих і впровадження сучасних технологій у процес виробництва та маркетингу.

4. Управління якістю продукції - дотримання стандартів якості та підвищення споживчої цінності товарів.

5. Ринкова орієнтація - врахування потреб, очікувань і поведінки цільових сегментів споживачів у розробці та просуванні товарів.

6. Економічна ефективність - забезпечення оптимального співвідношення витрат на виробництво, логістику та маркетинг із доходами, отриманими від реалізації продукції.

7. Управління життєвим циклом товару - стратегічне планування та контроль за всіма етапами життєвого циклу продукції: від розробки до зняття з ринку.

8. Позиціонування товару - визначення місця продукції в свідомості споживачів, яке базується на її унікальних характеристиках та перевагах.

9. Конкурентоспроможність - створення таких товарів, які здатні успішно конкурувати на ринку за рахунок якості, ціни, дизайну чи інновацій.

10. Синергія маркетингових заходів - інтеграція товарної політики з іншими елементами маркетингового комплексу, зокрема ціноутворенням, каналами збуту та комунікаціями.

Ці характеристики дозволяють системно підійти до управління товарною політикою, забезпечуючи її відповідність ринковим вимогам і стратегічним цілям підприємства.

Значення товарної політики в системі маркетингового розвитку підприємства узагальнено на рис. 1.1.

Значення товарної політики в системі маркетингового розвитку підприємства	
→	1. Формування конкурентоспроможності. Товарна політика забезпечує підприємству можливість створювати продукцію, яка відповідає або перевершує пропозиції конкурентів, за рахунок якості, інноваційності, дизайну чи ціни.
→	2. Задоволення потреб споживачів. Через грамотне управління асортиментом підприємство здатне адаптувати свої товари до змінних уподобань клієнтів, підвищуючи їхню лояльність і створюючи додаткову цінність.
→	3. Оптимізація асортименту. Товарна політика допомагає підтримувати збалансований портфель продукції, включаючи інноваційні, популярні та стратегічно важливі товари, що сприяє ефективному використанню ресурсів.
→	4. Підвищення ринкової позиції. Завдяки чіткому позиціонуванню товарів підприємство може займати вигідну нішу на ринку, зміцнювати свою репутацію та розширювати частку ринку.
→	5. Управління життєвим циклом товару. Ефективна товарна політика дозволяє планувати розвиток продукції на всіх етапах її життєвого циклу: від запуску на ринок до зняття з виробництва.
→	6. Інтеграція з іншими елементами маркетингу. Товарна політика виступає основою для розробки стратегії ціноутворення, вибору каналів збуту та побудови рекламних кампаній.
→	7. Стимулювання інновацій. Через впровадження нових товарів та оновлення асортименту підприємство підвищує свою адаптивність до ринкових змін і зберігає актуальність у швидко змінному середовищі.
→	8. Підвищення прибутковості. Оптимізація товарного асортименту дозволяє зосередитись на найбільш рентабельних продуктах, зменшуючи витрати на нерентабельні позиції.
→	9. Мінімізація ризиків. Розробка товарної політики з урахуванням ринкових тенденцій допомагає підприємству уникати можливих втрат через нерелевантність товарів чи слабку адаптацію до попиту.
→	10. Підтримка іміджу та бренду. Успішна товарна політика сприяє формуванню позитивного сприйняття компанії, оскільки якісні та інноваційні товари підсилюють довіру до бренду.

Рис. 1.1. Значення товарної політики в системі маркетингового розвитку підприємства

Джерело: складено автором за [54; 70]

Таким чином, товарна політика є фундаментальним елементом маркетингового розвитку підприємства, забезпечуючи йому конкурентоспроможність, ефективність і стійке зростання.

Функції товарної політики - це основні напрями діяльності, які забезпечують її реалізацію на підприємстві. Вони охоплюють стратегічні, тактичні й операційні аспекти управління товарним асортиментом та спрямовані на досягнення маркетингових і економічних цілей [67, с.416].

Основними функціями товарної політики є [10; 19]:

1. Аналітична функція. Включає вивчення ринку, аналіз потреб споживачів, моніторинг діяльності конкурентів та оцінку потенціалу власного асортименту для прийняття обґрунтованих рішень.

2. Прогнозна функція. Передбачає планування розвитку товарного асортименту, визначення перспективних сегментів ринку, прогнозування змін попиту та тенденцій у товарній групі.

3. Організаційна функція. Забезпечує формування структури асортименту, оптимізацію товарного портфеля та координацію дій між підрозділами, відповідальними за розробку, виробництво та реалізацію продукції.

4. Інноваційна функція. Спрямована на розробку нових товарів, впровадження сучасних технологій та оновлення існуючого асортименту відповідно до вимог ринку.

5. Регулююча функція. Включає управління життєвим циклом товарів, корекцію асортиментної стратегії залежно від змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства.

6. Економічна функція. Забезпечує досягнення оптимального співвідношення між витратами на розробку, виробництво, просування продукції та прибутками від її реалізації.

7. Комунікаційна функція. Сприяє встановленню зв'язків із споживачами, підвищенню їх обізнаності про товари підприємства через ефективне позиціонування та брендинг.

8. Соціальна функція. Враховує відповідальність підприємства перед

суспільством, орієнтується на задоволення соціальних потреб, екологічність продукції та етичні аспекти.

9. Контрольна функція. Передбачає моніторинг реалізації товарної політики, оцінку її ефективності та своєчасне внесення коректив.

Визначені функції забезпечують комплексний підхід до управління товарною політикою, дозволяючи підприємству адаптуватися до ринкових умов і досягати поставлених цілей.

Складові товарної політики підприємства відображено на рис. 1.2.

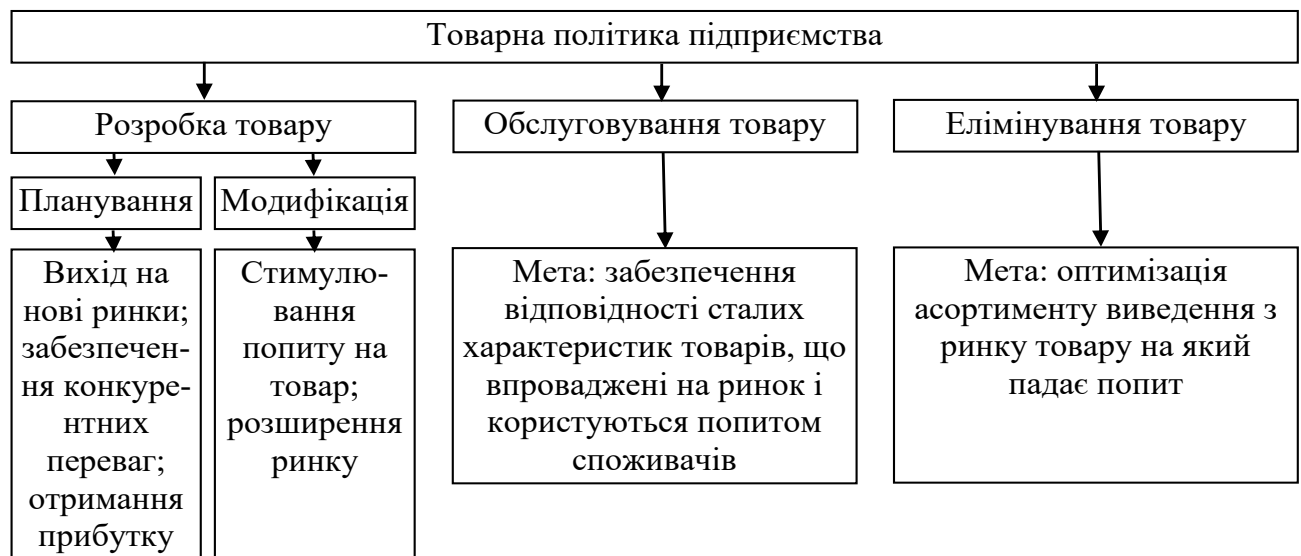


Рис. 1.2. Складові товарної політики підприємства

Джерело: складено автором за [1; 17]

Складові товарної політики підприємства є ключовими елементами управління асортиментом і спрямовані на ефективне забезпечення ринку необхідними товарами. Основними складовими товарної політики є [1; 17]:

1. Розробка товару (планування, модифікація):

- планування товару включає процес визначення потреб споживачів, вивчення ринкових трендів і конкурентних продуктів, що дозволяє створити нові товари або адаптувати існуючі до змінюваних умов. Планування передбачає вибір сегмента ринку, цільової аудиторії та визначення основних характеристик товару, таких як функціональність, якість, дизайн, упаковка та ціна;

- модифікація товару полягає в оновленні чи вдосконаленні існуючих товарів з метою підвищення їх конкурентоспроможності. Це може бути зміна дизайну, функціональних характеристик, пакування або навіть додавання нових функцій, що дозволяють товару залишатись актуальним для споживачів. Модифікація є важливим етапом у підтримці життєвого циклу товару і забезпечує його затребуваність на ринку.

2. Обслуговування товару включає в себе всі дії, пов'язані з підтримкою якості товару на всіх етапах його життєвого циклу. Це може включати гарантійне обслуговування, надання технічної підтримки, постпродажні послуги, зокрема, ремонти, консультації для споживачів і надання додаткових послуг, таких як доставка або монтаж. Обслуговування товару не лише покращує споживчий досвід, але й підвищує лояльність клієнтів, а також дозволяє відрізнити підприємство від конкурентів через надання високоякісного післяпродажного сервісу [5, с.135].

3. Елімінування товару - це процес зняття продукції з продажу або з ринку через різні причини, такі як зниження попиту, появу нових технологій, зміни в ринкових умовах чи застарілість товару. Це важливий етап у життєвому циклі товару, який дозволяє підприємству оптимізувати свій асортимент і зосередитись на більш перспективних та прибуткових продуктах. Елімінування товару включає в себе процес виведення товару з усіх каналів збуту, розпродаж залишків продукції та коригування маркетингових кампаній, що спрямовані на нові товари або модифікації існуючих.

Таким чином, товарна політика підприємства є важливим стратегічним інструментом для управління асортиментом продукції, орієнтуючись на потреби споживачів і вимоги ринку. Вона включає в себе розробку, модифікацію, обслуговування та елімінування товарів, що дозволяє підприємству зберігати конкурентоспроможність та адаптуватися до змін. Чітко сформульована товарна політика сприяє оптимізації витрат, підвищенню рентабельності та зміцненню бренду на ринку. Окрім цього, вона є основою для розвитку інновацій та підтримки стабільного попиту на продукцію.

1.2. Система управління товарною політикою підприємства

Розробка раціональної системи управління товарною політикою підприємства є ключовим елементом стратегічного розвитку та забезпечення конкурентоспроможності компанії на ринку. Система управління товарною політикою дозволяє підприємствам ефективно реагувати на зміни ринкових умов, споживчі запити та технологічні інновації. Завдяки грамотному управлінню асортиментом, підприємства можуть оптимізувати виробничі процеси, знижуючи витрати і збільшуючи прибутковість. Раціональний підхід до товарної політики допомагає компаніям зберігати баланс між якістю продукції та ціною, що сприяє задоволенню потреб різних категорій споживачів. Крім того, ефективна товарна політика забезпечує зростання ринкової частки та зміцнення позицій підприємства у конкурентному середовищі [5, с.136].

Оскільки ринок постійно змінюється, підприємства повинні постійно оновлювати та адаптувати свою товарну стратегію, орієнтуючись на інновації та майбутні тенденції. Раціональне управління товарною політикою також включає в себе оптимізацію життєвого циклу товарів, що дозволяє підприємствам максимально ефективно використовувати свої ресурси. Система управління товарною політикою є основою для довгострокового успіху компанії, сприяючи її розвитку та стабільності на ринку. Усе це робить розробку та впровадження ефективної товарної політики надзвичайно важливим аспектом для кожного підприємства, яке прагне досягти сталого розвитку та фінансового успіху [45, с.112].

Управління товарною політикою підприємства - це комплекс заходів і процесів, спрямованих на формування, реалізацію та контроль стратегії підприємства щодо асортименту та характеристик товарів, що випускаються або продаються. Воно включає прийняття рішень щодо розробки нових товарів, модифікації існуючих, обслуговування продукції та елімінування товарів, які більше не відповідають вимогам ринку [48, с.93].

Це також охоплює оптимізацію ціни, позиціонування товарів на ринку, визначення каналів розподілу та маркетингові стратегії для забезпечення попиту та конкурентоспроможності. Управління товарною політикою вимагає постійного моніторингу ринку, аналізу потреб споживачів і конкурентних переваг для забезпечення ефективного використання ресурсів підприємства і досягнення його фінансових та стратегічних цілей.

Мета управління товарною політикою підприємства полягає в оптимізації асортименту продукції, задоволенні потреб споживачів та забезпеченні конкурентоспроможності компанії на ринку. Це досягається шляхом ефективного розроблення, просування та адаптації товарів до змінюваних умов ринку, що дозволяє підприємству збільшити ринкову частку, покращити фінансові результати та зміцнити свою позицію в галузі [56].

Крім того, мета управління товарною політикою включає в себе підвищення ефективності використання ресурсів, оптимізацію витрат на виробництво та реалізацію товарів, а також максимізацію прибутку через стратегічне позиціонування товарів і ціноутворення.

Використовуючи маркетингову політику підприємство буде в змозі визначити, що саме необхідно покупцеві, шляхом опрацювання інформації щодо потреб споживачів та визначення вимог до виробництва та співдіяння з постачальниками чи конкурентами [62, с.114].

Поетапна реалізація товарної політики є необхідною для ефективного управління асортиментом товарів і забезпечення стабільного попиту на продукцію підприємства. Кожен етап процесу дає можливість детально вивчити потреби ринку, коригувати стратегії та адаптувати продукти до змінюваних умов. Такий підхід дозволяє досягти оптимального балансу між інвестиціями, витратами і прибутком, забезпечуючи довгостроковий успіх підприємства. Крім того, поетапна реалізація дозволяє швидко реагувати на зміни в конкурентному середовищі та підтримувати високу якість обслуговування споживачів.

Етапи процесу управління товарною політикою підприємства представлено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Етапи процесу управління товарною політикою підприємства

Етап	Опис
1. Аналіз ринку та потреб споживачів	Вивчення поточного стану ринку, потреб споживачів, конкурентних переваг і тенденцій для визначення напрямів товарної політики.
2. Розробка товарної стратегії	Формулювання основних стратегічних напрямків товарної політики, визначення цілей, завдань та пріоритетів для розвитку асортименту.
3. Планування асортименту	Створення оптимального асортименту товарів, який відповідає запитам споживачів, має високий попит і відповідає стратегії підприємства.
4. Розробка та модифікація товарів	Розробка нових товарів або модифікація існуючих на основі аналізу потреб ринку та інноваційних технологій.
5. Визначення політики ціноутворення	Формулювання цінової стратегії для товарів, яка забезпечує прибутковість, конкурентоспроможність і задоволення потреб споживачів.
6. Оцінка каналів збуту	Визначення ефективних каналів розподілу для товарів, що дозволяють досягти максимального покриття цільових груп споживачів.
7. Створення маркетингових заходів	Розробка і впровадження рекламних і промоційних стратегій для підтримки попиту на продукцію та збільшення її впізнаваності.
8. Обслуговування товарів	Впровадження системи післяпродажного обслуговування товарів, що забезпечує задоволеність споживачів та підвищення лояльності.
9. Моніторинг і контроль	Постійний моніторинг результатів реалізації товарної політики, аналіз ефективності стратегії і коригування дій залежно від результатів.
10. Коригування товарної політики	Оцінка та внесення змін у товарну політику на основі отриманих результатів, змін на ринку, відгуків споживачів та економічних умов.
11. Підготовка та впровадження нових товарів	Розробка та запуск нових товарів відповідно до змінюваних тенденцій на ринку, включаючи випробування продукту та адаптацію до потреб споживачів.

Джерело: складено автором за [74; 83]

Врахування моделі життєвого циклу товару є важливим аспектом при розробці товарної політики підприємства, оскільки цей процес дозволяє ефективно управляти асортиментом та адаптувати стратегії до змінюваних умов ринку. Життєвий цикл товару включає кілька етапів, таких як впровадження, зростання, зрілість і спад, кожен з яких вимагає специфічного

підходу в плануванні і маркетингу. На ранніх етапах життєвого циклу товару важливо зосередитися на його просуванні та завоюванні ринку, а на етапі зрілості - підтримці конкурентоспроможності та збереженні ринкової частки. Врахування цих факторів дозволяє своєчасно виявляти проблеми, що виникають на різних етапах, та коригувати стратегію підприємства для досягнення максимальних результатів. Крім того, це дозволяє оптимізувати витрати, уникати неефективних інвестицій і підвищувати прибутковість товару.

Модель життєвого циклу також допомагає визначити час для модифікації або виведення товару з асортименту, що важливо для забезпечення безперервного оновлення продукції. З огляду на це, правильне застосування цієї моделі дозволяє підприємству максимально ефективно використовувати свої ресурси та зберігати лояльність споживачів на всіх етапах життєвого циклу товару [61, с.336].

Особливості управління товарною політикою підприємства на окремих етапах життєвого циклу товару (ЖЦТ) представлено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Особливості управління товарною політикою підприємства
на окремих етапах життєвого циклу товару (ЖЦТ)

Етап ЖЦТ	Зміст управління	Особливості реалізації політики
1	2	3
1. Розробка товару	Планування і розробка нового товару, дослідження потреб споживачів, тестування і вдосконалення концепції.	Фокус на інноваціях, дослідженнях ринку, визначення унікальних характеристик товару.
2. Введення товару	Запуск товару на ринок, визначення стратегії ціноутворення і каналів розподілу.	Активна рекламна кампанія, просування на нові ринки, пошук перших покупців, висока ціна на новинку.
3. Зростання	Розширення ринкової частки, збільшення виробництва, розширення каналів збуту.	Збільшення інвестицій в рекламу, зміцнення бренду, залучення нових споживачів, зниження вартості виробництва.
4. Зрілість	Утримання частки ринку, оптимізація витрат, вдосконалення товару.	Підвищення конкурентоспроможності через модифікацію товару, стабільні канали збуту, лояльність клієнтів.
5. Насичення	Збереження високих обсягів продажів, але без значного зростання.	Зниження цін, акції та знижки, фокус на підтримку попиту через лояльність і збільшення обсягів збуту.

Продовження таблиці 1.3

1	2	3
6. Спад	Спостереження за спадом попиту, визначення доцільності виведення товару з ринку.	Зменшення маркетингових витрат, оптимізація асортименту, зниження ціни, планування виведення товару.
7. Виведення товару	Оцінка ефективності товару, прийняття рішення про зняття товару з виробництва.	Збір зворотного зв'язку від споживачів, зменшення виробництва, остаточний продаж залишків товару, завершення маркетингових кампаній.

Джерело: складено автором за [74; 81]

Отже, дані табл. 1.3 показують, як змінюються стратегії управління товарною політикою на різних етапах життєвого циклу товару, допомагаючи підприємствам адаптуватися до умов ринку та забезпечувати максимальний ефект на кожному етапі.

Управління товарною політикою підприємства є складним процесом, який вимагає врахування ряду чинників, що впливають на ефективність стратегії. До основних факторів можна віднести змінювані умови ринку, потреби споживачів, конкурентну ситуацію та технологічні нововведення. Не менш важливим є економічне середовище, яке визначає можливості фінансування та ціноутворення. Крім того, внутрішні ресурси підприємства, такі як виробничі потужності та кадрові можливості, також суттєво впливають на здатність реалізувати товарну політику. Оскільки ці фактори часто взаємопов'язані, важливо здійснювати управління товарною політикою з урахуванням комплексу впливів для досягнення оптимальних результатів. Тому, ефективне управління товарною політикою підприємства потребує гнучкості та здатності адаптуватися до змін в умовах зовнішнього та внутрішнього середовища [32].

Зовнішні фактори, що впливають на систему управління товарною політикою підприємства включають системні чинники. Ці фактори обов'язково враховуються підприємством при розробці та коригуванні товарної політики для забезпечення її ефективності та адаптації до змінюваних умов [62, с.206].

Основні зовнішні фактори, що впливають на систему управління товарною політикою підприємства представлено у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Основні зовнішні фактори, що впливають на систему управління
товарною політикою підприємства

Зовнішній фактор	Опис впливу
Економічні фактори	Зміни в економічній ситуації (інфляція, валютні коливання, рівень доходів споживачів) можуть впливати на ціноутворення, попит на товари і виробничі витрати.
Конкурентне середовище	Зміни в конкурентному середовищі (виникнення нових конкурентів, зміна стратегій існуючих конкурентів) вимагають коригування товарної політики для підтримки конкурентоспроможності.
Технологічні зміни	Інновації та нові технології можуть впливати на якість продукції, процеси виробництва, а також на вдосконалення товарів та їх модифікацію.
Правові фактори	Законодавчі зміни, регулювання, стандарти якості, правила безпеки та екологічні вимоги можуть впливати на асортимент товарів та процеси їх виробництва і продажу.
Соціокультурні фактори	Зміни в соціальних цінностях, уподобаннях споживачів, їх культурні особливості можуть призводити до змін в попиті та вимогах до товарів.
Політичні фактори	Політична стабільність або нестабільність, урядові рішення, податкова політика, торгові бар'єри можуть істотно впливати на стратегії управління товарною політикою.
Природні фактори	Зміни в природному середовищі, кліматичні умови, природні катастрофи можуть впливати на виробництво та постачання товарів.
Міжнародні фактори	Глобалізація ринку, зміни в міжнародних торгових угодах, валютні коливання можуть впливати на стратегії розширення асортименту та виходу на нові ринки.

Джерело: складено автором за [39; 51]

Основні внутрішні фактори, що впливають на систему управління товарною політикою підприємства представлено у табл. 1.5.

Таблиця 1.4

Основні внутрішні фактори, що впливають на систему управління
товарною політикою підприємства

Внутрішній фактор	Опис впливу
1	2
Ресурси підприємства	Наявність фінансових, матеріальних та людських ресурсів визначає можливості для виробництва, модифікації товарів та розширення асортименту.
Організаційна структура	Внутрішня структура управління та організація робочих процесів впливають на ефективність реалізації товарної політики та координацію дій різних підрозділів.

Продовження таблиці 1.4

1	2
Інноваційний потенціал	Здатність підприємства до впровадження нових технологій і розробки інноваційних товарів визначає його конкурентоспроможність на ринку.
Культурні та етичні цінності	Внутрішні цінності компанії, етика ведення бізнесу та корпоративна культура можуть впливати на вибір стратегій управління товарною політикою, зокрема в аспектах екологічності та соціальної відповідальності.
Ринкова орієнтація	Ступінь орієнтації підприємства на потреби ринку, здатність швидко реагувати на зміни споживчого попиту визначає ефективність управління товарною політикою.
Стратегічне планування	Наявність чіткої стратегії розвитку підприємства, планування товарної політики на довгострокову перспективу дозволяє зберігати стійкість на ринку.
Виробничі потужності	Потужності підприємства, можливості модернізації та масштабування виробництва безпосередньо впливають на здатність виготовляти нові та вдосконалені товари.
Маркетингові можливості	Наявність ефективної маркетингової стратегії, комунікаційних каналів і досвіду в просуванні товарів допомагає успішно вивести товар на ринок і забезпечити його популярність.
Фінансова стабільність	Фінансова здатність підприємства підтримувати стабільну цінову політику, інвестувати в розвиток асортименту та реагувати на зміни в ринковій ситуації є важливим внутрішнім чинником.
Кадрові можливості	Кваліфікація та досвід працівників, наявність ефективної команди для розробки, управління та реалізації товарної політики сприяють успіху в її реалізації.

Джерело: складено автором за [39; 51]

Управління товарною політикою підприємства є ключовим елементом його загальної стратегії, оскільки безпосередньо впливає на позиціонування компанії на ринку та її здатність задовольняти потреби споживачів. Врахування стратегічних аспектів у цьому процесі дозволяє підприємствам ефективно адаптуватися до змінних умов зовнішнього та внутрішнього середовища, забезпечуючи конкурентоспроможність та стійкий розвиток. Стратегічні аспекти товарної політики охоплюють вибір цільових ринків, визначення асортименту, ціноутворення, а також визначення необхідних інвестицій в інновації та розвиток продукції. Підприємства, які не враховують ці фактори, можуть зіткнутися з проблемами в довгостроковій перспективі, такими як втрата ринкових позицій або зниження попиту на їх продукцію [14, с.61].

Системний підхід до стратегічного управління товарною політикою дозволяє не лише максимізувати прибутковість, а й забезпечити стійкість

бізнесу в умовах змінюваної ринкової ситуації. Тому важливим є постійний моніторинг і коригування товарної політики відповідно до стратегічних цілей підприємства. Розробка стратегії товарної політики передбачає врахування як поточних, так і перспективних потреб споживачів, що є важливим для створення конкурентних переваг. Успіх у реалізації товарної політики залежить від здатності підприємства правильно визначити свою стратегію і ефективно її реалізувати [1, с.7].

Стратегії розробки товарної політики на підприємстві визначають основні напрямки діяльності, які дозволяють досягти максимального ефекту в просуванні товарів та забезпеченні їх конкурентоспроможності. Наведемо кілька основних стратегій, які можуть бути застосовані в управлінні товарною політикою [4; 22; 44]:

1. Стратегія диференціації товару. Ця стратегія передбачає створення унікальних характеристик товару, які відрізняють його від конкурентів. Це можуть бути інноваційні властивості, особливий дизайн, висока якість або додаткові послуги. Застосування стратегії диференціації дозволяє підприємству позиціонувати свої товари як преміум-продукцію або задовольняти специфічні потреби певних сегментів ринку.

2. Стратегія лідерства за витратами. Ця стратегія орієнтована на зниження витрат виробництва і пропозицію товарів за ціною, нижчою за конкурентів. Це дозволяє залучити широкі маси споживачів, збільшити обсяги продажу та зайняти лідируючі позиції на ринку. Однак, ця стратегія потребує значних інвестицій у оптимізацію виробничих процесів і масштабування виробництва.

3. Стратегія інновацій та оновлення асортименту. Оновлення товарної лінійки та постійне впровадження нових продуктів або модифікацій на основі технологічних інновацій допомагають підприємствам підтримувати свою конкурентоспроможність. Ця стратегія передбачає активну роботу з дослідженнями і розробками (R&D) та впровадження новітніх технологій у виробництво.

4. Стратегія екологічної орієнтації. З огляду на зростаючий попит на

екологічно чисті та сталий продукти, підприємства можуть орієнтувати свою товарну політику на виробництво еко-продукції. Це включає використання екологічно чистих матеріалів, зменшення викидів, переробку відходів тощо, що сприяє покращенню репутації компанії та задоволенню потреб екологічно свідомих споживачів.

5. Стратегія глобалізації. Якщо підприємство прагне виходу на міжнародні ринки, стратегія товарної політики повинна включати адаптацію продуктів до вимог різних країн та культур. Це може бути адаптація упакування, зміна характеристик товару або введення нових лінійок, орієнтуючись на потреби глобальних споживачів.

6. Стратегія співпраці з партнерами. Це стратегія, яка передбачає співпрацю з іншими підприємствами або брендами для розширення асортименту та покращення позиціонування товару на ринку. Партнерські відносини можуть бути як на рівні постачальників, так і у формі спільних маркетингових кампаній або розширення ринків збуту.

7. Стратегія адаптації до змінюваних умов ринку. З огляду на швидкі зміни в економічних, соціальних та технологічних умовах, підприємства повинні бути готові швидко реагувати на ці зміни. Ця стратегія вимагає гнучкості в управлінні товарною політикою, здатності до швидкого внесення корективів у асортимент або цінову політику.

Таким чином, управління товарною політикою підприємства є комплексним процесом, що включає визначення асортименту товарів, формування цінової стратегії, розробку каналів розповсюдження та просування продукції. Це процес, орієнтований на задоволення потреб споживачів та забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку. Основним завданням управління товарною політикою є створення стійкої товарної пропозиції, що відповідає вимогам ринку та дозволяє компанії досягати своїх стратегічних цілей. Процес управління товарною політикою вимагає постійного аналізу змін на ринку та адаптації стратегії відповідно до зовнішніх і внутрішніх чинників.

1.3. Методичні аспекти оцінювання управління товарною політикою підприємства

Для ефективного функціонування підприємства необхідно здійснювати оцінку управління товарною політикою, яка дозволяє визначити [39, с.150]:

- результати та вигоди суб'єкта підприємницької діяльності від реалізації певного товару, товарних ліній та товарного асортименту;
- ставлення споживачів до товарів підприємства та товарів відповідних конкурентів;
- аналіз асоціацій, що пов'язані з даними товарами;
- можливості та загрози макросередовища, а також сильні і слабкі сторони продукції;
- доцільність та ефективність процесу розробки та впровадження нових товарів підприємства на ринок;
- узгодженість товарного асортименту з цілями підприємства та його збалансованість з огляду на життєвий цикл товарів;
- ставлення різних суб'єктів ринку до структурних елементів товару, що дозволяє в подальшому розробити заходи щодо його покращення та оптимізувати товарний асортимент.

З точки зору маркетингу, економічні цілі підприємства будуть задоволені лише в тому разі, коли будуть задоволені потреби покупців. Тому оцінка управління товарною політикою повинна включати вивчення споживчої цінності товару, тобто здатності матеріального чи нематеріального блага задовольняти потреби споживачів відповідно до їх очікувань, що позитивно впливає на їх купівельну поведінку, сприяє зростанню доданої вартості товару, завдяки чому покращує результати діяльності підприємства (виробника, продавця) [54, с.149].

Складність і багатогранність реалізації товарної політики виробничих підприємств зумовлюють необхідність вивчення питань оцінювання товарного асортименту з позицій системного, комплексного, цільового та динамічного

підходів, врахування особливостей кожного з яких дозволить забезпечити отримання якісних і об'єктивних результатів.

Використання методології системного аналізу в контексті даного етапу дослідження полягає в визнанні того факту, що об'єктом оцінювання є реалізована в ретроспективному і поточному періодах товарна політика підприємства як цілісний комплекс взаємопов'язаних дій з управління товарним асортиментом. Первинність цілісного об'єкта, наявність системи цілей його існування і факторів, що обумовлюють необхідність його змін, означають можливість декомпозиції процесу оцінки ефективності такого об'єкта за певними напрямками з урахуванням їх релевантності загальним цілям і повноти охоплення ключових проблем [67, с.43].

Дворівнева система методів оцінювання товарної політики підприємства представлена на рис. 1.3.

Методи оцінювання товарної політики на підприємстві		
Стратегічні методи оцінювання		
Методи аналізу ринкової ситуації	Методи формування товарної стратегії	Методи оптимізації стратегії управління продуктовим портфелем
- SWOT-аналіз; - концепція життєвого циклу товару; - концепція кривої попиту; - модель п'яти сил конкуренції М. Портера	- матриця «продукт-ринок» І. Ансофа; - матриця Д.Абенья, О.В. Клавдієвої, М. Ковальова; - матриця родових стратегій М. Портера	- матриця BCG; - матриця A.D.Little; - матриця Hofer / Schendel; - матриця GE/McKinsey; - матриця Shell/DPM
Тактичні методи оцінювання		
Методи визначення попиту	Методи економічного аналізу асортименту	Методи розробки плану продажів
- методи дослідження намірів споживачів; - експертні методи; - статистичні методи	- ABC – аналіз; - XYZ – аналіз; - матриця «Маркон»; - метод «Дібба-Сімкіна»	- лінійне програмування; - нелінійне програмування; - динамічне програмування; - методи стохастичної оптимізації

Рис. 1.3. Дворівнева система методів оцінювання товарної політики підприємства

Джерело: складено автором за [58; 74]

Отже, методи оцінювання товарної політики підприємства пропонуємо класифікувати з урахуванням двох типів критеріїв [58]:

- рівня здійснення процесу управління (тактичний або стратегічний рівень);

- факторів, що впливають на товарну політику підприємства (фактори, зумовлені станом ринку; фактори, зумовлені цілями підприємства; фактори, зумовлені ресурсами підприємства).

Щоб ухвалити рішення або про продовження реалізації товару, або про зняття його з виробництва та виключення з номенклатури, можна провести аналіз показників збуту, частки ринку, рівня витрат і рентабельності. Вважається, що товарний асортимент дуже вузький, якщо прибуток збільшується після додавання в асортимент нового товару, і занадто широкий, якщо прибуток збільшується після припинення випуску ряду виробів [80].

В роботі Н.С. Кубишиної наводиться класифікація методів оцінки товарної політики підприємств, сформована за критерієм кількості факторів, що враховуються при аналізі товарного асортименту (рис. 1.4) [51, с.109].

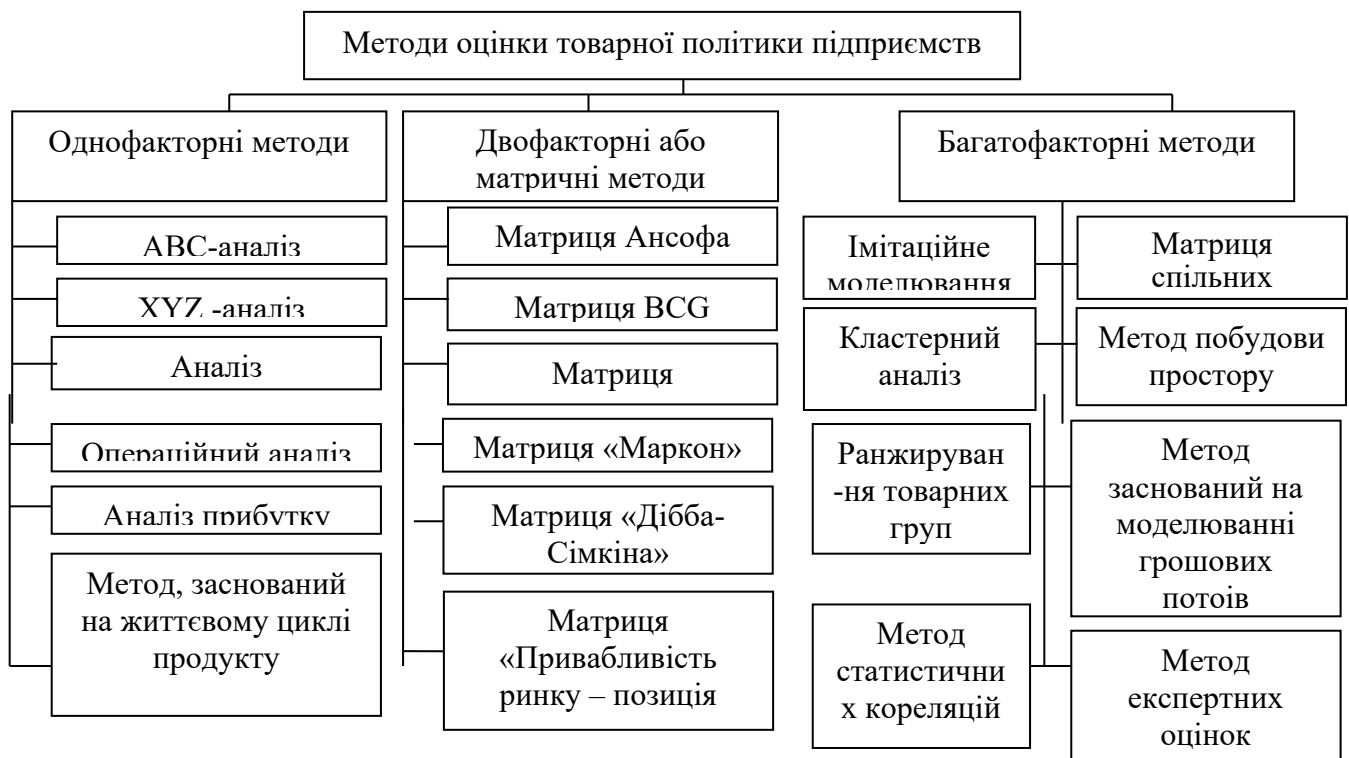


Рис. 1.4. Узагальнена класифікація методів оцінки товарної політики підприємства

Джерело: складено автором за [51]

Аналізуючи наведені класифікації, можна дійти висновку, що основними критеріями їх формування є наступні:

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

В результаті дослідження різних методик оцінки можна стверджувати, що при аналізі управління товарною політикою з метою прийняття подальших рішень щодо її оптимізації доцільно використовувати наступні методичні підходи:

1. SWOT-аналіз факторів впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на формування товарної політики підприємства.
2. Ранговий аналіз сформованого товарного асортименту.
3. Аналіз раціональності структури товарного асортименту.
4. ABC-XYZ-аналіз.

Розглянемо ці методичні підходи детальніше [32, с.91].

1. SWOT-аналіз. Середовище існування організації умовно можна розділити на дві частини: зовнішнє стосовно організації середовище (макрооточення та безпосереднє оточення) і внутрішнє середовище. Завдання управління товарною політикою полягає в тому, щоб забезпечувати підтримку балансу між організацією і зовнішнім середовищем шляхом створення товару і його обміну в зовнішньому середовищі на необхідні для забезпечення життєдіяльності організації ресурси. У процесі взаємодії організації з зовнішнім середовищем управління цікавить насамперед те, як повинна поводитися організація в довгостроковій перспективі, щоб в умовах сформованої товарної політики досягати підтримки балансу в обміні з зовнішнім середовищем, а отже, забезпечувати стійке існування організації [43, с.47].

У зовнішньому середовищі постійно протікають динамічні процеси змін, постійно щось зникає і щось з'являється. Одна частина з цих процесів відкриває нові можливості для організації, створює для неї сприятливі умови. Інша частина, навпаки, створює додаткові труднощі і обмеження. Для того щоб

успішно виживати в довгостроковій перспективі, організація повинна вміти передбачати те, які труднощі можуть виникнути на її шляху в майбутньому, і те, які нові можливості можуть відкритися для неї. Тому управління при вивченні зовнішнього середовища зосереджує увагу на з'ясуванні того, які загрози і які можливості приховує у собі зовнішнє середовище у сфері товарної політики.

Але для того щоб успішно справлятися з загрозами і дієво використовувати можливості, аж ніяк не досить тільки одного знання про них. Можна знати про загрозу, але не мати можливості протистояти їй і тим самим потерпіти поразку. Також можна знати про нові можливості, що відкриваються, але не мати потенціалу для їх використання і, отже, не зуміти одержати віддачі від них. Сильні і слабкі сторони внутрішнього середовища організації в такій же мірі, як і загрози і можливості, визначають умови успішного існування організації. Тому стратегічне управління при аналізі внутрішнього середовища цікавить виявлення саме того, які сильні і які слабкі сторони мають окремі складові організації й організація в цілому [10, с.34].

Таким чином, аналіз середовища спрямований на виявлення загроз і можливостей, що можуть виникнути в зовнішньому середовищі стосовно товарної політики організації, і сильних і слабких сторін, якими володіє організація. Саме для вирішення цієї задачі і розроблена методика SWOT-аналізу середовища, що використовуються в управлінні.

Застосовуваний для аналізу середовища метод CBOT (англ. SWOT) – сила (strenght), слабкість (weakness), можливості (opportunities) і загрози (threats) – є широко визнаним підходом, що дозволяє провести спільне вивчення зовнішнього і внутрішнього середовища. Застосовуючи метод SWOT, вдається встановити лінії зв'язку між силою і слабкістю, що притаманні організації, і зовнішніми загрозами і можливостями [24, с.67].

Для встановлення цих зв'язків складається матриця SWOT, що має наступний вигляд (рис. 1.5).

	Можливості 1. 2. 3. ...	Загрози 1. 2. 3. ...
Сильні сторони 1. 2. 3. ...	ПОЛЕ СИМ	ПОЛЕ СИЗ
Слабкі сторони 1. 2. 3. ...	ПОЛЕ СЛМ	ПОЛЕ СЛЗ

Рис. 1.5. Матриця SWOT підприємства

Джерело: складено автором за [5]

Ліворуч виділяється два блоки (сильні сторони, слабкі сторони), у які відповідно виписуються усі виявлені на початковому етапі аналізу сторони організації. У верхній частині матриці також виділяється два блоки (можливості і загрози), у які виписуються усі виявлені можливості і загрози. На перетині блоків утворюються чотири поля: СИМ (сила і можливості); СИЗ (сила і загрози); СЛМ (слабкість і можливості); СЛЗ (слабкість і загрози). На кожному з полів фахівець повинен розглянути всі можливі парні комбінації і виділити ті, котрі повинні бути враховані при розробці стратегії управління товарною політикою [5, с.134].

2. Ранговий аналіз товарного асортименту. Однією з найважливіших умов підвищення прибутковості (і, отже, посилення механізму самофінансування) є економічно раціональна структура асортименту продукції. Структура асортименту визначається питомою вагою кожного виду виробу в загальному обсязі виробництва (продажів) і його рентабельністю.

Формування товарної політики підприємства в сфері оптимізації асортименту здійснюють за схемою: ранговий аналіз фактичної структури асортименту → аналіз факторів асортиментної політики → прийняття рішень про заходи по поліпшенню структури асортименту (побудова матриці «обсяг

випуску (продажів), рентабельність продукції») → ранговий аналіз бажаної структури асортименту [19, с.165].

В процесі рангового аналізу для кожного виду виробу виявляють питому вагу випуску в загальному обсязі, рентабельність, ранг випуску в питомій вазі, ранг рентабельності, різницю рангів по питомій вазі випуску та рентабельності.

Невелика різниця рангів свідчить про економічно раціональну структуру асортименту.

Якщо ранг випуску істотно більше рангу рентабельності, тобто якщо виріб, що має низьку рентабельність, випускається у великому обсязі, то доцільно при наявності стійкого попиту знизити собівартість або замінити виріб новим, більш високої якості і більш рентабельним або при наявності тенденції до зниження попиту зменшити обсяг випуску.

Якщо ранг випуску істотно нижче рангу рентабельності, тобто якщо виріб, що має високу рентабельність, випускається в малих обсягах, то при наявності стійкого попиту доцільно збільшити обсяг і, можливо, знизити ціну в інтересах підвищення попиту [9].

Кількісно ступінь раціональності структури асортименту може бути оцінена коефіцієнтом кореляції рангу випуску та рангу рентабельності [1, с.62]. Коефіцієнт кореляції рангів змінюється від -1,0 (з підвищенням рангу одного з параметрів ранг іншого параметра має тенденцію до зниження) до +1,0 (з підвищенням рангу одного з параметрів ранг іншого також підвищується). При раціональній структурі асортименту має місце сильний позитивний зв'язок між обсягом випуску виробів асортименту і рентабельністю, тобто $K_r \geq 0,6 - 0,7$.

3. Аналіз раціональності структури товарного асортименту. Проведення ефективної товарної політики підприємства пов'язане з двома великими проблемами. По-перше, фірма повинна раціонально організувати роботу в рамках наявної номенклатури товарів з урахуванням стадій життєвого циклу; по-друге – завчасно розроблювати нові товари для заміни товарів, що підлягають зняттю з виробництва і виводу з ринку. Таким чином, фірмі необхідно мати і постійно удосконалювати товарну стратегію, що дасть їй

можливість забезпечити стійку структуру асортименту, постійний збут і стабільний прибуток.

Для оцінювання раціональності управління товарною політикою підприємства доцільно розраховувати коефіцієнти стійкості, оновлення, розширення асортименту, раціональності структури [45, с.27].

Коефіцієнт стійкості характеризує безперебійну наявність у продажу товарів, передбачених асортиментним переліком; він розраховується за формулою:

$$K_{cm} = \frac{Шст}{Pa} \times 100\% \quad (1.1)$$

де Шст – кількість товарів, що користуються стійким попитом; Ра – загальна кількість видів і різновидів товарів.

Коефіцієнт оновлення – один з основних показників, що характеризують зміни в асортименті продукції. Вчасне оновлення асортименту продукції є одним із важливих індикаторів активності підприємства та його конкурентоспроможності.

$$K_{он} = \frac{H}{Pa} \times 100\% \quad (1.2)$$

де Н – кількість нових товарів, введених в асортимент; Ра – загальна кількість видів і різновидів товарів.

Коефіцієнт розширення асортименту характеризується додаванням нових асортиментних позицій в існуючий асортимент підприємства. Розширення асортименту ускладнює процес збуту, обліку та контролю, дещо збільшує виробничі витрати. Але водночас – це випробуваний засіб зміцнення ринкових позицій підприємства, освоєння нових сегментів ринку і залучення нових споживачів.

$$K_{он} = \frac{Tд}{Шд} \times 100\% \quad (1.3)$$

де Тд – кількість асортиментних груп, що додалися; Шд – дана ширина асортименту.

4. ABC-XYZ-аналіз. Компромісом у формуванні бажаного товарного асортименту може бути прийняття на основі ABC-XYZ аналізу рішення щодо розподілу товарів на три групи, залежно від того, які прибутки приносять і яким попитом користуються товари, і встановлення різних стандартів обслуговування для кожної з них [54, с.155].

ABC-XYZ аналіз – це поєднання двох методів аналізу ABC-аналізу та XYZ-аналізу.

ABC-аналіз полягає у виявленні та оцінці незначного числа кількісних величин, які є найціннішими та мають найбільшу питому вагу у загальній сукупності вартісних показників.

ABC-аналіз – метод аналізу, завдяки якому сукупність об'єктів (товарів, продуктів (виробів), матеріалів, клієнтів, постачальників, працівників, ринків збуту) розподіляється відповідно до обраних критеріїв (витрати, прибуток, товарооборот) на три групи – А, В, С з метою концентрації ресурсів на критичній меншості, залишаючи поза увагою тривіальну більшість.

Для кожної групи (класу) А, В, чи С розробляються та визначаються оптимальні управлінські рішення [59, с.376].

Розподіл за класами прийнято робити згідно принципу Парето. Принцип Парето (правило 80/20, закон "важливої меншості") стверджує, що для багатьох подій, 80% наслідків слідує із 20% причин. Варіанти формулювання принципу Парето у діяльності підприємств можуть бути наступні [74, с.63]:

- 80% прибутку приносять 20% товарів;
- 80% доходу приносять 20% клієнтів;
- 80% доходу надходить внаслідок 20% витраченого часу;
- 80% прибутку підприємства приносять 20% працівників;
- 80% загальної вартості запасів припадає на 20% найменувань загального обсягу одиниць запасу.

Існує значна кількість рекомендацій щодо встановлення раціональної межі між класами. По суті, ця межа залежить від галузі, ринку і специфіки роботи підприємства. Наприклад, якщо класифікувати товари підприємства за їх

прибутковістю, то найчастіше придатним є такий розподіл [74, с.64]:

- Клас А – 20% товарів, що приносять 70% прибутку;
- Клас В – 30% товарів, що приносять 25% прибутку;
- Клас С – 50% товарів, що приносять 5% прибутку.

Поділ на класи здійснюється за такими етапами:

1. Визначення об'єктів аналізу (наприклад, перелік найменувань товарів).
2. Визначення параметру (критерію) за яким будуть аналізуватися об'єкти (наприклад, прибуток).
3. Сортуння об'єктів у порядку спадання значення параметру (прибутку).
4. Визначення класів А, В, С. Для цього необхідно:
 - визначити частку параметру (прибутку) від загальної суми параметрів (прибутків) обраних об'єктів;
 - розрахувати цю частку у кумулятивному (накопичувальному) відсотку;
 - присвоїти клас обраним об'єктам за відповідними значеннями відсотків.

Для того, щоб урахувати фактор випадковості продажу, застосовують XYZ-аналіз.

XYZ-аналіз – метод, що здійснює оцінку стабільності певних об'єктів чи процесів (наприклад, стабільність продажу товарів, стабільність поведінки покупців, стабільність ефективності працівників тощо). Наприклад, XYZ-аналіз дозволяє групувати товари підприємства залежно від попиту на них протягом певного проміжку часу.

Алгоритм здійснення XYZ-аналізу складається з таких етапів [80, с.199]:

1. Визначення коефіцієнтів варіації показників продажу товарів за визначеними періодами.
2. Угрупування товарів відповідно до зростанням коефіцієнта варіації.
3. Розподіл по категоріям X, Y, Z.

Група X – товари, що характеризуються стабільним попитом (розміром продажу), висока можливість вірного прогнозування продажу. Значення коефіцієнта варіації знаходиться в інтервалі від 0 до 10%.

Група Y – товари, що мають деякі коливання продажу, характеризуються

середніми можливостями їх прогнозування. Значення коефіцієнта варіації знаходиться в інтервалі від 11 до 25%.

Група Z – товари з нерегулярним і нестабільним попитом, слабка точність прогнозування продажу. Значення коефіцієнта варіації знаходиться в інтервалі від 26% до 65%.

Для прийняття більш обґрунтованих рішень, XYZ-аналіз часто застосовують одночасно з ABC-аналізом. Сумісний ABC-XYZ-аналіз у результаті групує товари на 9 класів (рис. 1.6).

	A	B	C
X	AX Висока прибутковість. Регулярність продажів (закупівель). Високий рівень прогнозованості продажу	BX Середня прибутковість. Регулярність продажів (закупівель). Високий рівень прогнозованості продажу	CX Низька прибутковість. Регулярність продажів (закупівель). Високий рівень прогнозованості продажу
Y	AY Висока прибутковість. Періодичність продажів (закупівель). Середній рівень прогнозованості продажу	BY Середня прибутковість. Періодичність продажів (закупівель). Середній рівень прогнозованості продажу	CY Низька прибутковість. Періодичність продажів (закупівель). Середній рівень прогнозованості продажу
Z	AZ Висока прибутковість. Нерегулярність продажів (закупівель). Низький рівень прогнозованості продажу	BZ Середня прибутковість. Нерегулярність продажів (закупівель). Низький рівень прогнозованості продажу	CZ Низька прибутковість. Нерегулярність продажів (закупівель). Низький рівень прогнозованості продажу

Рис. 1.6. Класифікація товарів підприємства за їх прибутковістю методом ABC-XYZ аналізу

Джерело: складено автором за [13; 75]

Можна стверджувати, що товари із групи AX – безумовні лідери, а із групи CZ – кандидати на вилучення з асортименту. Товари категорії X варто завжди закуповувати у кількості, рівній прогнозованому продажу (AX – дещо більше прогнозованої кількості), а товари категорії Z, зокрема BZ та CZ, часто доцільно реалізовувати (поставляти) за попереднім замовленням.

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

Якісне нормативно-правове забезпечення відносин у сфері управління товарною політикою підприємства є важливою умовою для ефективного функціонування підприємств в умовах сучасного ринку. Закони та регулюючі акти визначають рамки, в яких підприємства можуть розробляти, реалізовувати та коригувати свою товарну політику, забезпечуючи правову захищеність як для виробників, так і для споживачів. Наявність чітко сформульованих норм дає змогу уникнути правових суперечок, знизити юридичні ризики та підвищити рівень прозорості в бізнес-процесах. Це також сприяє розвитку справедливої конкуренції, що є основою для стабільності та сталого зростання ринку. Таким чином, ефективне нормативно-правове регулювання є ключовим фактором для забезпечення стабільного функціонування та розвитку підприємств у сфері управління товарною політикою [81, с.100].

Основні аспекти нормативно-правового регулювання у сфері управління товарною політикою підприємства охоплюють ряд законодавчих, регуляторних і правових норм, які визначають правила розробки, виробництва, продажу та просування товарів. Ключові аспекти представлено нижче [14; 34; 56]:

1. Законодавство про захист прав споживачів. Це одна з основних складових нормативно-правового регулювання, що гарантує споживачам захист від неякісної продукції, невідповідності заявленим характеристикам товарів та надає можливість повернення товарів або компенсації. Законодавство включає правила щодо маркування, сертифікації та гарантій, що впливають на управління товарною політикою підприємства.

2. Антимонопольне законодавство. Правила щодо конкуренції визначають обмеження на монополізацію ринку та недобросовісну конкуренцію. У сфері товарної політики це стосується ценової політики, умов для доступу до ринку та поведінки підприємств на ринку, що впливає на стратегію ціноутворення і позиціонування товарів.

3. Стандартизація та сертифікація товарів. Національні та міжнародні стандарти встановлюють вимоги до якості товарів, що повинні виконувати підприємства. Це регулює не лише безпеку продуктів, але й вимоги до їхніх характеристик, що важливо для розробки товарної політики підприємства.

4. Податкове законодавство. Податкові норми мають важливий вплив на ціноутворення та вибір асортименту товарів, оскільки підприємства повинні враховувати ставки податків на продукцію, митні тарифи на імпортовані товари, а також пільги, які можуть застосовуватися до окремих товарів чи категорій.

5. Трудове законодавство. Регулювання праці на підприємстві, зокрема щодо організації робочих місць та умов праці, може мати вплив на ефективність процесів виробництва та якості товарів. Це включає нормативи щодо умов праці, заробітної плати, охорони праці, що має значення для стабільного виробництва товарів.

6. Законодавство про екологічну безпеку. Регулювання екологічної безпеки передбачає вимоги до виробництва та утилізації товарів, що допомагає підприємствам адаптувати свою товарну політику до вимог сталого розвитку. Це включає використання екологічно чистих матеріалів, зменшення впливу виробничих процесів на навколишнє середовище, а також відповідальне ставлення до відходів.

7. Торгове законодавство та регулювання імпорту/експорту. Законодавчі норми, що регулюють зовнішню торгівлю, митні процедури, тарифи та квоти, мають значний вплив на міжнародну товарну політику. Підприємства, які працюють на зовнішньому ринку, повинні враховувати ці норми при розробці стратегії виходу на міжнародні ринки та адаптації своїх товарів до вимог інших країн.

8. Законодавство щодо інтелектуальної власності. Підприємства повинні дотримуватися прав інтелектуальної власності, захищаючи свої товарні знаки, патенти, авторські права та інші форми інтелектуальної власності. Це важливо для підтримки конкурентоспроможності товарів та запобігання порушенням авторських прав при розробці нових продуктів.

9. Законодавство про рекламу та маркетинг. Регулювання рекламної діяльності визначає межі та правила розповсюдження інформації про товари. Це охоплює заборону на введення в оману споживачів, вимоги до реклами, яка стосується безпеки та якості товарів, а також реклами в Інтернеті.

Нормативно-правове регулювання є основою для стабільного розвитку підприємства і гарантує його правову безпеку, ефективне функціонування та адаптацію до вимог ринку та суспільства.

Нормативно-правове забезпечення у сфері управління товарною політикою підприємств узагальнено в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Нормативно-правове забезпечення у сфері управління товарною політикою підприємств України

Назва закону	Питання, що регулює
1	2
Закон України «Про захист прав споживачів» [29]	Регулює права споживачів, включаючи правила повернення товарів та їх відповідність заявленим характеристикам.
Закон України «Про рекламу» [35]	Визначає вимоги до реклами товарів і послуг, а також обмеження на поширення неправдивої чи шкідливої реклами.
Закон України «Про стандартизацію» [36]	Встановлює правила щодо стандартизації продукції, її характеристик і безпеки.
Закон України «Про захист економічної конкуренції» [28]	Визначає умови конкуренції на ринку, що важливо для розробки товарної політики, ціноутворення та позиціонування товарів.
Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» [30]	Регулює зовнішню торгівлю, що безпосередньо впливає на товарну політику підприємств, які працюють на міжнародних ринках.
Закон України «Про ціни і ціноутворення» [38]	Встановлює правила і методи ціноутворення, які важливі для управління товарною політикою підприємства.
Закон України «Про екологічну експертизу» [27]	Регулює екологічні стандарти для товарів та виробничих процесів, що необхідно враховувати при розробці товарної політики.
Закон України «Про інноваційну діяльність» [32]	Визначає правові та організаційні засади інноваційної діяльності, підтримує розвиток інновацій.
Закон України «Про охорону прав на винаходи і корисні моделі» [33]	Регулює патентування винаходів та корисних моделей, забезпечує захист інтелектуальної власності.
Закон України «Про авторське право і суміжні права» [26]	Захищає авторські права на наукові та технічні розробки, забезпечує правову охорону творчих продуктів.

Продовження таблиці 1.5

1	2
Закон України «Про технічні регламенти та оцінку відповідності» [37]	Встановлює вимоги до технічних регламентів, процедури оцінки відповідності продукції.
Закон України «Про інвестиційну діяльність» [31]	Визначає правові основи інвестиційної діяльності, в тому числі в інноваційні проекти.
Закон України «Про природні монополії» [34]	Регулює діяльність природних монополій, що впливають на розвиток продуктових інновацій в певних секторах.

Джерело: складено автором

Необхідність подальшого удосконалення нормативно-правового забезпечення у сфері управління товарною політикою підприємств зумовлена динамічними змінами на ринку, зростаючою конкуренцією та новими вимогами до якості товарів і послуг. Ефективне правове регулювання забезпечує чіткість у взаємовідносинах між підприємствами, споживачами та державою, сприяє захисту прав споживачів і підвищенню рівня довіри до товарів вітчизняного виробництва.

Удосконалення нормативно-правової бази дозволить підприємствам ефективніше адаптувати свою товарну політику до вимог ринку, знизити правові ризики та забезпечити конкурентоспроможність. Врахування міжнародних стандартів і тенденцій розвитку світових ринків стане важливим кроком у забезпеченні сталого розвитку та ефективного управління товарною політикою в умовах глобалізації.

Інформаційне забезпечення відносин у сфері управління товарною політикою підприємства - це система збору, обробки, зберігання та аналізу інформації, яка необхідна для прийняття ефективних управлінських рішень щодо розвитку, позиціонування та просування товарів. Воно включає в себе інформацію про попит на продукцію, характеристики споживачів, конкурентні умови, стан зовнішнього середовища, а також внутрішні дані підприємства, такі як виробничі можливості, асортимент, ціни, ефективність продажу та рівень задоволення клієнтів [46, с.215].

Інформаційне забезпечення є критично важливим для аналізу та прогнозування результатів товарної політики, дозволяючи адаптувати

стратегію та оперативно реагувати на зміни на ринку. У сучасних умовах воно включає також використання цифрових технологій та програмних систем для автоматизації обробки інформації та прийняття рішень на основі даних.

Сучасні підходи щодо розвитку інформаційних систем управління товарною політикою підприємств ґрунтуються на інтеграції новітніх технологій для забезпечення ефективного збору, аналізу та використання даних, що необхідні для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень. Основні з них включають [10; 19]:

1. Інтеграція з іншими корпоративними системами (ERP, CRM, SCM). Сучасні інформаційні системи управління товарною політикою повинні бути інтегровані з іншими корпоративними системами для забезпечення безперебійного потоку інформації між відділами. Це дозволяє зібрати повну картину, враховуючи не тільки дані про товарну політику, а й про фінанси, виробництво, постачання, продажі та взаємодію з клієнтами.

2. Аналіз великих даних (Big Data). Використання великих даних дозволяє підприємствам отримувати цінну інформацію з різноманітних джерел - від внутрішніх баз даних до інформації про тенденції на ринку та поведінку споживачів. Це дозволяє прогнозувати попит на товари, адаптувати асортимент та ціни відповідно до змін в ринковому середовищі.

3. Інструменти для бізнес-аналітики (BI). Інформаційні системи для управління товарною політикою часто включають в себе інструменти для бізнес-аналітики, які дозволяють збирати, обробляти та візуалізувати інформацію для прийняття стратегічних рішень. Це може бути аналітика по продажах, поведінці споживачів, конкурентах та інших аспектах.

4. Автоматизація процесів. Впровадження автоматизованих систем для управління товарними запасами, ціноутворенням та моніторингом товарного асортименту дає змогу знизити людський фактор і підвищити ефективність управлінських рішень. Такі системи можуть автоматично регулювати ціни, кількість товарів на складі, а також підтримувати оптимальний рівень запасів.

5. Мобільні технології. Використання мобільних платформ для доступу до

даних та моніторингу ситуації в реальному часі дозволяє менеджерам оперативно реагувати на зміни в ринкових умовах або на складах, а також знижує час реагування на запити клієнтів.

6. Інтелектуальні системи підтримки прийняття рішень (DSS). Інтелектуальні системи можуть допомогти в прийнятті складних стратегічних рішень за допомогою аналізу різних сценаріїв, прогнозів попиту і пропозиції, а також врахування зовнішніх факторів, таких як макроекономічні тенденції.

7. Машинне навчання та штучний інтелект (AI). Технології машинного навчання і штучного інтелекту дозволяють системам адаптуватися до змінних ринкових умов і автоматично пропонувати оптимальні рішення. Наприклад, AI може бути використаний для прогнозування попиту, оптимізації асортименту та розробки персоналізованих пропозицій для споживачів.

8. Хмарні технології. Використання хмарних сервісів для зберігання та обробки даних дає можливість підприємствам більш ефективно керувати даними, доступними для всіх учасників товарної політики в реальному часі, без необхідності великих інвестицій в інфраструктуру.

9. Персоналізація товарної політики за допомогою аналітики клієнтів. Використання даних про поведінку споживачів, їхні вподобання та потреби дозволяє формувати персоналізовану товарну пропозицію, що підвищує лояльність клієнтів і збільшує продажі.

Таким чином, подальший розвиток інформаційних технологій управління товарною політикою підприємств є необхідним для підвищення ефективності прийняття управлінських рішень, оскільки дозволяє автоматизувати процеси, зменшити людський фактор і підвищити точність прогнозів. Впровадження новітніх технологій, таких як штучний інтелект і машинне навчання, дає можливість оперативно реагувати на зміни ринкових умов та потреби споживачів. Крім того, інвестиції в інформаційні технології сприяють підвищенню гнучкості підприємства, що є важливим для досягнення конкурентних переваг.

Висновки до розділу 1

За результатами проведеного дослідження теоретичних основ управління товарною політикою підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що товарна політика підприємства - це сукупність заходів, стратегій і рішень, спрямованих на формування, управління та вдосконалення товарного асортименту компанії з метою максимального задоволення потреб споживачів і досягнення стратегічних цілей бізнесу. Вона охоплює планування та управління життєвим циклом товарів, визначення асортиментної структури, розробку нових продуктів, позиціонування товарів на ринку, управління якістю та адаптацію до змін у ринкових умовах.

2. Встановлено, що товарна політика підприємства є важливим стратегічним інструментом для управління асортиментом продукції, орієнтуючись на потреби споживачів і вимоги ринку. Вона включає в себе розробку, модифікацію, обслуговування та елімінування товарів, що дозволяє підприємству зберігати конкурентоспроможність та адаптуватися до змін. Чітко сформульована товарна політика сприяє оптимізації витрат, підвищенню рентабельності та зміцненню бренду на ринку. Окрім цього, вона є основою для розвитку інновацій та підтримки стабільного попиту на продукцію.

3. Узагальнено, що управління товарною політикою підприємства - це комплекс заходів і процесів, спрямованих на формування, реалізацію та контроль стратегії підприємства щодо асортименту та характеристик товарів, що випускаються або продаються. Воно включає прийняття рішень щодо розробки нових товарів, модифікації існуючих, обслуговування продукції та елімінування товарів, які більше не відповідають вимогам ринку. Це також охоплює оптимізацію ціни, позиціонування товарів на ринку, визначення каналів розподілу та маркетингові стратегії для забезпечення попиту та конкурентоспроможності.

4. Обґрунтовано, що управління товарною політикою підприємства є складним процесом, який вимагає врахування ряду чинників, що впливають на

ефективність стратегії. До основних факторів можна віднести змінювані умови ринку, потреби споживачів, конкурентну ситуацію та технологічні нововведення. Не менш важливим є економічне середовище, яке визначає можливості фінансування та ціноутворення. Крім того, внутрішні ресурси підприємства, такі як виробничі потужності та кадрові можливості, також суттєво впливають на здатність реалізувати товарну політику. Оскільки ці фактори часто взаємопов'язані, важливо здійснювати управління товарною політикою з урахуванням впливів для досягнення оптимальних результатів.

5. Визначено, що з точки зору маркетингу, економічні цілі підприємства будуть задоволені лише в тому разі, коли будуть задоволені потреби покупців. Тому оцінка управління товарною політикою повинна включати вивчення споживчої цінності товару, тобто здатності матеріального чи нематеріального блага задовольняти потреби споживачів відповідно до їх очікувань, що позитивно впливає на їх купівельну поведінку, сприяє зростанню доданої вартості товару, завдяки чому покращує результати діяльності підприємства (виробника, продавця).

6. Обґрунтовано, що необхідність подальшого удосконалення нормативно-правового забезпечення у сфері управління товарною політикою підприємств зумовлена динамічними змінами на ринку, зростаючою конкуренцією та новими вимогами до якості товарів і послуг. Ефективне правове регулювання забезпечує чіткість у взаємовідносинах між підприємствами, споживачами та державою, сприяє захисту прав споживачів і підвищенню рівня довіри до товарів вітчизняного виробництва.

7. Доведено, що подальший розвиток інформаційних технологій управління товарною політикою підприємств є необхідним для підвищення ефективності прийняття управлінських рішень, оскільки дозволяє автоматизувати процеси, зменшити людський фактор і підвищити точність прогнозів. Крім того, інвестиції в інформаційні технології сприяють підвищенню гнучкості підприємства, що є важливим для досягнення конкурентних переваг.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНОЮ ПОЛІТИКОЮ ТОВ «ВК «МЕГАБУД»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства

Об'єктом дослідження актуальних питань розвитку системи управління товарною політикою підприємства обрано виробничо-торговельну компанію ТОВ «ВК «МЕГАБУД», яка є одним з лідерів у виробництві сухих будівельних сумішей в Україні.

Організаційно-правова характеристика підприємства ТОВ «ВК «МЕГАБУД» представлена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Організаційно-правова характеристика підприємства ТОВ «ВК «МЕГАБУД»

Ознака	Характеристика
Повне найменування юридичної особи	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ВИРОБНИЧА КОМПАНІЯ МЕГАБУД
Скорочена назва	ТОВ «ВК «МЕГАБУД»
Статус юридичної особи	Зареєстровано
Дата реєстрації	09.06.2009 р.
Уповноважені особи	Марценюк Тетяна Вікторівна
Розмір статутного капіталу	4205000,00 грн.
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Недержавна
Код ЄДРПОУ	36549008
Види діяльності	Основний: 23.64 Виробництво сухих будівельних сумішей Інші: 20.30 Виробництво фарб, лаків і подібної продукції, друкарської фарби та мастик 23.52 Виробництво вапна та гіпсових сумішей 46.73 Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням
Місцезнаходження юридичної особи	01001, Україна, місто Київ, вулиця Мала Житомирська, будинок, 15, інше, нежитлове приміщення 23

Джерело: складено за даними підприємства

Отже, юридична особа ТОВ «ВК «МЕГАБУД», код ЄДРПОУ 36549008, було зареєстровано 09.06.2009 р. Розмір статутного капіталу юридичної особи складає 4205000,00 грн. На момент останнього оновлення даних 05.12.2024 р. статус юридичної особи - зареєстровано. Уповноваженою особою юридичної особи ТОВ «ВК «МЕГАБУД» є Марценюк Тетяна Вікторівна.

Свою діяльність компанія ТОВ «ВК «МЕГАБУД» розпочала в 2000 році, випустивши свою першу продукцію - клей для керамічної плитки під торговою маркою «Мастер» [65].

Протягом всього цього часу компанія - один із найбільших виробників сухих будівельних сумішей в Житомирському регіоні. Річна виробнича потужність компанії становить більш ніж 10 тис. тонн продукції.

Сухі суміші ТМ «Мастер» - це сучасні високоякісні будівельні матеріали, виготовлені з використанням імпортованих добавок провідних фірм, таких як Bayer, Wacker, а також якісних компонентів вітчизняного виробництва.

Продукція має високі показники якості та користується постійним попитом у будівельників та звичайних покупців. Окрім Житомира та Житомирської області, продукція ТМ «Мастер» реалізується у інших регіонах України: Київській, Тернопільській, Рівненській, Хмельницькій, Вінницькій та інших областях.

Масштабність виробництва ТОВ «ВК «МЕГАБУД» засвідчує розробка системи управління якістю продукції. Це - гарант стабільності виробництва та випуску конкурентноспроможних товарів.

Від 22 вересня 2016 року компанія отримала сертифікат, що підтверджує відповідність запровадженої системи управління якістю продукції вимогам ДСТУ ISO 9001:2009 (або міжнародного стандарту ISO 9001:2008). В ЄС такі підприємства з сертифікатом ISO 9001 отримали статус «абсолютно надійні».

Наявність сертифіката сприяє постійному вдосконаленню не лише процесу виробництва, а й самих будівельних матеріалів, що випускає компанія ТОВ «ВК «МЕГАБУД» [65].

Місія компанії ТОВ «ВК «МЕГАБУД» полягає у забезпеченні будівельної

галузі України якісними, екологічними та інноваційними сухими будівельними сумішами, спрямованими на підвищення ефективності будівельних процесів. ТОВ «ВК «МЕГАБУД» прагне стати надійним партнером для своїх клієнтів, сприяючи створенню сучасного, енергоефективного та комфортного житлового та промислового простору.

Стратегічне бачення ТОВ «ВК «МЕГАБУД»: компанія бачить своє майбутнє як лідера будівельної індустрії України та активного учасника міжнародних ринків, що поєднує інновації, якість і сталий розвиток. Основним пріоритетом є розвиток нових технологій виробництва, розширення асортименту продукції та інтеграція принципів циркулярної економіки для збереження ресурсів і довкілля.

Стратегічні принципи діяльності ТОВ «ВК «МЕГАБУД» полягають у наступному [65]:

1. Інновації. Компанія активно впроваджує сучасні технології у виробництво сухих будівельних сумішей, забезпечуючи клієнтів продукцією, яка відповідає найвищим стандартам якості.

2. Клієнтоорієнтованість. Основна увага зосереджена на потребах клієнтів, забезпечуючи гнучкість у виконанні замовлень, професійний супровід і післяпродажне обслуговування.

3. Сталий розвиток. Компанія прагне мінімізувати вплив виробництва на довкілля через використання енергоефективних технологій, переробку відходів і скорочення викидів.

4. Професіоналізм і партнерство. ТОВ «ВК «МЕГАБУД» цінує висококваліфікованих працівників, сприяючи їхньому професійному розвитку, та вибудовує довгострокові партнерські відносини з постачальниками і замовниками.

5. Якість і відповідальність. Всі етапи виробництва суворо контролюються, що гарантує відповідність продукції найвищим стандартам. Компанія також несе соціальну відповідальність перед громадою, зокрема підтримуючи локальні ініціативи.

6. Експортна орієнтація. Стратегія компанії включає активне освоєння міжнародних ринків, що сприяє збільшенню конкурентоспроможності української продукції за кордоном.

ТОВ «БК «МЕГАБУД» провадить свою діяльність відповідно до Цивільного кодексу України, Господарського кодексу України, Закону України «Про господарські товариства», «Про зовнішньоекономічну діяльність», «Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг», «Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення», інших законодавчих актів України, а також внутрішніх документів Товариства.

ТОВ «БК «МЕГАБУД» є юридичною особою, створеною у формі товариства з обмеженою відповідальністю, яке набуває статусу юридичної особи з моменту державної реєстрації, здійсненої в порядку визначеному чинним законодавством України.

Товариство має статутний капітал, який може бути поділено на визначену кількість часток, які належать Учасникам Товариства. Товариство діє на підставі повного господарського розрахунку, самоокупності і самофінансування, має самостійний баланс. Товариство має право відкривати в банківських установах поточні, карткові, вкладні (депозитні) та інші види рахунків у національній та інших валютах для зберігання грошових коштів і здійснення всіх видів розрахункових, посередницьких, кредитних та інших операцій.

ТОВ «БК «МЕГАБУД» має право самостійно обирати банк або банки (в тому числі на території інших держав), якщо це не суперечить законодавству України. Товариство має своє фірмове найменування, круглу печатку, штампи, бланки зі своїм найменуванням та символікою, інші реквізити, зразки яких затверджують Учасники. Товариство може мати торгівельну марку, яка реєструється відповідно до чинного законодавства України. Товариство може набувати та здійснювати майнові та немайнові права, нести обов'язки, брати

участь у судовому процесі від свого імені, бути позивачем, відповідачем, третьою стороною в судах загальної юрисдикції, господарському та третейському судах, а також вступати у зобов'язання, що відповідають цілям діяльності Товариства та не суперечать чинному законодавству України, в тому числі шляхом укладення будь-яких незаборонених чинним законодавством України угод.

ТОВ «ВК «МЕГАБУД» має право придбавати майно; засновувати дочірні підприємства в Україні та за її межами, створювати філії, відділення та представництва, передавати своє майно таким філіям, відділенням, представництвам та дочірнім підприємствам; продавати і передавати в безоплатне користування іншим юридичним та фізичним особам належне йому майно і грошові кошти; обмінювати, здавати в оренду, передавати безкоштовно належні йому будинки, споруди, устаткування, транспортні засоби, інвентар, та інші матеріальні цінності, списувати їх з балансу; вести у встановленому порядку зовнішньоекономічну діяльність, тощо.

Товариство може бути засновником та/або учасником інших підприємств, господарських товариств та неприбуткових організацій, як на території України, так і за її межами, брати участь в асоціаціях, корпораціях, консорціумах, концернах та інших об'єднаннях юридичних осіб. Товариство має право на придбання часток (акцій), активів інших господарських товариств як на території України так і за її межами відповідно до законодавства України або відповідної країни.

Для забезпечення технологічного процесу виробництва на підприємстві створено міцний та професійний трудовий колектив. Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу складає 125 осіб.

Організаційна структура управління підприємства – це система взаємопов'язаних елементів (підрозділів, посад, відділів), яка визначає порядок розподілу завдань, відповідальності, повноважень і ресурсів для досягнення цілей підприємства. Вона формує основу для координації та контролю діяльності на всіх рівнях управління.

ТОВ «БК «МЕГАБУД» має організаційну структуру лінійно-функціонального типу, що наведена на рис. 2.1.

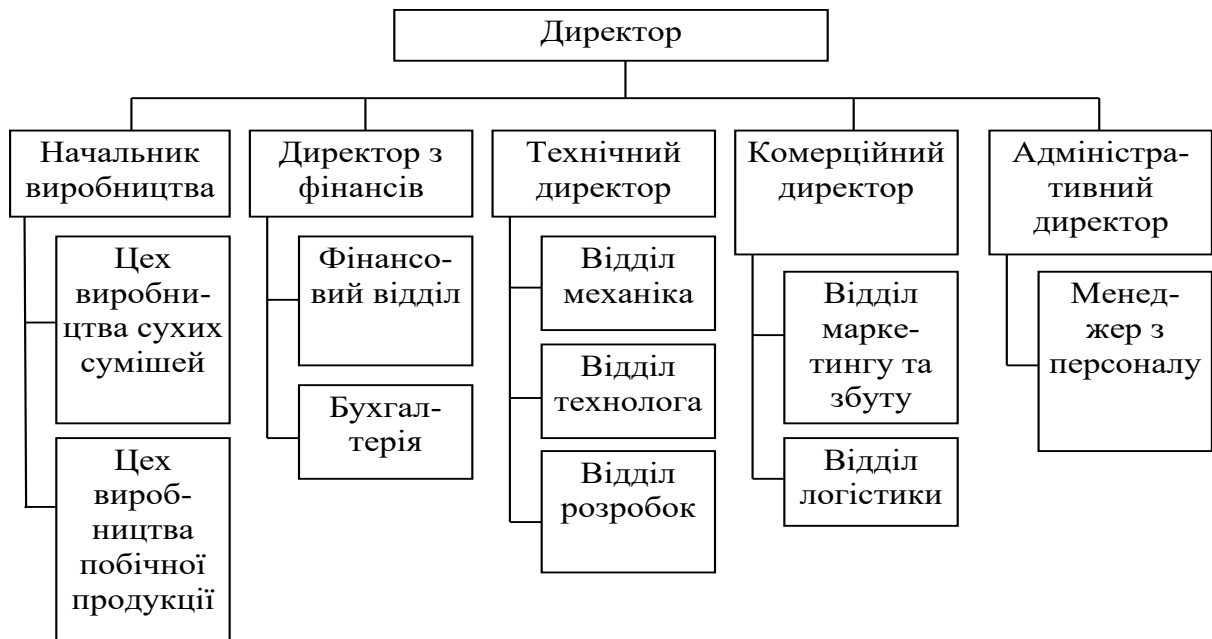


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «БК «МЕГАБУД»

Джерело: складено за даними підприємства

ТОВ «БК «МЕГАБУД» має лінійно-функціональну організаційну структуру. Ця структура являє собою поєднання лінійних підрозділів, які здійснюють весь спектр основної господарської діяльності, та спеціалізованих відділів і служб, які виконують окремі управлінські функції в рамках організації. Делегування щоденних управлінських обов'язків керівникам лінійних підрозділів та функціональний поділ управлінської діяльності організації дає можливість вищому керівництву сконцентруватися на вирішенні стратегічних питань.

Таким чином, ТОВ «БК «МЕГАБУД» спеціалізується на створенні високоякісної продукції для будівництва, включаючи шпаклівки, клеї, штукатурки та інші матеріали, які відповідають сучасним вимогам ринку. Компанія орієнтована на інновації, екологічність та відповідність міжнародним стандартам. Основні зусилля спрямовані на розвиток технологій, розширення асортименту продукції, забезпечення конкурентоспроможності на внутрішньому ринку та вихід на міжнародні ринки.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства

Діагностика фінансово-економічного стану підприємства є ключовим інструментом для оцінки його поточного положення на ринку, ефективності діяльності та перспектив розвитку. Вона охоплює комплексну перевірку фінансових показників, господарських процесів та їх взаємозв'язків, що дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства. Цей процес є основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на підвищення рентабельності, оптимізацію витрат та запобігання ризикам.

У сучасних умовах високої конкуренції, нестабільності економічного середовища та постійних змін ринкових тенденцій діагностика стає невід'ємною складовою управління бізнесом. Вона дозволяє виявити внутрішні резерви підприємства, ефективно використовувати ресурси та адаптуватися до зовнішніх викликів. Крім того, регулярний фінансовий аналіз допомагає уникати кризових ситуацій, таких як дефіцит ліквідності чи надмірна заборгованість.

Основними об'єктами діагностики є платоспроможність, фінансова стійкість, ділова активність і прибутковість. Важливість цього процесу зростає у зв'язку з необхідністю забезпечення довгострокової стабільності та розвитку підприємства. Результати діагностики дозволяють не лише оцінити поточну ефективність, а й прогнозувати майбутні тенденції діяльності.

Діагностика фінансово-економічного стану також є важливим інструментом у взаємодії із зовнішніми партнерами, такими як банки, інвестори чи постачальники. Вона підтверджує кредитоспроможність і надійність підприємства, що є вагомим фактором у прийнятті рішень про співпрацю. Таким чином, цей процес стає необхідністю для досягнення конкурентних переваг і довгострокового успіху. Це дозволяє не лише виживати, але й досягати лідерських позицій на ринку.

Динаміка формування основних економічних показників діяльності ТОВ «ВК «МЕГАБУД» представлена у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Основні економічні показники діяльності ТОВ «ВК «МЕГАБУД»

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р.	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	+, –	%
Чистий дохід, тис. грн.	265898	197849	213167	-52731	-19,83
Валовий прибуток, тис. грн.	50729	29610	34176	-16553	-32,63
Чистий прибуток, тис. грн.	15483	6559	7142	-8341	-53,87
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	239752,0	247933,5	250193,0	10441,0	4,35
Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	76497,5	73657,0	98140,0	21642,5	28,29
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	163254,5	174276,5	152053,0	-11201,5	-6,86
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	178	165	169	-9	-5,06
Фондовіддача, грн.	3,48	2,69	2,17	-1,30	-37,51
Фондомісткість, грн.	0,03	0,03	0,04	0,01	46,97
Фондоозброєність, тис. грн /ос.	429,76	446,41	580,71	150,95	35,12
Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	1493,81	1199,08	1261,34	-232,47	-15,56
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,63	1,14	1,40	-0,23	-13,93

Джерело: складено за даними фінансової звітності підприємства

Аналіз даних із табл. 2.2, що стосується основних економічних показників діяльності ТОВ «ВК «МЕГАБУД», показує загальну тенденцію до погіршення фінансово-економічного стану підприємства за період 2021–2023 років. Динаміка чистого доходу свідчить про його зниження на 19,83% (-52731 тис. грн.) у 2023 році порівняно з 2021 роком. Це може бути пов'язано з падінням обсягів продажів або зменшенням цінової політики. Валовий прибуток скоротився на 32,63% (-16553 тис. грн.), що сигналізує про погіршення маржинальності діяльності. Чистий прибуток знизився на 53,87% (-8341 тис. грн.), що вказує на значне погіршення фінансової ефективності, можливо, через зростання витрат чи зменшення доходів. Середньорічна вартість активів зросла на 4,35%, зокрема через збільшення необоротних активів на 28,29% (+21642,5 тис. грн.). Це може вказувати на інвестиції в основні засоби або довгострокові активи. Натомість оборотні активи знизилися на 6,86% (-11 201,5 тис. грн.), що свідчить про потенційні проблеми з ліквідністю або обіговими коштами.

Середньооблікова чисельність працівників зменшилася на 9 осіб (-5,06%), що може бути наслідком оптимізації персоналу через зменшення масштабів діяльності. Фондовіддача впала на 37,51% (-1,30 грн.), що вказує на зниження ефективності використання основних засобів. З іншого боку, фондомісткість зросла на 46,97% (+0,01 грн.), що може свідчити про переважання капіталомістких технологій. Продуктивність праці знизилася на 15,56% (-232,47 тис. грн/ос.), що вказує на зниження ефективності використання трудових ресурсів. Коефіцієнт оборотності оборотних активів також зменшився на 13,93% (-0,23), що свідчить про погіршення обертання капіталу в оборотних засобах.

Загалом, аналіз показує, що підприємство ТОВ «ВК «МЕГАБУД» зіткнулося із серйозними викликами, пов'язаними зі зниженням доходності, ефективності використання ресурсів і оборотності активів, попри незначне збільшення загальної вартості активів. Це свідчить про необхідність комплексного аналізу витрат, пошуку нових ринків збуту та підвищення операційної ефективності.

Діагностика майнового стану підприємства є важливим інструментом для оцінки його матеріальної бази, рівня фінансової стабільності та можливостей розвитку. Цей процес дозволяє визначити структуру, динаміку та ефективність використання активів, що є основою господарської діяльності. Майновий стан підприємства є відображенням його спроможності забезпечувати стійкий розвиток, виконувати зобов'язання перед контрагентами та залишатися конкурентоспроможним.

Аналіз майнового стану включає оцінку необоротних та оборотних активів, їх структури, ліквідності та оборотності. Це дозволяє виявити сильні сторони підприємства, такі як наявність високоякісного обладнання чи ліквідних активів, а також слабкі місця, зокрема надмірну залежність від кредиторів чи низьку рентабельність.

У сучасних умовах економічної нестабільності та високої конкуренції діагностика майнового стану набуває особливої актуальності. Вона забезпечує

підприємство інформацією для оптимізації використання ресурсів, залучення інвестицій та підвищення ефективності операційної діяльності. Результати діагностики дозволяють сформулювати обґрунтовану стратегію управління активами, спрямовану на досягнення фінансової стабільності та довгострокового успіху.

Характеристика майна підприємства ТОВ «ВК «МЕГАБУД» та джерел його формування за балансом представлена у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Характеристика майна підприємства ТОВ «ВК «МЕГАБУД»
та джерел його формування за балансом

Показники	2021 р.		2022 р.		2023 р.		2023 р. до 2021 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, –	%	п.с.
Активи									
1. Необоротні активи:	74795	30,37	72519	29,05	123761	49,35	48966	65,47	18,98
в т.ч. основні засоби	74258	30,15	71502	28,65	65742	26,21	-8516	-11,47	-3,94
2. Оборотні активи	171468	69,63	177085	70,95	127021	50,65	-44447	-25,92	-18,98
в т.ч. запаси	54707	22,21	89519	35,86	83246	33,19	28539	52,17	10,98
дебіторська заборгованість	113934	46,27	85022	34,06	39679	15,82	-74255	-65,17	-30,44
грошові кошти	2186	0,89	2130	0,85	3196	1,27	1010	46,20	0,39
Пасиви									
1. Власний капітал	191798	77,88	191850	76,86	190900	76,12	-898	-0,47	-1,76
в т.ч. зареєстрований капітал	4205	1,71	4205	1,68	4205	1,68	0	0,00	-0,03
нерозподілений прибуток	16708	6,78	205	0,08	750	0,30	-15958	-95,51	-6,49
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	5712	2,32	5892	2,36	6930	2,76	1218	21,32	0,44
2. Поточні зобов'язання і забезпечення	48753	19,80	51862	20,78	52952	21,11	4199	8,61	1,32
Баланс	246263	100,00	249604	100,00	250782	100,00	4519	1,84	x

Джерело: складено за даними фінансової звітності підприємства

Аналіз майна підприємства ТОВ «ВК «МЕГАБУД» та джерел його формування за 2021–2023 роки показує значні зміни в структурі активів і пасивів, що вказує на трансформацію підходів до управління ресурсами. Загальна сума активів підприємства за період зросла на 4519 тис. грн. (1,84%), що свідчить про стабільність фінансової бази. Частка необоротних активів значно збільшилася: їхня вартість зросла на 65,47% (+48966 тис. грн.), досягнувши 49,35% у структурі активів у 2023 році, що вказує на суттєві інвестиції у довгострокові активи. Проте основні засоби зменшилися на 11,47% (-8516 тис. грн.), що може бути наслідком їхнього зносу чи реалізації непотрібних об'єктів. Оборотні активи, навпаки, знизилися на 25,92% (-44447 тис. грн.), досягнувши лише 50,65% у 2023 році, що може свідчити про зниження ліквідності. Запаси збільшилися на 52,17% (+28539 тис. грн.), що свідчить про накопичення продукції або сировини. Водночас дебіторська заборгованість значно знизилася на 65,17% (-74255 тис. грн.), що вказує на ефективне управління розрахунками з клієнтами. Грошові кошти зросли на 46,20% (+1010 тис. грн.), але їх частка в активах залишається незначною (1,27%).

Власний капітал дещо зменшився (-0,47%), насамперед через падіння нерозподіленого прибутку на 95,51% (-15958 тис. грн.), що може вказувати на низьку рентабельність діяльності. Поточні зобов'язання зросли на 8,61% (+4199 тис. грн.), досягнувши 21,11% у 2023 році, що може сигналізувати про збільшення короткострокових фінансових потреб. Довгострокові зобов'язання зросли на 21,32% (+1218 тис. грн.), що може бути пов'язано із залученням додаткових фінансових ресурсів для інвестицій. Баланс підприємства залишився збалансованим, що забезпечує стабільну структуру джерел фінансування.

Загалом, підприємство ТОВ «ВК «МЕГАБУД» активно реінвестує у необоротні активи та скорочує дебіторську заборгованість, але зменшення власного капіталу та ріст зобов'язань вказують на необхідність покращення фінансових результатів.

Діагностика фінансових результатів діяльності підприємства є ключовим інструментом для оцінки ефективності його функціонування та перспектив подальшого розвитку. Вона дозволяє визначити рівень прибутковості, стійкість до змін зовнішнього середовища та здатність до фінансового самозабезпечення. У сучасних умовах жорсткої конкуренції та економічної нестабільності аналіз фінансових результатів стає невід'ємною частиною управлінських рішень.

Головною метою діагностики є визначення динаміки показників доходів, витрат, прибутків та виявлення факторів, які впливають на їх зміну. Особлива увага приділяється дослідженню структури витрат, обґрунтуванню їх оптимізації та пошуку шляхів підвищення рентабельності. Результати такого аналізу допомагають оцінити здатність підприємства до генерування прибутку, формування власного капіталу та виконання зобов'язань перед кредиторами.

Діагностика фінансових результатів також надає можливість виявити слабкі місця у фінансовій діяльності та визначити потенціал для вдосконалення. Це забезпечує інформаційну основу для планування, бюджетування та розробки стратегій розвитку. Таким чином, проведення систематичного аналізу фінансових результатів є необхідною умовою для досягнення стабільності, конкурентоспроможності та довгострокового успіху підприємства.

Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства ТОВ «ВК «МЕГАБУД» проаналізовано у табл. 2.4.

Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства ТОВ «ВК «МЕГАБУД» у 2021–2023 роках демонструє значні зміни в основних показниках. Чистий дохід від реалізації продукції зменшився на 19,83% порівняно з 2021 роком, що свідчить про зниження обсягів продажів. Разом з тим, собівартість реалізованої продукції також знизилася на 16,81%, що може свідчити про певне зниження виробничих витрат або зміну структури продукції. Валовий прибуток зменшився на 32,63%, що вказує на суттєве погіршення фінансового результату від основної діяльності. Інші операційні доходи зросли на 9,35%, що свідчить про покращення результатів додаткових операцій, але це не змогло компенсувати загальне зниження доходів.

Таблиця 2.4

Механізм формування фінансових результатів діяльності
підприємства ТОВ «ВК «МЕГАБУД», тис.грн.

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р.	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	+, –	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	265898	197849	213167	-52731	-19,83
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	215169	168239	178991	-36178	-16,81
Валовий прибуток	50729	29610	34176	-16553	-32,63
Інші операційні доходи	6321	5041	6912	591	9,35
Адміністративні витрати	5701	6166	7543	1842	32,31
Витрати на збут	8717	4830	5598	-3119	-35,78
Інші операційні витрати	20702	13457	15221	-5481	-26,48
Фінансовий результат від операційної діяльності	21930	10198	12726	-9204	-41,97
Фінансові витрати	1553	1488	1612	59	3,80
Інші витрати	8	5	6	-2	-25,00
Фінансовий результат до оподаткування	20424	8715	11122	-9302	-45,54
Чистий фінансовий результат	15483	6559	7142	-8341	-53,87

Джерело: складено за даними фінансової звітності підприємства

Адміністративні витрати збільшились на 32,31%, що вказує на зростання витрат на управлінські функції підприємства, що могло вплинути на загальну рентабельність. Витрати на збут знизилися на 35,78%, що може свідчити про зниження витрат на маркетингові та збутові заходи, можливо через зменшення обсягів продажу. Інші операційні витрати зменшились на 26,48%, що може свідчити про оптимізацію витрат або зниження неосновних витрат.

Фінансовий результат від операційної діяльності знизився на 41,97%, що показує значне погіршення фінансових результатів основної діяльності. Збільшення фінансових витрат на 3,80% не є критичним, але вказує на деякі труднощі в управлінні фінансовими ресурсами.

Чистий фінансовий результат зменшився на 53,87%, що є значним падінням прибутковості підприємства і вимагає впровадження ефективних заходів для поліпшення фінансової ситуації.

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства ТОВ «ВК «МЕГАБУД» представлена у табл. 2.5.

Динаміка показників оцінки фінансового стану
підприємства ТОВ «ВК «МЕГАБУД»

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р.	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	+, –	%
Коефіцієнт загальної ліквідності	3,52	3,41	2,40	-1,12	-31,80
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,04	0,04	0,06	0,02	34,61
Чистий оборотний капітал, тис.грн.	122715	125223	74069	-48646,0	-39,64
Коефіцієнт автономії	0,78	0,77	0,76	-0,02	-2,26
Коефіцієнт фінансової залежності	1,28	1,30	1,31	0,03	2,31
Коефіцієнт фінансової стійкості	3,52	3,32	3,19	-0,33	-9,47
Коефіцієнт оборотності активів	1,11	0,80	0,85	-0,26	-23,18
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,44	1,03	1,11	-0,33	-22,90
Рентабельність господарської діяльності, %	8,16	4,52	5,36	-2,80	x
Рентабельність власного капіталу, %	8,41	3,42	3,73	-4,68	x
Рентабельність продукції, %	15,82	10,39	10,95	-4,87	x

Джерело: складено за даними фінансової звітності підприємства

Таким чином, визначено, що коефіцієнт загальної ліквідності знизився на 31,80%, що свідчить про зменшення здатності підприємства покривати свої короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів. Чистий оборотний капітал зменшився на 39,64%, що свідчить про значне скорочення фінансових ресурсів для фінансування поточної діяльності, що може бути результатом зменшення оборотних активів. Коефіцієнт автономії знизився незначно, на 2,26%, вказуючи на незначне погіршення фінансової незалежності підприємства. Коефіцієнт фінансової залежності зріс на 2,31%, що вказує на зростання залежності від позикових коштів для фінансування діяльності. Показники рентабельності вказують на погіршення фінансової ефективності підприємства: рентабельність господарської діяльності знизилася на 2,80%, рентабельність власного капіталу зменшилась на 4,68%, а рентабельність продукції зменшилась на 4,87%. Ці показники свідчать про зменшення прибутковості підприємства ТОВ «ВК «МЕГАБУД» в умовах зниження доходів і зростання витрат.

2.3. Оцінка сучасного стану управління товарною політикою підприємства

Товарна політика ТОВ «ВК «МЕГАБУД» полягає в стратегічному підході до формування та управління товарним асортиментом, забезпеченні конкурентоспроможності продукції на належному рівні, а також в пошуку відповідних ринкових сегментів для кожного товару. Вона охоплює розробку стратегії упаковки, маркування, а також сервісного обслуговування товарів. Ключовим аспектом є модернізація та вдосконалення продукції для продовження її життєвого циклу та розширення можливостей для використання.

Основною метою управління товарною політикою є забезпечення ефективної координації рішень щодо:

- формування та управління асортиментом продукції
- підтримки конкурентоспроможності товарів;
- знаходження найбільш вигідних товарних сегментів на ринку;
- розробки і реалізації стратегії маркування та сервісного обслуговування.

Дослідження показало, що в ТОВ «ВК «МЕГАБУД» функції планування та розробки товарної політики здійснює маркетинговий відділ. Організація маркетингової діяльності в компанії базується на структуризації служби маркетингу, яка офіційно виконує ці функції разом зі збутовими операціями. Основним завданням цього підрозділу є рекламна підтримка та просування підприємства на ринку, а також проведення маркетингових досліджень і вивчення популярних засобів масової інформації. Вони також аналізують потенційних споживачів продукції компанії [68].

Організаційна структуризація служби маркетингу та збуту у системі управління товарною політикою ТОВ «ВК «МЕГАБУД» представлена на рис. 2.2.

Служба маркетингу та збуту в ТОВ «ВК «МЕГАБУД» є окремим структурним підрозділом, що підпорядковується директору компанії.

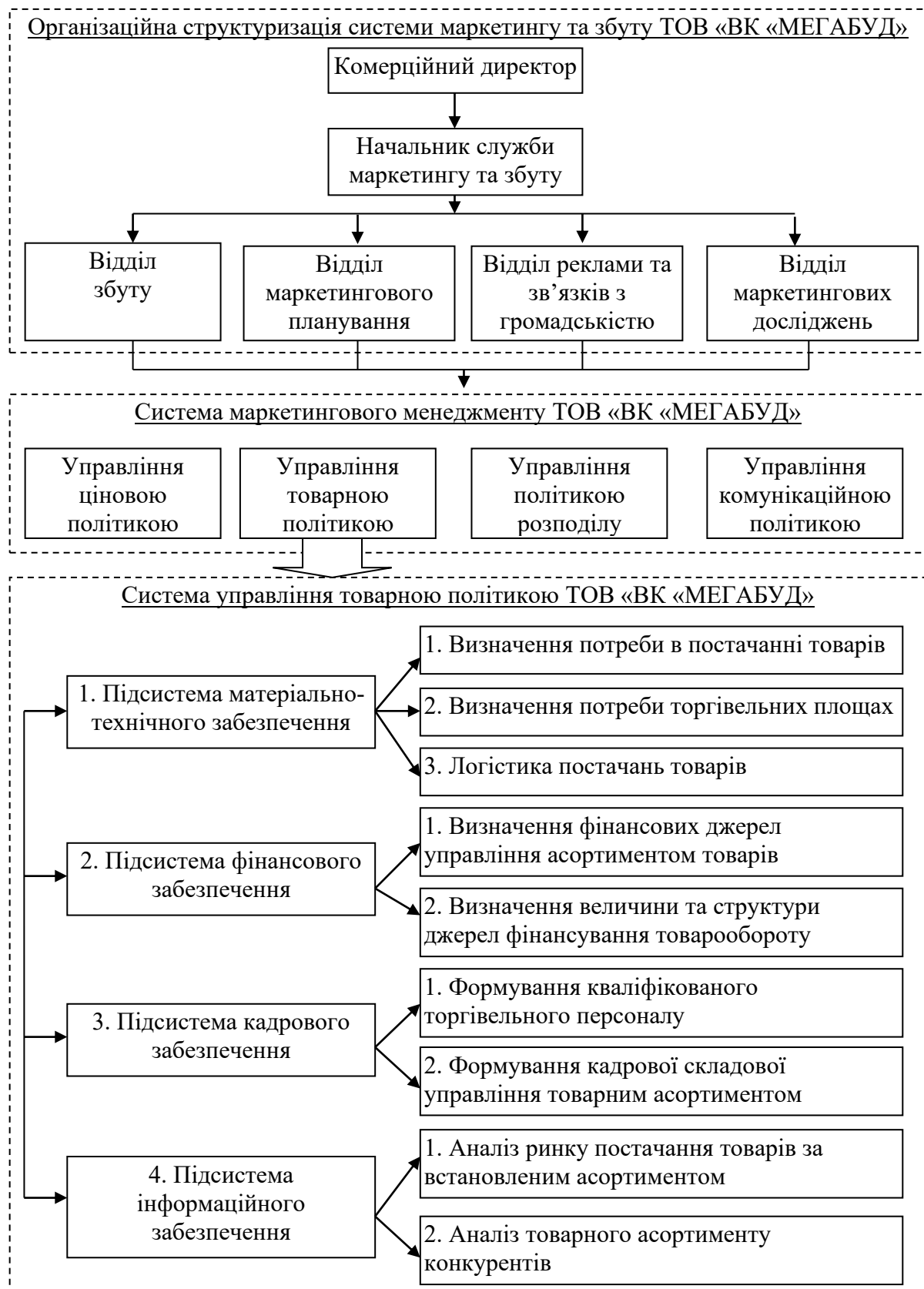


Рис. 2.2. Організаційна структуризація служби маркетингу та збуту у системі управління товарною політикою ТОВ «ВК «МЕГАБУД»

Джерело: складено автором

Керівник цієї служби призначається та звільняється директором, а структура та чисельність штату затверджуються відповідно до специфіки виробництва та обсягу робіт.

Товарна політика є важливою складовою частиною загальної маркетингової стратегії підприємства ТОВ «ВК «МЕГАБУД». Аналіз показав, що товарна політика компанії формується на основі функцій її виробничо-збутової діяльності.

Управління товарною політикою компанії полягає в створенні ефективних відносин між підприємством, його постачальниками та покупцями, з метою задоволення потреб усіх сторін і забезпечення належної якості товарного асортименту. Це дозволяє максимально відповідати вимогам ринку, враховуючи інтереси учасників процесу.

Фінансова підтримка є необхідною умовою для ефективної роботи маркетингової служби ТОВ «ВК «МЕГАБУД», оскільки підприємство постійно потребує коштів для реалізації своїх стратегічних завдань. Для успішного управління товарним асортиментом підприємству необхідні фінансові ресурси, серед яких важливу роль відіграють як власний, так і позиковий капітал.

Товарна політика, з іншого боку, визначає необхідний рівень і структуру фінансових ресурсів для розширення і підтримки ключових товарних груп підприємства ТОВ «ВК «МЕГАБУД».

Матеріально-технічне забезпечення орієнтоване на створення оптимальних умов для реалізації маркетингових заходів, що включає не тільки збільшення прибутку від продажу товарів, а й підвищення загальної фінансової ефективності компанії. Це дозволяє досягти синергетичного ефекту, що в свою чергу зміцнює конкурентоспроможність і підвищує результативність діяльності підприємства. Логістичний підхід у маркетинговій стратегії компанії вимагає постійної оптимізації товарного асортименту та пошуку нових, інноваційних методів його управління, зокрема в комерційному аспекті [54, с.150].

Кадрове забезпечення товарної політики підприємства здійснюється через найм кваліфікованих спеціалістів, що забезпечує необхідний особистісний

фактор в управлінні.

Інформаційна підтримка включає систематичний збір, обробку і аналіз даних, як з внутрішніх, так і з зовнішніх джерел, що дає можливість спеціалістам вчасно отримувати необхідну інформацію для ухвалення ефективних рішень у процесах управління товарною політикою ТОВ «ВК «МЕГАБУД».

Основними завданнями служби маркетингу та збуту є виконання функцій, представлених на рис. 2.3.

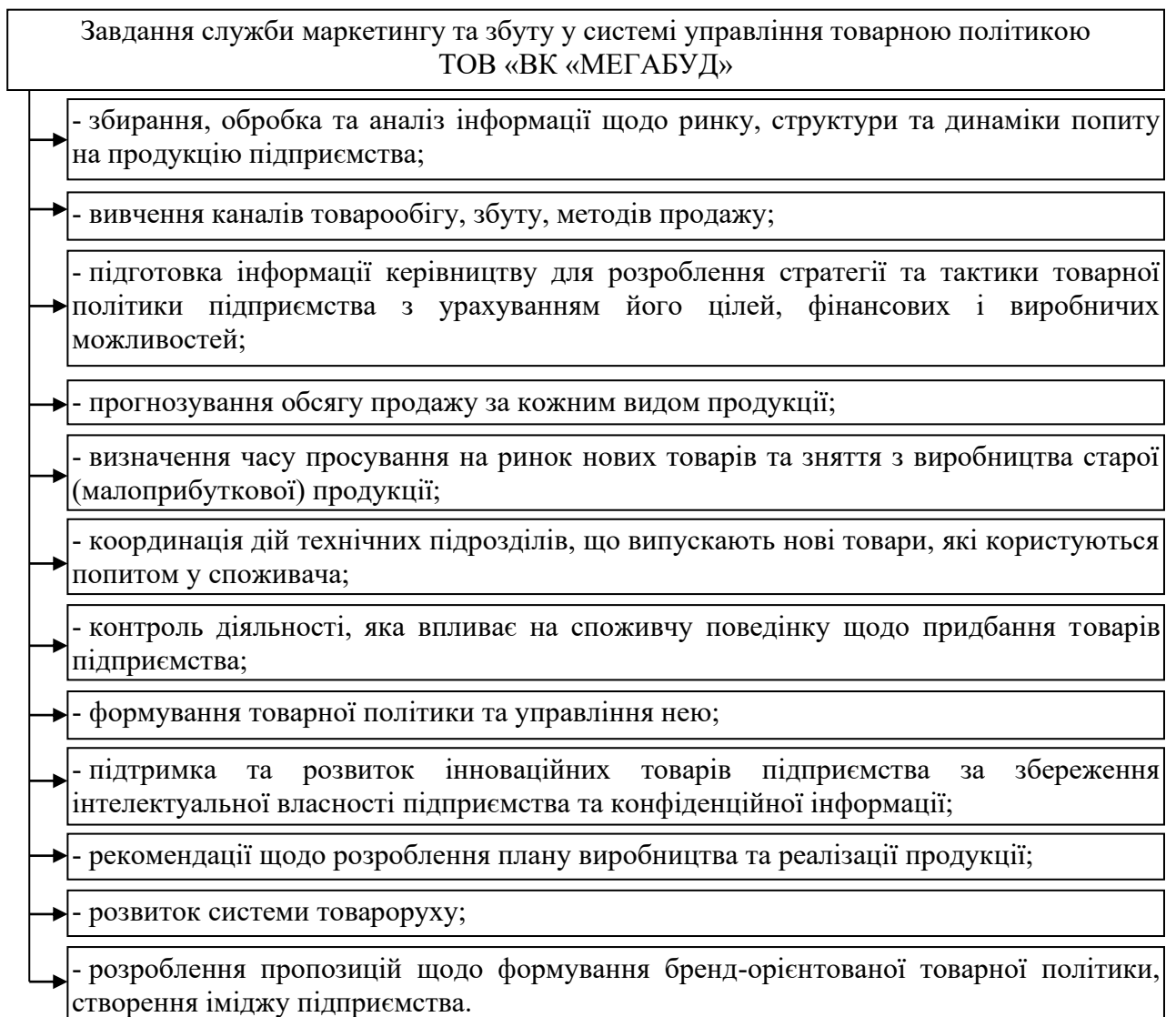


Рис. 2.3. Завдання служби маркетингу та збуту у системі управління товарною політикою ТОВ «ВК «МЕГАБУД»

Джерело: складено автором

Розглянемо основні функції та критерії оцінки роботи працівників служби маркетингу та збуту в системі управління товарною політикою ТОВ «ВК «МЕГАБУД» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Функції та критерії оцінки роботи працівників служби маркетингу та збуту в системі управління товарною політикою ТОВ «ВК «МЕГАБУД»

Посада	Функції	Критерії оцінки
Керівник служби	Розробка товарної стратегії; координація виконання програм збуту товарів; контроль за виконанням маркетингових планів та реалізацією товарної політики	Удосконалення товарної стратегії; підвищення конкурентоспроможності продукції та іміджу підприємства
Менеджер зі збуту продукції (продукт-менеджер)	Розробка виробничої та товарної стратегії; формування асортименту продукції. Упровадження нових видів продукції. Розвиток збутової мережі	Зростання доходів від продукції; збільшення питомої ваги нових видів продукції в асортименті
Фахівець маркетингового планування	Ситуаційний аналіз; формування маркетингової мети, розробка плану дій; обґрунтування плану; контроль за реалізацією плану товарообороту	Досягнення мети плану реалізації продукції, поліпшення конкурентних позицій з визначеним асортиментом товарів підприємства
Фахівець реклами та зв'язків з громадськістю	Розробка стратегії комплексу просування товарів; організація рекламних кампаній; організація зв'язків з громадськістю	Зростання поінформованості покупців про товарний асортимент; залучення нових покупців; поліпшення іміджу підприємства; підвищення ефективності заходів просування товарів
Фахівець маркетингових досліджень та інформаційного забезпечення маркетингової діяльності	Проведення досліджень споживачів продукції; моніторинг конкурентів; стратегічний аналіз умов діяльності; інформаційне забезпечення маркетингових рішень в системі управління товарною політикою	Наявність систематичної оновленої інформаційної бази; забезпечення інформаційних потреб керівників та фахівців з окремих функцій управління товарною політикою

Джерело: складено автором

Товарна політика ТОВ «ВК «МЕГАБУД» орієнтована на створення збалансованого товарного асортименту. Для оцінки асортиментної політики підприємства буде проведено аналіз товарів у розрізі різних асортиментних груп, оскільки компанія пропонує широкий вибір продукції.

Динаміка обсягів товарообороту за асортиментними групами товарів підприємства ТОВ «ВК «МЕГАБУД» у 2021-2023 роках наведено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Динаміка обсягів товарообороту за асортиментними групами товарів підприємства ТОВ «ВК «МЕГАБУД» у 2021-2023 роках, тис.грн.

Товарна група	Роки			2023 р. до 2021 р.	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	+, –	%
Клеї для керамічної плитки	42544	29677	36238	-6306	-14,82
Клеї для синтетичних будівельних матеріалів	31908	25720	29843	-2065	-6,47
Матеріали для монтажу	13295	11871	14922	1627	12,24
Штукатурні суміші	23931	9892	17053	-6877	-28,74
Шпаклювальні суміші	7977	7914	10658	2682	33,62
Матеріали для облаштування підлоги	26590	21764	19185	-7405	-27,85
Термоізоляційні матеріали	34567	27699	31975	-2592	-7,50
Гідроізоляційні матеріали	21272	13849	12790	-8482	-39,87
Суміші для кладки	13295	11871	17053	3759	28,27
Затирки для швів	18613	15828	12790	-5823	-31,28
Грунтовки	13295	7914	6395	-6900	-51,90
Інша продукція	18613	13849	4263	-14349	-77,09
Разом	265898	197849	213167	-52731	-19,83

Джерело: складено за даними підприємства

Аналіз динаміки обсягів товарообороту за асортиментними групами товарів ТОВ «ВК «МЕГАБУД» за період 2021-2023 років показує значні зміни в кількості продажів окремих товарних груп. Найбільше скорочення обсягів товарообороту спостерігається у групах «Інша продукція» (-77,09%) та «Грунтовки» (-51,90%), що свідчить про значне зниження попиту на ці продукти. З іншого боку, товарні групи «Шпаклювальні суміші» (+33,62%) і «Суміші для кладки» (+28,27%) показали значне зростання продажів, що може свідчити про зміну потреб споживачів та підвищену попит на ці види товарів.

Негативну динаміку мають також «Клеї для керамічної плитки» (-14,82%), «Клеї для синтетичних будівельних матеріалів» (-6,47%) і «Термоізоляційні матеріали» (-7,50%), що може вказувати на спад в обсягах реалізації в цих категоріях. Групи «Матеріали для монтажу» (+12,24%) і «Штукатурні суміші» (-28,74%) показують різну динаміку, що може бути обумовлено сезонними змінами або змінами в запитах ринку. Загальний обсяг товарообороту підприємства у 2023 році знизився на 19,83% порівняно з 2021 роком, що свідчить про зниження попиту на більшість категорій продукції.

Проведемо аналіз динаміки чистого прибутку за асортиментними групами товарів ТОВ «ВК «МЕГАБУД» у 2021-2023 роках (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Динаміка чистого прибутку за асортиментними групами товарів

ТОВ «ВК «МЕГАБУД» у 2021-2023 роках, тис.грн.

Товарна група	Роки			2023 р. до 2021 р.	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	+, –	%
Клеї для керамічної плитки	1392	656	786	-607	-43,57
Клеї для синтетичних будівельних матеріалів	1084	787	785	-299	-27,61
Матеріали для монтажу	1548	459	857	-691	-44,64
Штукатурні суміші	1859	852	643	-1217	-65,43
Шпаклювальні суміші	620	197	571	-49	-7,83
Матеріали для облаштування підлоги	2012	918	643	-1369	-68,05
Термоізоляційні матеріали	1548	721	929	-619	-40,02
Гідроізоляційні матеріали	776	394	286	-490	-63,16
Суміші для кладки	620	525	787	167	27,01
Затирки для швів	1084	197	286	-798	-73,64
Грунтовки	928	263	214	-714	-76,92
Інша продукція	2012	590	357	-1655	-82,25
Разом	15483	6559	7142	-8341	-53,87

Джерело: складено за даними підприємства

Аналіз динаміки чистого прибутку за асортиментними групами товарів ТОВ «ВК «МЕГАБУД» у 2021-2023 роках показує значні втрати у більшості категорій. Найбільше зниження прибутку спостерігається в групах «Інша продукція» (-82,25%), «Грунтовки» (-76,92%) і «Затирки для швів» (-73,64%), що свідчить про значне скорочення їх рентабельності. Також, значно знизився прибуток у «Штукатурних сумішах» (-65,43%) та «Гідроізоляційних матеріалах» (-63,16%), що може вказувати на спад попиту чи зростання витрат на їх виробництво. У той же час, позитивні зміни спостерігаються у групі «Суміші для кладки», де прибуток зріс на 27,01%. Однак загальна тенденція свідчить про зниження прибутковості підприємства, оскільки загальний чистий прибуток за три роки скоротився на 53,87%. Продукти з групи «Клеї для керамічної плитки» (-43,57%) та «Клеї для синтетичних будівельних матеріалів» (-27,61%) також зазнали значного зниження прибутку.

Погіршення фінансових результатів на більшості товарних груп може

свідчити про високі витрати або неефективність в управлінні цими категоріями товарів.

Для товарного асортименту ТОВ «ВК «МЕГАБУД» розрахуємо коефіцієнти стійкості, оновлення, розширення асортименту, раціональності структури [55, с.28].

Результати розрахунку якісних показників товарної політики ТОВ «ВК «МЕГАБУД» представлено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Динаміка якісних показників оцінки товарної політики
ТОВ «ВК «МЕГАБУД» у 2021-2023 роках, %

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р., +, –
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	
1. Загальна кількість асортиментних груп товарів	65	66	68	3,00
2. Кількість асортиментних груп товарів, що користуються стійким попитом	53	57	61	8,00
3. Кількість нових товарів, введених в асортимент	12	9	11	-1,00
4. Кількість асортиментних груп, що додалися	2	1	2	0,00
5. Коефіцієнт стійкості товарного асортименту, %	81,54	86,36	89,71	8,17
6. Коефіцієнт оновлення товарного асортименту, %	18,46	13,64	16,18	-2,29
7. Коефіцієнт розширення товарного асортименту, %	3,08	1,52	2,94	-0,14

Джерело: складено за даними підприємства

Аналіз динаміки якісних показників товарної політики ТОВ «ВК «МЕГАБУД» у 2021-2023 роках свідчить про певні позитивні тенденції, але також вказує на деякі проблеми в оновленні асортименту. Загальна кількість асортиментних груп товарів зросла на 3 одиниці, що вказує на розширення пропозиції. Кількість асортиментних груп, що користуються стійким попитом, також зросла на 8 груп, що є позитивним сигналом для стабільності попиту на продукцію компанії. Водночас, кількість нових товарів, введених в асортимент, зменшилася на 1 одиницю, що може вказувати на недостатнє оновлення

продукції. Показники коефіцієнта оновлення товарного асортименту та коефіцієнта розширення товарного асортименту також показують незначне зниження, що може свідчити про зменшення динамізму в розширенні та оновленні асортименту. Проте, коефіцієнт стійкості товарного асортименту зріс на 8,17%, що вказує на більшу стабільність і сталість асортименту компанії.

Оцінка товарної політики ТОВ «ВК «МЕГАБУД» з точки зору раціональності сформованого асортименту є важливою складовою дослідження. Раціонально розроблений асортимент товарів сприяє більш швидкому їхньому продажу, зменшує витрати на пошук і придбання необхідних товарів, що, в свою чергу, позитивно впливає на задоволення потреб потенційних споживачів.

Детальний аналіз раціональності товарного асортименту підприємства можна знайти в Додатку А.

При правильному формуванні структури асортименту існує тісний взаємозв'язок між обсягами виробництва і рівнем рентабельності, де показник K_{rsa} перевищує 0,6.

$$K_{rsa} = 1 - \frac{6 * \sum_{i=1}^n (P_{vi} - P_{pi})^2}{n * (n^2 - 1)} \quad (2.1)$$

де n – число виробів (видів, товарних груп) в асортименті; P_{vi} – ранг випуску; P_{pi} – ранг рентабельності.

Підставляючи одержані в розрахунках результати можна визначити коефіцієнт раціональності структури асортименту ТОВ «ВК «МЕГАБУД» у 2021-2023 роках:

$$K_{rsa2021} = 1 - \frac{6 \times 462}{12 \times (12^2 - 1)} = 0,57$$

$$K_{rsa2022} = 1 - \frac{6 \times 400}{12 \times (12^2 - 1)} = 0,36$$

$$K_{rsa2023} = 1 - \frac{6 \times 422}{12 \times (12^2 - 1)} = 0,44$$

Отже, у нашому випадку значення коефіцієнту раціональності структури асортименту ТОВ «ВК «МЕГАБУД» у 2021-2023 роках більше нуля, що засвідчує про те, що структура асортименту ТОВ «ВК «МЕГАБУД» раціональна.

Зміни в складі товарів є результатом продуманого та систематичного управління товарною політикою, яке передбачає певну стабільність асортименту на коротких періодах часу, ретельне планування закупівель і суворий контроль за виконанням усіх завдань щодо асортименту та термінів реалізації окремих товарів. Відхилення від встановлених планів слід розглядати як серйозний недолік у роботі торгових відділів ТОВ «ВК «МЕГАБУД», їхніх керівників і співробітників.

Існують різні методи для визначення процентного виконання плану товарного асортименту, зокрема метод середнього відсотка, метод недопоставленої продукції і метод мінімального відсотка. Останній передбачає порівняння кількості товарних позицій, де план виконано повністю, з кількістю всіх товарних позицій.

Отже, проведемо аналіз виконання плану за товарним асортиментом ТОВ «ВК «МЕГАБУД» на підставі даних Додатку Б.

Згідно з даними Додатку Б, план по обсягу збуту продукції в 2023 році був виконаний лише на 90,7%. Хоч асортимент залишався незмінним, план з асортименту також не був виконаний, з помітними недоліками у виконанні по більшості товарних позицій. Водночас, порівняно з 2021 роком, виконання плану на 2023 рік зросло на 3,4%.

Таким чином, товарна політика ТОВ «ВК «МЕГАБУД» демонструє певну стабільність у структурі асортименту, але є прогалини у виконанні планових завдань, що вказує на потребу в удосконаленні контролю та планування. Незважаючи на зростання виконання плану на 3,4% у порівнянні з 2021 роком, низький рівень виконання по деяких товарних позиціях вимагає корекції збуту. Для покращення результатів необхідно посилити контроль за виконанням планів та збільшити гнучкість у адаптації асортименту до потреб ринку.

Висновки до розділу 2

За результатами проведеної аналітичної оцінки системи управління товарною політикою підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що свою діяльність компанія ТОВ «ВК «МЕГАБУД» розпочала в 2000 році, випустивши свою першу продукцію - клей для керамічної плитки під торговою маркою «Мастер». Протягом всього цього часу компанія - один із найбільших виробників сухих будівельних сумішей в Житомирському регіоні. Річна виробнича потужність компанії становить більш ніж 10 тис. тонн продукції. Сухі суміші ТМ «Мастер» - це сучасні високоякісні будівельні матеріали, виготовлені з використанням імпортних добавок провідних фірм, таких як Bayer, Wacker, а також якісних компонентів вітчизняного виробництва.

2. Аналіз показав, що динаміка чистого доходу свідчить про його зниження на 19,83% (-52731 тис. грн.) у 2023 році порівняно з 2021 роком. Це може бути пов'язано з падінням обсягів продажів або зменшенням цінової політики. Валовий прибуток скоротився на 32,63% (-16553 тис. грн.), що сигналізує про погіршення маржинальності діяльності. Чистий прибуток знизився на 53,87% (-8341 тис. грн.), що вказує на значне погіршення фінансової ефективності, можливо, через зростання витрат чи зменшення доходів.

3. Узагальнено, що товарна політика ТОВ «ВК «МЕГАБУД» полягає в стратегічному підході до формування та управління товарним асортиментом, забезпеченні конкурентоспроможності продукції на належному рівні, а також в пошуку відповідних ринкових сегментів для кожного товару. Вона охоплює розробку стратегії упаковки, маркування, а також сервісного обслуговування товарів. Ключовим аспектом є модернізація та вдосконалення продукції для продовження її життєвого циклу та розширення можливостей для використання.

4. Встановлено, що в ТОВ «ВК «МЕГАБУД» функції планування та розробки товарної політики здійснює маркетинговий відділ. Організація

маркетингової діяльності в компанії базується на структуризації служби маркетингу, яка офіційно виконує ці функції разом зі збутовими операціями. Основним завданням цього підрозділу є рекламна підтримка та просування підприємства на ринку, а також проведення маркетингових досліджень і вивчення популярних засобів масової інформації. Вони також аналізують потенційних споживачів продукції компанії.

5. Аналіз динаміки обсягів товарообороту за асортиментними групами товарів ТОВ «ВК «МЕГАБУД» за період 2021-2023 років показує значні зміни в кількості продажів окремих товарних груп. Найбільше скорочення обсягів товарообороту спостерігається у групах «Інша продукція» (-77,09%) та «Грунтовки» (-51,90%), що свідчить про значне зниження попиту на ці продукти. З іншого боку, товарні групи «Шпаклювальні суміші» (+33,62%) і «Суміші для кладки» (+28,27%) показали значне зростання продажів, що може свідчити про зміну потреб споживачів та підвищену попит на ці види товарів.

6. Обґрунтовано, що загальна кількість асортиментних груп товарів зросла на 3 одиниці, що вказує на розширення пропозиції. Кількість асортиментних груп, що користуються стійким попитом, також зросла на 8 груп, що є позитивним сигналом для стабільності попиту на продукцію компанії. Водночас, кількість нових товарів, введених в асортимент, зменшилася на 1 одиницю, що може вказувати на недостатнє оновлення продукції. Показники коефіцієнта оновлення товарного асортименту та коефіцієнта розширення товарного асортименту також показують незначне зниження, що може свідчити про зменшення динамізму в розширенні та оновленні асортименту.

7. Доведено, що товарна політика ТОВ «ВК «МЕГАБУД» демонструє певну стабільність у структурі асортименту, але є прогалини у виконанні планових завдань, що вказує на потребу в удосконаленні контролю та планування. Незважаючи на зростання виконання плану на 3,4% у порівнянні з 2021 роком, низький рівень виконання по деяких товарних позиціях вимагає корекції збуту. Для покращення необхідно посилити контроль за виконанням планів та збільшити гнучкість у адаптації асортименту до потреб ринку.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНОЮ ПОЛІТИКОЮ

ТОВ «ВК «МЕГАБУД»

3.1. Напрями впровадження сучасних методичних підходів діагностики в системі управління товарною політикою на підприємстві

У сучасних умовах ринку підприємства стикаються з великою кількістю викликів, серед яких важливою є необхідність ефективного управління товарною політикою. Для забезпечення конкурентоспроможності та стабільного розвитку підприємства важливо не лише формувати правильний асортимент, але й постійно оцінювати його ефективність та відповідність потребам ринку. Тому впровадження сучасних методичних підходів діагностики в систему управління товарною політикою стає необхідним етапом у розвитку підприємства. Сучасні методи дозволяють оперативно оцінювати зміни на ринку, адаптувати асортимент до нових тенденцій та забезпечувати максимальну відповідність між попитом та пропозицією [74, с.63].

Діагностика товарної політики дає змогу не тільки виявити недоліки в управлінні, а й оптимізувати витрати, що сприяє підвищенню ефективності ТОВ «ВК «МЕГАБУД». Завдяки новітнім підходам можна точно визначити сильні та слабкі сторони товарної політики, що дозволяє своєчасно реагувати на зміни в потребах споживачів. Одним із ключових аспектів є застосування технологій аналітики та прогнозування, які дають можливість більш точно передбачати тенденції на ринку. Застосування таких методів допомагає знижувати ризики і невизначеність, що є важливим для стратегічного планування підприємства ТОВ «ВК «МЕГАБУД».

Крім того, сучасні підходи дозволяють краще адаптувати асортимент продукції до різних сегментів ринку, що важливо для диверсифікації товарних пропозицій. Успішне впровадження нових методів діагностики в управлінні

товарною політикою ТОВ «БК «МЕГАБУД» сприяє створенню більш гнучкої та ефективної системи управління, яка здатна швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Таким чином, сучасні методичні підходи є важливим інструментом для досягнення стратегічних цілей підприємства ТОВ «БК «МЕГАБУД» та забезпечення його сталого розвитку в умовах динамічних ринкових змін [64, с.225].

SWOT-аналіз є потужним інструментом для оцінки та діагностики системи управління товарною політикою на підприємстві. Завдяки своєму структурованому підходу, він дозволяє виявити сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози, які можуть впливати на ефективність товарної політики. Використання SWOT-аналізу допомагає підприємству чітко визначити, які фактори сприяють його успіху, а які потребують удосконалення. Цей метод також сприяє виявленню нових можливостей для розвитку асортименту та підвищення конкурентоспроможності на ринку. Завдяки цій діагностиці, компанія може розробити стратегії, які максимально використовують її переваги та мінімізують ризики [82, с.12].

Для обґрунтування ефективності поточної системи управління товарною політикою на підприємстві доцільно проводити аналіз як зовнішнього, так і внутрішнього середовища в контексті розвитку товарної політики ТОВ «БК «МЕГАБУД». Це передбачає оцінку відповідності внутрішніх умов зовнішнім факторам, що здійснюється за допомогою SWOT-аналізу.

З цією метою слід спочатку необхідно визначити ключові сильні та слабкі сторони підприємства ТОВ «БК «МЕГАБУД», а також можливості та загрози, які впливають на розвиток його товарної політики, що яскраво відображено в табл. 3.1.

За результатами цього аналізу були виявлені основні чинники, які впливають на стратегію товарної політики підприємства ТОВ «БК «МЕГАБУД», що дозволяє визначити пріоритетні напрямки для подальшого розвитку підприємства в цій сфері.

Таблиця 3.1

Ідентифікація факторів внутрішнього і зовнішнього середовища впливу на розвиток системи управління товарною політикою ТОВ «ВК «МЕГАБУД»

Фактори внутрішнього середовища	Фактори зовнішнього середовища
1. Сильні сторони	1. Можливості
1) активна роль маркетингу (гнучка цінова політика, система знижок, слідкування за діями конкурентів, реагування на зміни запитів споживачів, пошук найефективніших каналів збуту продукції, засобів стимулювання продажу - реклама на радіо, соціальні мережі); 2) продукція підприємства конкурентоспроможна, займає перші місця за якісними і кількісними показниками, користується високим попитом серед споживачів; 3) велика кількість найменувань продукції на будь-який смак; 4) активна роль маркетингу у товарній політиці; 5) широка збутова мережа по всій території України у вигляді філіалів і дистриб'юторів; 6) висока якість продукції, що випускається та її відповідність міжнародним стандартам якості.	1) покращення соціально-економічної ситуації в Україні та зростання обсягів купівлі будівельних виробів (сприятиме розширенню товарного асортименту); 2) розвиток власної мережі роздрібної торгівлі, спрямованої на збільшення обсягів продажу товарів за усіма асортиментними групами; 3) маркетингові заходи у системі товарної політики (розширення ринку за рахунок реклами, PR та ін. засобів стимулювання продажу товарів).
2. Слабкі сторони	2. Загрози
1) Підприємство є лідером у збуті товарів лише у Центральному регіоні України; 2) Постійно з'являються нові конкуренти у вигляді приватних виробництв, неможливість миттєво випускати продукцію у відповідь на товари конкурентів; 3) Значна залежність від постачальників.	1) відсутність стабільності на ринку сировини, постійні коливання цін на основну сировину; 2) велика кількість товарів-конкурентів; 3) конкурентні загрози (можливість появи нових вітчизняних виробників, активні дії існуючих конкурентів); 4) соціально-демографічні загрози; 5) політичні загрози (зміна влади, законодавства, податкової політики); 6) впровадження конкурентами більш ефективних технологій виробництва

Джерело: складено автором

Можна стверджувати, що особа яка приймає рішення про вибір доцільних напрямків розвитку товарної політики, віддаватиме перевагу підходам, для яких більш повно внутрішні умови розвитку відповідають зовнішнім.

Таким чином, загальний SWOT-аналіз для підприємства ТОВ «ВК «МЕГАБУД» пропонуємо представити у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

SWOT-аналіз розвитку системи управління товарною політикою
для підприємства ТОВ «ВК «МЕГАБУД»

	Ринкові можливості				Ринкові загрози						КУ ₁
		1	2	3	1	2	3	4	5	6	
Сильні сторони	1	0,8	0,7	0,9	-0,4	-0,3	-0,2	-0,1	0,6	0,5	0,2777
	2	0,4	0,6	0,8	0,2	-0,4	0,1	0,3	0,2	-0,2	0,2222
	3	0,7	0,9	0,8	-0,3	0,6	-0,4	0,5	-0,1	-0,3	0,2667
	4	0,5	0,7	0,9	-0,4	0,5	0,6	-0,4	-0,1	-0,1	0,2444
	5	0,6	0,9	0,7	-0,3	0,5	-0,1	0,4	-0,4	0,5	0,3111
	6	0,6	0,8	0,9	-0,6	-0,2	-0,3	0	-0,1	0,3	0,1556
Слабкі сторони	1	-0,5	-0,3	-0,1	-0,4	-0,6	-0,7	-0,5	-0,1	-0,1	-0,5222
	2	-0,1	0,1	-0,6	-0,7	-0,5	-0,8	-0,6	-0,1	-0,2	-0,3889
	3	-0,5	-0,3	-0,7	-0,6	-0,9	-0,7	-0,4	-0,5	-0,3	-0,5444
КУ ₂		0,2778	0,5556	0,4	-0,3889	-0,016	-0,2778	-0,0889	-0,0667	0,0111	

Джерело: розроблено автором

Отже, $K_0 = -0,5444 + 0,0111 = 0,4$.

Таким чином, загальний коефіцієнт упевненості має значення 0,4, що свідчить про те, що існує більше сприятливих, ніж загрозливих факторів щодо відповідності внутрішніх можливостей розвитку товарної політики ТОВ «ВК «МЕГАБУД» зовнішнім.

Іншим потужним аналітичним інструментом, який пропонується активно використовувати в системі управління товарною політикою на підприємстві політики ТОВ «ВК «МЕГАБУД» вважаємо методику ABC-XYZ-аналізу [12].

Використовуючи методику ABC-XYZ-аналізу будемо здійснювати аналіз ефективності управління товарною політикою ТОВ «ВК «МЕГАБУД» у 2023 році.

В основі використання методу ABC-XYZ покладено так зване правило Паретто. У відповідності до методу Паретто велика кількість керованих об'єктів поділяється на дві різні частини (80/20) В нашому прикладі зробимо розподіл товарів на три групи (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

АВС-аналіз товарного асортименту ТОВ «ВК «МЕГАБУД»
методом Паретто у 2023 році

Товар	Обсяги реалізації, тис.грн.	Питома вага, %	АВС
Клеї для керамічної плитки	36238	17,0	А
Клеї для синтетичних будівельних матеріалів	29843	14,0	А
Термоізоляційні матеріали	31975	15,0	А
Матеріали для монтажу	14922	7,0	В
Штукатурні суміші	17053	8,0	В
Матеріали для облаштування підлоги	19185	9,0	В
Гідроізоляційні матеріали	12790	6,0	В
Суміші для кладки	17053	8,0	В
Затирки для швів	12790	6,0	В
Шпаклювальні суміші	10658	5,0	С
Грунтовки	6395	3,0	С
Інша продукція	4263	2,0	С
Разом	213167	100,0	-

Джерело: розраховано автором

Отже, асортимент ТОВ «ВК «МЕГАБУД» поділений на три групи за допомогою методу АВС-аналізу: група А складає 50% від усього асортименту і включає три види товарів, група В займає 40% і містить шість видів товарів, а група С займає 10% і складається з трьох товарів. При цьому, в АВС-аналізі основним критерієм є частка кожного товару в загальному обсязі реалізації, тоді як у XYZ-аналізі головним фактором є рівномірність попиту на товари та точність його прогнозування.

Згідно з принципом диференціації асортименту при проведенні XYZ-аналізу, весь асортимент поділяється на три категорії залежно від характеру попиту та точності прогнозування. Товари групи «Х» мають стабільний попит з низькими коливаннями, з коефіцієнтом варіації в межах 0–10%, що дозволяє точно передбачити їх обсяги реалізації. До групи «У» відносяться товари з коливанням попиту, включаючи сезонні товари, де коефіцієнт варіації становить 10–25%, що дозволяє здійснювати прогнозування на середньому рівні точності. Товари групи «Z» характеризуються епізодичним попитом та

значними коливаннями (коефіцієнт варіації понад 25%), що ускладнює прогнозування їх обсягів продажу.

Для того, щоб визначити коефіцієнт варіації, спочатку потрібно знайти середньоквадратичне відхилення [61, с.114]:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum (x_i - x_{\text{сер}})^2}{n}}, \quad (2.2)$$

де x_i – обсяги реалізації одного товару за певний період часу; $x_{\text{сер}}$ – середньоарифметичне значення обсягів реалізації; n – кількість періодів часу.

Коефіцієнт варіації – співвідношення середньоквадратичного відхилення до середньоарифметичного значення досліджуваного показника [61, с.115].

$$\delta = \frac{\sigma}{x_{\text{сер}}} * 100\% \quad (2.3)$$

Проведемо XYZ - аналіз продукції ТОВ «ВК «МЕГАБУД» та результати відобразимо в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

XYZ - аналіз асортименту продукції ТОВ «ВК «МЕГАБУД» у 2023 році

Товар	Обсяг реалізації за рік, тис. грн	Середнє значення обсягу реалізації за рік, тис. грн.	Проміжне значення	Коефіцієнт варіації, %	Група
Матеріали для монтажу	14922	4346	149	3,43	X
Штукутурні суміші	17053	2666	46	1,72	X
Матеріали для облаштування підлоги	19185	4788	382	7,98	X
Затирки для швів	12790	4266	154	3,62	X
Шпаклювальні суміші	10658	3200	142	4,43	X
Грунтовки	6395	1603	22	1,39	X
Клеї для синтетичних будівельних матеріалів	29843	7491	1540	20,56	Y
Гідроізоляційні матеріали	12790	7946	822	10,34	Y
Суміші для кладки	17053	3200	395	12,35	Y
Інша продукція	4263	610	98	16,01	Y
Клеї для керамічної плитки	36238	8911	2352	26,39	Z
Термоізоляційні матеріали	31975	3677	1803	49,03	Z
Всього	213167	-	-	-	-

Джерело: розраховано автором

Згідно з результатами проведеного дослідження, до групи X віднесено шість груп товарів, для яких характерний найбільш стабільний попит. Чотири групи товарів потрапили до групи Y, для яких попит варіюється, проявляючи певні коливання. Дві групи товарів віднесено до групи Z, оскільки попит на ці товари має найбільші коливання.

На основі результатів ABC- та XYZ-аналізів асортименту товарів ТОВ «ВК «МЕГАБУД» доцільно створити зведену матрицю для комплексного оцінювання товарної політики підприємства (рис. 3.1).

Вклад у прибуток

		X	Y	Z
A B C			Клеї для синтетичних будівельних матеріалів Гідроізоляційні матеріали	Клеї для керамічної плитки
	Матеріали для монтажу Матеріали для облаштування підлоги Затирки для швів Шпаклювальні суміші			Термоізоляційні матеріали Суміші для кладки
	Штукатурні суміші Грунтовки		Інша продукція	
Стабільність продажів				

Рис. 3.1. Матриця ABC-XYZ аналізу оптимальності
товарної політики ТОВ «ВК «МЕГАБУД» у 2023 році

Джерело: розроблено автором

Отже, з даних аналізу видно, що до групи АУ потрапило 2 види продукції; до групи АZ - 1 вид продукції; до групи ВХ - 4 види продукції; до групи ВZ потрапило 2 види продукції; до СХ - 2 види продукції; до групи СУ увійшло 1 вид продукції.

На основі результатів проведеного ABC-XYZ аналізу можна зробити висновок про недостатню ефективність управління товарною політикою ТОВ

«БК «МЕГАБУД». Це зумовлено тим, що в найбільш вигідній зоні АХ немає жодного товару, а три товарні групи опинилися в менш сприятливих зонах АZ та ВZ. Керівництву компанії варто розробити стратегії для оптимізації асортименту в майбутньому.

Таким чином, вважаємо, що впровадження нових аналітичних інструментів, таких як SWOT-аналіз та ABC-XYZ аналіз, є доцільним для підвищення ефективності управління товарною політикою ТОВ «БК «МЕГАБУД». SWOT-аналіз дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози, що сприяє кращому плануванню розвитку товарної політики. ABC-XYZ аналіз допомагає більш точно оцінити стабільність попиту та прогнозування обсягів реалізації, що дозволяє оптимізувати асортимент. Впровадження цих інструментів дозволить більш ефективно розподіляти ресурси та знижувати ризики, пов'язані з неефективним асортиментом. Загалом, застосування таких підходів забезпечить підвищення гнучкості та конкурентоспроможності підприємства на ринку.

3.2. Удосконалення товарного асортименту як напрям підвищення ефективності управління товарною політикою підприємства

ТОВ «БК «МЕГАБУД» працює в умовах посиленої конкуренції, що вимагає впровадження ефективних маркетингових стратегій для успішної діяльності на ринку. Для збільшення обсягів продажу необхідно в першу чергу оптимізувати управління товарною політикою. Товарна політика підприємства повинна бути орієнтована на задоволення потреб споживачів, забезпечення економічної ефективності та відповідність загальній філософії компанії, а також включати ефективне позиціонування продукції і підтримку належного рівня комунікації [80, с.199].

Розробка товарної політики повинна базуватися на ринковому сегментуванні та визначенні ключових споживчих цінностей. Важливою частиною вдосконалення товарної політики є впровадження системи

управління асортиментом і якістю продукції, яка стає важливою складовою частиною загальної системи управління комерційною діяльністю підприємства. Така система включає три основні функціональні підсистеми: планування і прогнозування, контроль та координація [39, с.109].

Для ефективного впровадження планування в рамках товарної політики на підприємстві необхідно сформулювати поточну та перспективну стратегію асортименту і якості продукції, а також належним чином оформлювати заявки і замовлення на постачання товарів, орієнтуючись на інтереси споживача та пошук додаткових ресурсів.

Результати вивчення альтернативних напрямів розвитку системи товарної політики в комплексі маркетингу ТОВ «ВК «МЕГАБУД» доцільно представити на рис. 3.2.

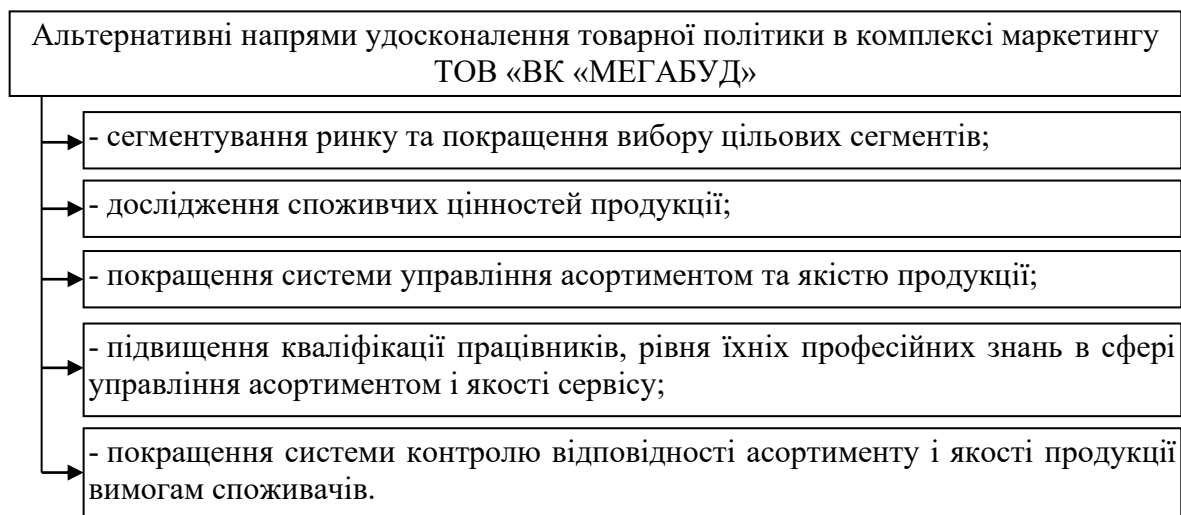


Рис. 3.2. Альтернативні напрями удосконалення товарної політики в комплексі маркетингу ТОВ «ВК «МЕГАБУД»

Джерело: розроблено автором

Асортиментна політика є однією з ключових складових товарної стратегії ТОВ «ВК «МЕГАБУД». Тому пошук шляхів для економії варто розпочати з оптимізації асортименту продукції чи послуг. Удосконалення асортименту вироблених товарів є ефективним способом підвищення результативності діяльності підприємства. Оптимальний асортимент дозволяє зберегти ресурси

для розвитку нових напрямів і підвищити гнучкість виробництва. Завдяки правильній оптимізації можна суттєво збільшити прибутки, навіть при збереженні або зменшенні кількості реалізованої продукції.

Процес оптимізації товарного асортименту ТОВ «ВК «МЕГАБУД» включає три основні етапи:

1. Аналіз ринку та попиту. Маркетинговий відділ підприємства повинен регулярно ініціювати процес оптимізації асортименту. Він аналізує динаміку продажів, оцінює зміни в попиті та конкурентному середовищі на ринках, де компанія вже працює або планує вихід зі своєю продукцією. На основі отриманих даних готуються варіанти змін у структурі асортименту, спрямовані на підвищення задоволеності споживачів і зміцнення конкурентних позицій.

2. Фінансовий аналіз. Планово-економічна служба компанії здійснює оцінку фінансових результатів по товарних групах чи окремим товарам і на основі цього робить висновки щодо можливих змін у структурі асортименту.

3. Затвердження остаточного варіанту. Після проведених аналізів, робоча група, до складу якої входять спеціалісти з різних підрозділів (маркетинг, економіка, виробництво, закупівля, логістика), розробляє та погоджує фінальний варіант оптимізації асортименту продукції компанії.

Розширення асортименту має відбуватися обережно, оскільки кожен новий продукт вимагає витрат ресурсів підприємства ТОВ «ВК «МЕГАБУД». З часом деякі продукти можуть втратити свою актуальність і стати застарілими, тому важливо регулярно проводити інвентаризацію асортименту з використанням сучасних методик для оцінки ролі кожного продукту та його перспектив на ринку [22, с.47].

Оптимізація асортименту полягає в прийнятті збалансованого рішення, яке враховує фінансові цілі, виробничі та логістичні можливості, а також ситуацію на ринку. Під час формування структури асортименту необхідно враховувати не лише економічні аспекти, але й стратегічні інтереси компанії. Наприклад, хоча скорочення низькорентабельних товарів може підвищити ефективність, це може призвести до втрати покупців, які шукають все необхідне в одного

постачальника. Тому підприємства повинні знаходити оптимальний баланс між власними інтересами та вимогами споживачів [18, с.44].

При прийнятті рішень щодо структури асортименту важливо також розглядати можливі альтернативи для вдосконалення асортименту продукції, що можуть бути детально представлені в подальших аналізах.

Альтернативні напрями удосконалення асортименту продукції ТОВ «ВК «МЕГАБУД» представлено на рис. 3.3.

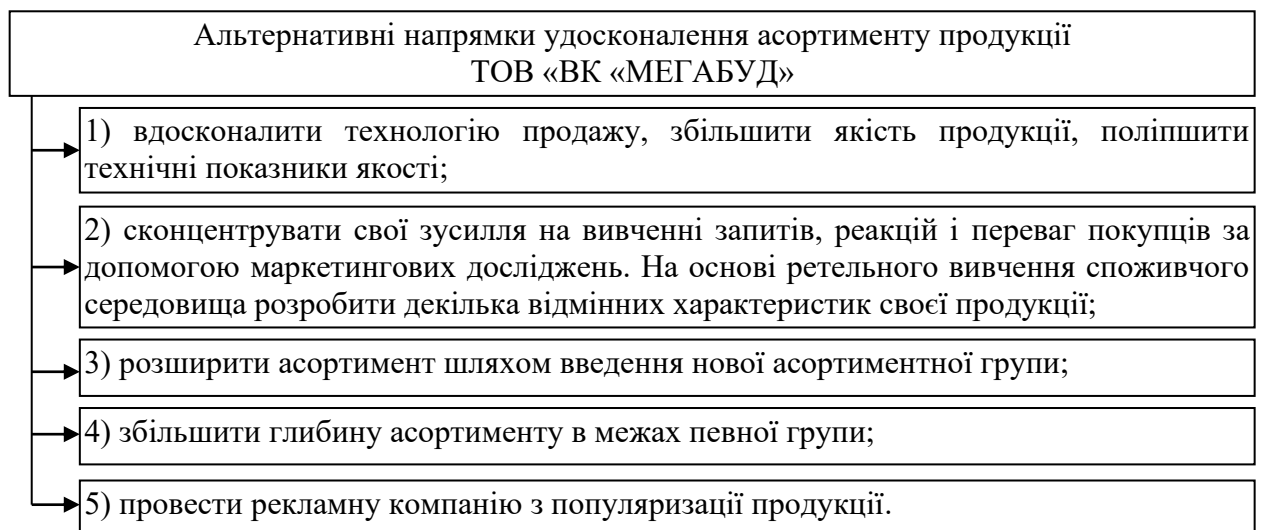


Рис. 3.3. Альтернативні напрями удосконалення асортименту продукції ТОВ «ВК «МЕГАБУД»

Джерело: розроблено автором

Оновлення асортименту продукції ТОВ «ВК «МЕГАБУД» відповідно до змін на ринку є важливим показником його ділової активності та конкурентоспроможності. Однак, підприємство не проводить оновлення асортименту досить часто. Тому додавання нових позицій у межах вже існуючих асортиментних груп є перспективним напрямком розвитку товарної політики компанії.

Для вирішення питання розширення асортименту важливим інструментом є портфельний аналіз, який допомагає виявити потенціал росту окремих товарів (стратегічних підрозділів бізнесу) в продуктовому портфелі ТОВ «ВК «МЕГАБУД». В рамках стратегічного аналізу оптимальності сформованого

продуктового портфеля доцільно застосувати методику портфельного аналізу, зокрема матрицю Бостонської консалтингової групи “зростання-частка ринку”. Ця матриця є однією з найбільш відомих і складається з чотирьох квадрантів, що дозволяють оцінити позиції товарів на ринку [19].

Основною метою портфельного аналізу є дослідження поточного та запланованого асортименту продукції з метою прийняття обґрунтованих рішень щодо збереження або змін у складі продуктового портфеля.

Таким чином, нами визначено, що основними стратегічними підрозділами бізнесу (СПБ) ТОВ «ВК «МЕГАБУД» є виробництво наступних товарних груп:

1. Клеї для керамічної плитки (СПБ – 1).
2. Клеї для синтетичних будівельних матеріалів (СПБ – 2).
3. Матеріали для монтажу (СПБ – 3).
4. Штукутурні суміші (СПБ – 4).
5. Шпаклювальні суміші (СПБ – 5).
6. Матеріали для облаштування підлоги (СПБ – 6).
7. Термоізоляційні матеріали (СПБ – 7).
8. Гідроізоляційні матеріали (СПБ – 8).
9. Суміші для кладки (СПБ – 9).
10. Затирки для швів (СПБ – 10).
11. Грунтовки (СПБ – 11).
12. Інша продукція (СПБ – 12).

Наступним етапом портфельного аналізу є створення двовимірних матриць, які дозволяють оцінити проблеми та можливості, що виникають у загальному продуктовому портфелі. Для цього розраховується відносна частка ринку та темпи зростання продукції, що надають змогу оцінити позиції товарів у портфелі ТОВ «ВК «МЕГАБУД». Визначення цих показників допомагає зрозуміти, які продукти мають найбільший потенціал для росту, а які потребують коригування чи виходу з асортименту.

Оцінка частки ринку та темпів зростання продуктового портфеля ТОВ «ВК «МЕГАБУД» представлена у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Оцінка частки ринку та темпів зростання продуктового портфеля

ТОВ «ВК «МЕГАБУД»

СПБ ТОВ «ВК «МЕГАБУД»	Обсяг реалізації, тис.грн.	Річні темпи зростання, %	Відносна частка ринку	Найбільший конкурент	Обсяг реалізації, тис.грн.	Відносна частка ринку
СПБ – 1	36238	3,2	7,5	ТОВ «Будмайстер»	4832	1,00
СПБ – 2	29843	5,1	4,6		6488	1,00
СПБ – 3	14922	11,5	2,4		6218	1,00
СПБ – 4	17053	12,6	4,1		4159	1,00
СПБ – 5	10658	16,7	0,6		17763	1,00
СПБ – 6	19185	5,7	2,3		8341	1,00
СПБ – 7	31975	11,5	1,1		29068	1,00
СПБ – 8	12790	6,7	0,9		14211	1,00
СПБ – 9	17053	3,3	0,8		21316	1,00
СПБ – 10	12790	7,8	0,7		18271	1,00
СПБ – 11	6395	9,5	2,7		2369	1,00
СПБ – 12	4263	15,6	7,9		540	1,00

Джерело: розроблено автором

За результатами представленого аналізу визначимо позиції за матрицею БКГ для ТОВ «ВК «МЕГАБУД» (рис. 3.4).

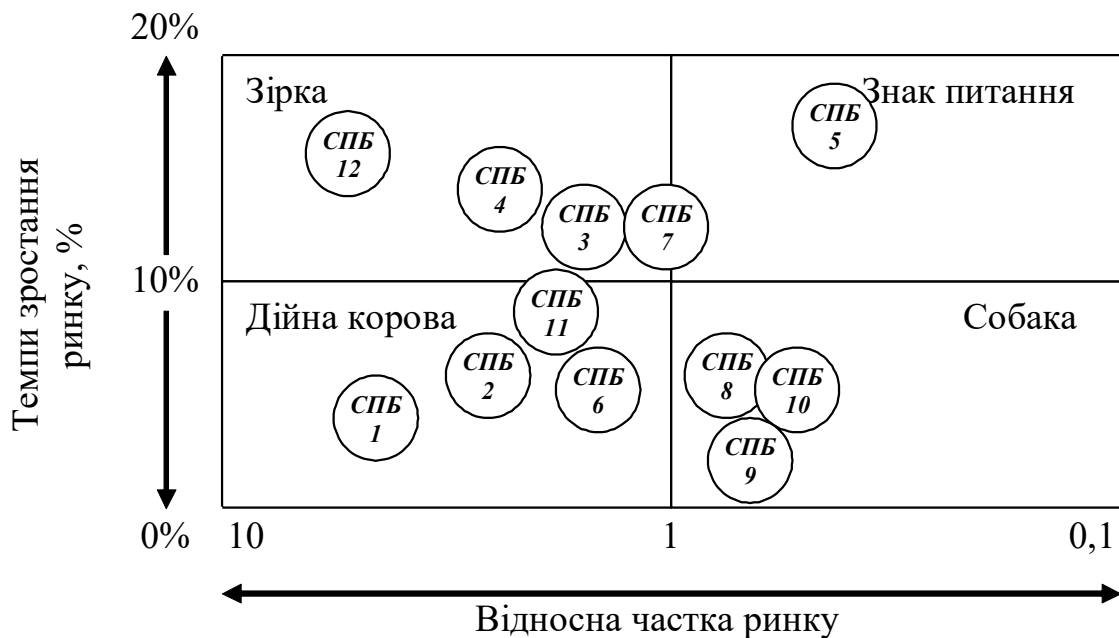


Рис. 3.4. Стратегічне становище СПБ ТОВ «ВК «МЕГАБУД» на матриці БКГ

Джерело: розроблено автором

За результатами проведеного аналізу можна зробити висновок про незбалансованість існуючого портфеля бізнесів ТОВ «ВК «МЕГАБУД». Зокрема, лідерами за обсягами продажу та часткою на ринку є СПБ-1, СПБ-2, СПБ-6 та СПБ-11. Це традиційні для ринку продукції товари. Водночас, в продуктовому портфелі існують і аутсайтери – СПБ-8, СПБ-9 та СПБ-10.

У продуктовому портфелі ТОВ «ВК «МЕГАБУД» є одна категорія товару, що знаходиться в зоні невизначеності, або так званий «Знак питання». Це новий товар – шпаклювальні суміші. Аналіз показав, що цей продукт має великі перспективи на ринку завдяки високому темпу зростання – 16,7%. Проте, відносна частка на ринку поки що є недостатньою. У таких умовах підприємству необхідно застосувати активні маркетингові стратегії для просування цього продукту на ринку.

Згідно з результатами дослідження товарної політики ТОВ «ВК «МЕГАБУД», підприємство має збалансований асортимент товарів, який охоплює різні категорії споживачів. Враховуючи це, розширення або звуження асортименту продукції на даному етапі є недоцільним, оскільки існуючий асортимент повністю покриває потреби вітчизняного ринку. Найбільш ефективним напрямком є зосередження на покращенні комунікацій з існуючим асортиментом та адаптація товарних груп.

У другому розділі було здійснено аналіз господарської діяльності підприємства та оцінку товарного асортименту за допомогою різних методів. За результатами цього дослідження можна класифікувати товари ТОВ «ВК «МЕГАБУД» за ступенем їх привабливості для подальшого розвитку, що представлено в табл. 3.6.

Отже, за результатами проведеного дослідження встановлено, що найбільш перспективними, щодо подальшого розвитку є ті товарні групи, які мають найбільш високі показники. Серед таких асортиментних груп товарів, також, можна виділити одну групу товарів, що виділяється серед інших – шпаклювальні суміші, виготовлені за використанням інноваційних технологій та матеріалів.

Таблиця 3.6

Результати групування товарного асортименту за ступенем привабливості асортиментних позицій, визначених за різними методиками аналізу*

Товарна група	Методики аналізу		
	Рентабельність продажу, %	Виконання плану зі збуту, %	ABC-XYZ-аналіз
Клеї для керамічної плитки	2,55 (н)	88,3 (с)	AZ (н)
Клеї для синтетичних будівельних матеріалів	3,09 (с)	110,2 (в)	AY (с)
Матеріали для монтажу	6,75 (в)	104,2 (в)	BZ (н)
Штукатурні суміші	4,43 (с)	88,4 (с)	BX (с)
Шпаклювальні суміші	6,30 (в)	105,3 (в)	CX (с)
Матеріали для облаштування підлоги	3,94 (с)	76,9 (н)	BX (с)
Термоізоляційні матеріали	3,41 (с)	78,3 (н)	AY (с)
Гідроізоляційні матеріали	2,62 (н)	84,1 (с)	BZ (н)
Суміші для кладки	5,41 (в)	105,9 (в)	BX (с)
Затирки для швів	2,62 (н)	104,2 (в)	BX (с)
Грунтовки	3,94 (с)	76,8 (н)	CX (н)
Інша продукція	9,84 (в)	77,2 (н)	CY (н)

* В – високе значення показника; С – середнє; Н - низьке

Джерело: розроблено автором

Аналіз показав, що товарна позиція «шпаклювальні суміші» є найперспективнішою для подальшого розвитку, оскільки характеризується високою рентабельністю продажу та значним фінансовим потенціалом. Це дозволяє підприємству стабільно виконувати план збуту для цієї категорії продукції, що свідчить про постійний попит на неї. Тому для привернення більшої уваги до цієї групи товарів було ухвалено рішення щодо розширення її асортименту.

За результатами проведеного опитування та з метою розширення асортименту продукції в групі «Шпаклювальні суміші» пропонуємо додати до наявної товарної групи нову асортиментну позицію «Гіпоалергенні шпаклювальні суміші». Пропонується виготовляти декілька видів продукції за асортиментною позицією «Гіпоалергенні шпаклювальні суміші», які будуть вводиться у виробництво поетапно.

Характеристики нової продукції асортиментної позиції «Гіпоалергенні шпаклювальні суміші», що пропонується до введення до товарного асортименту ТОВ «ВК «МЕГАБУД» представлено у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Характеристики нової продукції асортиментної позиції «Гіпоалергенні шпаклювальні суміші», що пропонується до введення до товарного асортименту ТОВ «ВК «МЕГАБУД»

Параметр інноваційних споживацьких властивостей	Характеристика
1. Гіпоалергенні шпаклювальні суміші	Сучасні інновації приводять до розробки гіпоалергенних шпаклювальних сумішей, що ідеально підходять для приміщень з підвищеним вимогам до чистоти повітря. Ці матеріали дозволяють підтримувати високу якість внутрішнього середовища.
2. Наноматеріали в шпаклювальних складах	Використання наноматеріалів у шпаклювальних розробках дозволяє досягти виняткової міцності та еластичності покриття. Це допомагає уникнути тріщин та забезпечує довговічність покриття стін та стель.
3. Екологічно чисті шпаклювальні матеріали	Зростаюча увага до екологічних питань стимулює розробку шпаклювальних матеріалів, які не містять токсичних речовин. Це не лише забезпечує безпеку для здоров'я майстрів, але й сприяє створенню екологічно чистих і безпечних житлових приміщень.

Джерело: розроблено автором

Таким чином, рішення щодо розширення товарного асортименту ТОВ «ВК «МЕГАБУД» є обґрунтованим і стратегічно правильним. Збільшення асортименту в перспективній категорії «шпаклювальні суміші» відповідає вимогам ринку і сприяє забезпеченню стабільного попиту. Розширення асортименту дозволить компанії збільшити свою частку на ринку та зміцнити конкурентні позиції. Оскільки ця товарна група має високу рентабельність і стабільні показники продажу, розширення лінійки продуктів сприятиме покращенню фінансових результатів підприємства. Таке рішення також допоможе забезпечити краще задоволення потреб споживачів, надаючи їм більший вибір. Таким чином, стратегія розширення асортименту є важливим кроком у розвитку та зростанні компанії.

3.3. Розрахунок економічної ефективності реалізації запропонованих заходів на підприємстві

Згідно з результатами аналізу поточного стану товарного асортименту ТОВ «ВК «МЕГАБУД», підприємство має добре збалансований набір товарів, що включає різні групи, орієнтовані на різні сегменти споживачів. Однак для подальшого розвитку асортименту компанії пропонується внести доповнення шляхом введення нової позиції – «Гіпоалергенні шпаклювальні суміші». Враховуючи це, наступним кроком є прогнозування обсягів продажу цієї нової продукції, яка планується до випуску на ринок у січні 2025 року.

Для розрахунку планових обсягів реалізації «Гіпоалергенних шпаклювальних сумішей» буде використано метод стандартного розподілу ймовірностей.

Розрахунок прогнозних значень обсягів товарообороту за цим методом виконується за формулою:

$$ОП = (О + 4 \times В + П) / 6 \quad (3.1)$$

де О – оптимістичний прогноз; В – найбільш вірогідний прогноз; П – песимістичний прогноз.

Прогнозування обсягів збуту нової продукції (Гіпоалергенні шпаклювальні суміші) здійснюється шляхом визначення оптимістичного, песимістичного та найбільш вірогідного сценаріїв. Для цього використовувався метод експертних оцінок. На підприємстві ТОВ «ВК «МЕГАБУД» було проведено опитування серед провідних спеціалістів та керівників маркетингового відділу, що дозволило отримати наступні результати (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Результати опитування експертів щодо можливих обсягів збуту нової продукції асортиментної групи «Гіпоалергенні шпаклювальні суміші»

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Обсяг збуту (О _i), тис.од. (упаковок)	50	33	40	35	45	49	43

Джерело: розраховано автором

Величини даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість.

Визначаємо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення.

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum (O_i - \bar{O})^2}{n}} \quad (3.2)$$

Проміжні розрахунки наведені в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
Обсяги збуту O_i , од.	50	33	40	35	45	49	43	295
$O_{\text{сер}}$	42,14							
Відхилення $\Delta O = O_i - O_{\text{сер}}$	7,86	-9,14	-2,14	-7,14	2,86	6,86	0,86	x
ΔO^2	61,78	83,54	4,58	50,98	8,18	47,06	0,74	256,86

Джерело: розраховано автором

$$\alpha = \sqrt{\frac{256,86}{7}} = 6,057$$

Визначаємо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів.

$$w = \frac{\alpha}{O_{\text{ср}}} \times 100\% = 6,057/42,14 \times 100 = 14,38.$$

Оскільки розрахункове значення коефіцієнта варіації $w < 33\%$, можна вважати думки експертів однорідними, що підтверджує доцільність використання цих оцінок для подальших розрахунків. Найбільш ймовірний обсяг продажів нової продукції групи «Гіпоалергенні шпаклювальні суміші» визначається методом медіани і встановлюється на рівні 42,5 тис. одиниць (табл. 3.10).

За оптимістичним прогнозом (О) обсяг збуту нової продукції становитиме 50 тис.од., песимістичний прогноз (П) складає 33 тис.од.

Розраховуємо прогнозні значення обсягів реалізації нової продукції асортиментної групи «Гіпоалергенні шпаклювальні суміші», що пропонується

до впровадження:

Таблиця 3.10

Визначення вірогідного обсягу збуту нової продукції
асортиментної групи «Гіпоалергенні шпаклювальні суміші», тис.од.

33 (найменше – песимістичне значення) - П	35	40	42, (середина ряду – найбільш вірогідне значення) - В	45	49	50 (найбільше – оптимістичне значення) - О
--	----	----	---	----	----	---

Джерело: розраховано автором

$$ОП = (О + 4 \times В + П) / 6 \quad (3.3)$$

$$ОП = (50 + 4 \times 43 + 33) / 6 = 255 / 6 = 42,5 \text{ тис.од.}$$

Для оцінки витрат на реалізацію проекту з оновлення товарного асортименту ТОВ «ВК «МЕГАБУД» із впровадженням нової продукції «Гіпоалергенні шпаклювальні суміші» розрахуємо бюджет, який включатиме початкові інвестиції для запуску цього заходу. Далі буде проведена калькуляція витрат та визначено плановий рівень прибутку за новою асортиментною позицією «Гіпоалергенні шпаклювальні суміші» (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Калькуляція витрат та визначення планового прибутку
за асортиментною позицією «Гіпоалергенні шпаклювальні суміші» у 2025 році

Стаття витрат	Витрати на одиницю товару (упак.), грн.	Витрати на плановий обсяг (42,5 тис.од.), тис.грн.
1	2	3
Сировина та матеріали	59,00	2507,5
Допоміжні матеріали	2,00	85,0
Паливо та енергія	4,00	170,0
Заробітна плата основного та допоміжного персоналу	3,00	127,5
Виробнича собівартість продукції	68,00	2890,0
Адміністративні витрати	1,00	42,5
Витрати на збут	1,20	51,0
Повна собівартість продукції	70,20	2983,5
Рентабельність, %	40,0	40,0
Прибуток	28,08	1193,4
Ціна продукції (дохід від реалізації)	98,28	4176,9

Джерело: розраховано автором

Початкові інвестиції в реалізацію даного проекту визначають, складаючи пропорцію:

$$\frac{\text{Обігові кошти по підприємству (Ф.№1 баланс)}}{\text{Чистий дохід від реалізації продукції (Ф.№2)}} = \frac{\text{Початкові інвестиції (обігових коштів)}}{\text{Приріст продукції за рахунок нових асортим.позицій}} \quad (3.4)$$

З даної пропорції будемо розраховувати обсяг початкових інвестицій, тобто загальний бюджет проекту оновлення асортименту продукції ТОВ «ВК «МЕГАБУД» за даними фінансової звітності за 2023 рік.

Оборотні активи за 2023 рік – 127021 тис. грн.

Чистий дохід від реалізації продукції за 2023 рік – 213167 тис. грн.

Приріст продукції у вартісному виразі – 4176,90 тис.грн.

Отже, загальний бюджет заходу складатиме:

$$127021 \times 4176,9 / 213167 = 2488,9 \text{ тис.грн.}$$

Розрахуємо очікувані результати від проведення заходу в проектному році і порівнюємо із базовим значенням.

Додаткові повні витрати за рахунок впровадження заходу складуть:

$$127021 \times 4176,9 / 213167 = 2488,9 \text{ тис.грн.}$$

Повні витрати в базисному році становили 212951 тис. грн.

Знайдемо величину повних витрат в проектному році:

$$212951 + 2488,9 = 215439,9 \text{ тис. грн.}$$

Приріст повних витрат в проектному році склав:

$$\text{Зміна ПВ} = (2488,9 / 215439,9) \times 100 = 1,15 \text{ \%}.$$

Приріст чистого доходу від реалізації продукції складе:

$$98,28 \times 42500 = 4176900 \text{ грн. або } 4176,9 \text{ тис. грн.}$$

Тобто в порівнянні з базовим роком зростання чистого доходу складе:

$$(4176,9 / 213167) \times 100 = 1,96 \text{ \%}.$$

Чистий дохід від реалізації продукції в проектному році становитиме:

$$4176,9 + 213167 = 217343,9 \text{ тис. грн.}$$

Зміна прибутку до оподаткування становитиме: $4176,9 - 2488,9 = 1688$ тис. грн.

або

$$(1688/11122) \times 100 = 15,18 \%$$

Прибуток до оподаткування в проектному році складе:

$$1688 + 11122 = 12810 \text{ тис. грн.}$$

Зміна чистого прибутку складе (при ставці податку на прибуток 18%):

$$1688 \times 0,82 = 1384,2 \text{ тис. грн.}$$

або

$$(1384,2/7142) \times 100 = 19,38 \%$$

Чистий прибуток становитиме:

$$1384,2 + 7142 = 8526,2 \text{ тис. грн.}$$

Очікувані результати від впровадження проекту оновлення асортименту продукції ТОВ «ВК «МЕГАБУД» подані в табл. 3.12.

Таблиця 3.12

Очікувані результати від проекту оновлення асортименту продукції за позицією «Гіпоалергенні шпаклювальні суміші» у 2025 році, тис. грн.

Показники	Значення показника
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	4176,9
Приріст повних витрати на постачання та реалізацію продукції	2488,9
Приріст прибутку до оподаткування	1688,0
Приріст чистого прибутку	1384,2

Джерело: розраховано автором

Отже, запровадивши даний стратегічний захід щодо введення до товарного асортименту нового продукту «Гіпоалергенні шпаклювальні суміші» чистий дохід від реалізації продукції в проектному періоді збільшиться на 4176,9 тис.грн. Повні витрати на закупівлю і реалізацію продукції збільшаться на 2488,9 тис.грн. Прибуток до оподаткування збільшиться на 1688,0 тис. грн. Чистий прибуток збільшиться на 1384,2 тис.грн.

Для оцінки ефективності впровадження проекту оновлення товарного асортименту ТОВ «ВК «МЕГАБУД» основним показником є аналіз окупності вкладених інвестицій та порівняння прогнозованих фінансових результатів від продажу нової продукції «Гіпоалергенні шпаклювальні суміші» з фактичними даними попереднього року.

Початкові інвестиції на реалізацію нових товарів складають 2488,9 тис. грн. Очікуваний додатковий чистий прибуток від цього проекту - 1384,2 тис. грн. Оскільки для реалізації цього заходу не планується придбання нового обладнання чи розширення виробничих потужностей, чистий генерований грошовий потік в даному випадку дорівнює 1384,2 тис. грн.

Розрахуємо нинішню вартість (НВ) майбутніх грошових потоків за весь життєвий цикл проекту (термін економічного життя проекту). Термін економічного життя проекту вважаємо рівним 5 рокам.

$$\sum_{i=1}^N NB_i = 1384,2 \times (0,74 + 0,55 + 0,41 + 0,30 + 0,22) = 3072,9 \text{ тис. грн.}$$

Чисту нинішню вартість (ЧНВ) розраховують як різницю між сумою нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, та початковими інвестиціями.

$$ЧНВ = 3072,9 - 2488,9 = 584 \text{ тис. грн.}$$

Термін окупності початкових інвестицій розраховуємо простий та дисконтований:

Простий термін окупності початкових інвестицій розраховуємо наступним чином:

$$T = 2488,9 / 1384,2 = 1,80 \text{ року}$$

Дисконтовий (гарантований) період повернення інвестицій визначають як відношення початкових інвестицій до середньорічної нинішньої вартості.

$$T_r = 1384,2 / 614,6 = 2,25 \text{ років} < 5 \text{ років.}$$

Індекс доходності визначається відношенням чистої нинішньої вартості до початкових інвестицій.

$$ID = 584 / 2488,9 = 0,23.$$

Індекс прибутковості визначається відношенням суми нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, до початкових інвестицій.

$$ІП = 3072,9 / 2488,9 = 1,23.$$

Основні показники економічної ефективності впровадження проекту оновлення асортименту продукції ТОВ «ВК «МЕГАБУД» представлено у табл. 3.13.

Таблиця 3.13

Основні показники економічної ефективності впровадження проекту
оновлення асортименту продукції ТОВ «ВК «МЕГАБУД»

Показник	Одиниці виміру	Значення
1. Початкові інвестиції	тис. грн.	2488,9
2. Додатковий прибуток до оподаткування	тис. грн.	1688,0
3. Чистий додатковий прибуток	тис. грн.	1384,2
4. Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту	тис. грн.	3072,9
5. Чиста нинішня вартість	тис. грн.	584,0
6. Термін окупності дисконтований	роки	2,25
7. Термін окупності простий (недисконтований)	роки	1,80
7. Індекс доходності	-	0,23
8. Індекс прибутковості	-	1,23

Джерело: розраховано автором

Аналіз економічної ефективності проекту оновлення асортименту продукції ТОВ «ВК «МЕГАБУД» свідчить про високий потенціал для отримання прибутку. Початкові інвестиції становлять 2488,9 тис. грн, що є значною сумою, але додатковий чистий прибуток у 1384,2 тис. грн і позитивна чиста нинішня вартість (NPV) 584,0 тис. грн підтверджують вигідність проекту. Термін окупності простий - 1,80 роки, а дисконтований - 2,25 роки, що вказує на швидку віддачу від інвестицій. Індекс прибутковості, який дорівнює 1,23, підтверджує, що проект принесе прибуток, а індекс доходності на рівні 0,23 вказує на помірковану ефективність інвестицій. Загалом, усі показники демонструють позитивні фінансові результати та економічну обґрунтованість впровадження нової продукції.

Вплив запропонованого проекту оновлення асортименту продукції на основні показники діяльності ТОВ «ВК «МЕГАБУД» представлено у табл. 3.14.

Таблиця 3.14

Вплив запропонованого проекту оновлення асортименту продукції
на основні показники діяльності ТОВ «ВК «МЕГАБУД»

№	Показник	Од. вим.	2023 р.	2025 р. (проект)	Відхилення	
					абсолютне, + -	відносне, %
1	Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн.	213167	217344	4176,9	1,96
2	Повні витрати	тис. грн	212951	215440	2488,9	1,17
3	Прибуток від реалізації до оподаткування	тис. грн	11122	12810	1688	15,18
4	Чистий прибуток	тис. грн	7142	8526,2	1384,2	19,38
5	Рентабельність діяльності (продаж)	%	3,35	3,92	0,57	X
6	Рентабельність реалізованої продукції	%	5,22	5,95	0,72	X

Джерело: розраховано автором

Дані табл. 3.14 показали, що внаслідок втілення запропонованого проекту оновлення товарного асортименту за позицією «Гіпоалергенні шпаклювальні суміші» на підприємстві ТОВ «ВК «МЕГАБУД» чистий дохід від реалізації продукції збільшиться на 4176,9 тис. грн. і складе 217344 тис. грн. Повні витрати зростуть на 2488,9 тис. грн. (або на 1,17 %), прибуток від реалізації – на 1688 тис. грн. (15,18 %), а чистий прибуток - на 1384,2 тис.грн. і складе 8526,2 тис. грн. Рентабельність продаж зросте на 0,57 %, і рентабельність продукції – на 0,72 % і становитиме 5,95 %.

Таким чином, можна зробити висновок, що основні показники діяльності ТОВ «ВК «МЕГАБУД» зростатимуть, а отже запропоновану стратегію слід рекомендувати до втілення на практиці, оскільки вона забезпечить реалізацію визначених стратегічних цілей розвитку товарної політики підприємства.

Висновки до розділу 3

За результатами проведеного обґрунтування напрямів удосконалення управління товарною політикою підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що для забезпечення конкурентоспроможності та стабільного розвитку підприємства важливо не лише формувати правильний асортимент, але й постійно оцінювати його ефективність та відповідність потребам ринку. Тому впровадження сучасних методичних підходів діагностики в систему управління товарною політикою стає необхідним етапом у розвитку підприємства. Сучасні методи дозволяють оперативно оцінювати зміни на ринку, адаптувати асортимент до нових тенденцій та забезпечувати максимальну відповідність між попитом та пропозицією.

2. Встановлено, що впровадження нових аналітичних інструментів, таких як SWOT-аналіз та ABC-XYZ аналіз, є доцільним для підвищення ефективності управління товарною політикою ТОВ «БК «МЕГАБУД». SWOT-аналіз дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози, що сприяє кращому плануванню розвитку товарної політики. ABC-XYZ аналіз допомагає більш точно оцінити стабільність попиту та прогнозування обсягів реалізації, що дозволяє оптимізувати асортимент. Впровадження цих інструментів дозволить більш ефективно розподіляти ресурси та знижувати ризики, пов'язані з неефективним асортиментом.

3. Обґрунтовано, що розробка товарної політики повинна базуватися на ринковому сегментуванні та визначенні ключових споживчих цінностей. Важливою частиною вдосконалення товарної політики є впровадження системи управління асортиментом і якістю продукції, яка стає важливою складовою частиною загальної системи управління комерційною діяльністю підприємства. Така система включає три основні функціональні підсистеми: планування і прогнозування, контроль та координація.

4. Узагальнено, що у продуктовому портфелі ТОВ «ВК «МЕГАБУД» є одна категорія товару, що знаходиться в зоні невизначеності, або так званий «Знак питання». Це новий товар – шпаклювальні суміші. Аналіз показав, що цей продукт має великі перспективи на ринку завдяки високому темпу зростання – 16,7%. Проте, відносна частка на ринку поки що є недостатньою. У таких умовах підприємству необхідно застосувати активні маркетингові стратегії для просування цього продукту на ринку.

5. Визначено, що рішення щодо розширення товарного асортименту ТОВ «ВК «МЕГАБУД» є обґрунтованим і стратегічно правильним. Збільшення асортименту в перспективній категорії «шпаклювальні суміші» відповідає вимогам ринку і сприяє забезпеченню стабільного попиту. Розширення асортименту дозволить компанії збільшити свою частку на ринку та зміцнити конкурентні позиції. Оскільки ця товарна група має високу рентабельність і стабільні показники продажу, розширення лінійки продуктів сприятиме покращенню фінансових результатів підприємства.

6. Обґрунтовано, що початкові інвестиції становлять 2488,9 тис. грн, що є значною сумою, але додатковий чистий прибуток у 1384,2 тис. грн і позитивна чиста нинішня вартість (NPV) 584,0 тис. грн підтверджують вигідність проекту. Термін окупності простий - 1,80 роки, а дисконтований - 2,25 роки, що вказує на швидку віддачу від інвестицій. Індекс прибутковості, який дорівнює 1,23, підтверджує, що проект принесе прибуток, а індекс доходності на рівні 0,23 вказує на помірковану ефективність інвестицій. Загалом, усі показники демонструють позитивні фінансові результати та економічну обґрунтованість впровадження нової продукції.

7. Доведено, що основні показники діяльності ТОВ «ВК «МЕГАБУД» зростатимуть, а отже запропоновану стратегію слід рекомендувати до втілення на практиці, оскільки вона забезпечить реалізацію визначених стратегічних цілей розвитку товарної політики підприємства.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження системи управління товарною політикою підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Встановлено, що товарна політика підприємства є важливим стратегічним інструментом для управління асортиментом продукції, орієнтуючись на потреби споживачів і вимоги ринку. Вона включає в себе розробку, модифікацію, обслуговування та елімінування товарів, що дозволяє підприємству зберігати конкурентоспроможність та адаптуватися до змін. Чітко сформульована товарна політика сприяє оптимізації витрат, підвищенню рентабельності та зміцненню бренду на ринку. Окрім цього, вона є основою для розвитку інновацій та підтримки стабільного попиту на продукцію.

2. Узагальнено, що управління товарною політикою підприємства - це комплекс заходів і процесів, спрямованих на формування, реалізацію та контроль стратегії підприємства щодо асортименту та характеристик товарів, що випускаються або продаються. Воно включає прийняття рішень щодо розробки нових товарів, модифікації існуючих, обслуговування продукції та елімінування товарів, які більше не відповідають вимогам ринку. Це також охоплює оптимізацію ціни, позиціонування товарів на ринку, визначення каналів розподілу та маркетингові стратегії для забезпечення попиту та конкурентоспроможності.

3. Визначено, що з точки зору маркетингу, економічні цілі підприємства будуть задоволені лише в тому разі, коли будуть задоволені потреби покупців. Тому оцінка управління товарною політикою повинна включати вивчення споживчої цінності товару, тобто здатності матеріального чи нематеріального блага задовольняти потреби споживачів відповідно до їх очікувань, що позитивно впливає на їх купівельну поведінку, сприяє зростанню доданої вартості товару, завдяки чому покращує результати діяльності підприємства (виробника, продавця).

4. Визначено, що свою діяльність компанія ТОВ «ВК «МЕГАБУД»

розпочала в 2000 році, випустивши свою першу продукцію - клей для керамічної плитки під торговою маркою «Мастер». Протягом всього цього часу компанія - один із найбільших виробників сухих будівельних сумішей в Житомирському регіоні. Річна виробнича потужність компанії становить більш ніж 10 тис. тонн продукції. Сухі суміші ТМ «Мастер» - це сучасні високоякісні будівельні матеріали, виготовлені з використанням імпорتنих добавок провідних фірм, таких як Bayer, Wacker, а також якісних компонентів вітчизняного виробництва.

5. Узагальнено, що товарна політика ТОВ «ВК «МЕГАБУД» полягає в стратегічному підході до формування та управління товарним асортиментом, забезпеченні конкурентоспроможності продукції на належному рівні, а також в пошуку відповідних ринкових сегментів для кожного товару. Вона охоплює розробку стратегії упаковки, маркування, а також сервісного обслуговування товарів. Ключовим аспектом є модернізація та вдосконалення продукції для продовження її життєвого циклу та розширення можливостей для використання.

6. Встановлено, що в ТОВ «ВК «МЕГАБУД» функції планування та розробки товарної політики здійснює маркетинговий відділ. Організація маркетингової діяльності в компанії базується на структуризації служби маркетингу, яка офіційно виконує ці функції разом зі збутовими операціями. Основним завданням цього підрозділу є рекламна підтримка та просування підприємства на ринку, а також проведення маркетингових досліджень і вивчення популярних засобів масової інформації. Вони також аналізують потенційних споживачів продукції компанії.

7. Доведено, що товарна політика ТОВ «ВК «МЕГАБУД» демонструє певну стабільність у структурі асортименту, але є прогалини у виконанні планових завдань, що вказує на потребу в удосконаленні контролю та планування. Незважаючи на зростання виконання плану на 3,4% у порівнянні з 2021 роком, низький рівень виконання по деяких товарних позиціях вимагає корекції збуту. Для покращення необхідно посилити контроль за виконанням

планів та збільшити гнучкість у адаптації асортименту до потреб ринку.

8. Узагальнено, що у продуктовому портфелі ТОВ «ВК «МЕГАБУД» є одна категорія товару, що знаходиться в зоні невизначеності, або так званий «Знак питання». Це новий товар – шпаклювальні суміші. Аналіз показав, що цей продукт має великі перспективи на ринку завдяки високому темпу зростання – 16,7%. Проте, відносна частка на ринку поки що є недостатньою. У таких умовах підприємству необхідно застосувати активні маркетингові стратегії для просування цього продукту на ринку.

9. Визначено, що рішення щодо розширення товарного асортименту ТОВ «ВК «МЕГАБУД» є обґрунтованим і стратегічно правильним. Збільшення асортименту в перспективній категорії «шпаклювальні суміші» відповідає вимогам ринку і сприяє забезпеченню стабільного попиту. Розширення асортименту дозволить компанії збільшити свою частку на ринку та зміцнити конкурентні позиції. Оскільки ця товарна група має високу рентабельність і стабільні показники продажу, розширення лінійки продуктів сприятиме покращенню фінансових результатів підприємства.

10. Обґрунтовано, що початкові інвестиції становлять 2488,9 тис. грн, що є значною сумою, але додатковий чистий прибуток у 1384,2 тис. грн і позитивна чиста нинішня вартість (NPV) 584,0 тис. грн підтверджують вигідність проекту. Термін окупності простий - 1,80 роки, а дисконтований - 2,25 роки, що вказує на швидку віддачу від інвестицій. Індекс прибутковості, який дорівнює 1,23, підтверджує, що проект принесе прибуток, а індекс доходності на рівні 0,23 вказує на помірковану ефективність інвестицій. Загалом, усі показники демонструють позитивні фінансові результати та економічну обґрунтованість впровадження нової продукції.

11. Доведено, що основні показники діяльності ТОВ «ВК «МЕГАБУД» зростатимуть, а отже запропоновану стратегію слід рекомендувати до втілення на практиці, оскільки вона забезпечить реалізацію визначених стратегічних цілей розвитку товарної політики підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ангелко І.В. Управління маркетинговою діяльністю підприємства: особливості та шляхи вдосконалення. Управлінська діяльність: досвід, тенденції та перспективи : матеріали ІІ Всеукр. наук.-практ. конф., 24 квітня 2020 р. Харків, 2020. С. 6–8.
2. Ареф'єва О.В. Управління потенціалом розвитку промислових підприємств: Монографія. Київ: ГРОТ, 2004. 200 с.
3. Армстронг Г., Котлер Ф. Маркетинг. Загальний курс, 5-те видання.: Пер. з англ.: Навч. Пос. Київ: Видавничий дім «Вільямс», 2019. 608 с.
4. Балабанова Л. В., Бриндіна О. А. Маркетингова товарна політика в системі менеджменту підприємств: монографія. Донецьк: ДонДУЕТ, 2006. 230 с.
5. Безугла Л.С., Агафонов О.Д., Гладкий Д.Р. Формування маркетингової товарної політики підприємства. 2019. № 35. С. 133–137.
6. Бойчик І.М. Економіка підприємства: підручник. Київ: Кондор. Видавництво, 2016. 378 с.
7. Болтянська Л. О. Економіка підприємства : навч. посіб. для студентів ВНЗ. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2015. 667 с.
8. Бриггс С. Маркетинг в торгівлі. Київ, Знання. Грес, 2020. 512 с.
9. Вершигора Є. Ю. Маркетингова товарна політика. Навчальний посібник для студентів ВНЗ. Хмельниц. екон. ун-т. Тернопіль, Астон, 2017. 407 с.
10. Вовчак А. В. Маркетинговий менеджмент. Київ: КНЕУ, 1998. 268 с.
11. Войчак А.В., Шумейко В. М. Дослідження сучасних концепцій маркетингу та маркетингового менеджменту. Маркетинг в Україні. 2011. № 4. С. 52-55.
12. Гавва В. Н. Потенціал підприємства: формування та оцінювання: навч. посіб. К. : Центр навчальної літератури, 2014. 224 с.
13. Гаркавенко С. С. Маркетинг: підручник. 7-е видання. Київ: Лібра, 2012.

720 с.

14. Герасимyak Н. В. Основні аспекти формування маркетингової товарної політики підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. № 2. Т. 1. С. 60–62.

15. Гетьман О. О. Економіка підприємства : навч. посіб. К. : Центр навчальної літератури, 2010. 488 с.

16. Головацька Л.В. Товарна політика в системі управління маркетингом. Наукові записки. 2022. №4 (37). С. 111-116.

17. Голошубова Н. О. Розробка товарної політики на підприємствах оптової торгівлі в системі маркетингу. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2021. № 4. Ч. 2. С. 18–27.

18. Гонтарева І. В., Мангушев Д. В., Жденовська А. О. Оцінка ефективності маркетингової товарної політики підприємства: студентські дослідження. 2020. 67 с.

19. Дерев'янченко Т. Є. Маркетинговий аудит: навч. – метод. посіб. для самост. вивч. дисципліни. Т. Є. Дерев'янченко. Київ: КНЕУ, 2019. 222 с.

20. Должанський І.З. Управління потенціалом підприємства: підручник. Київ: ЦНЛ. 2016. 362 с.

21. Дробкіна О. К. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посіб. К. : ЦУЛ, 2017. 208 с.

22. Дячков Д.В., Потапук І.П., Яковенко І.О. Особливості товарної політики підприємства. Економіка та управління підприємствами. 2020. Випуск 4(27). С. 46-51.

23. Економіка підприємства : навч. посіб. / В. В. Горлачук, І. Г. Яненко. Миколаїв : Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2017. 344 с.

24. Економіка підприємства: підруч. / Ф. В. Горбонос. К. : Знання, 2018. 463 с.

25. Економічний аналіз. Навчальний посібник / за ред.. акад.. НАНУ, проф.. Чумаченка М. Г. Київ: КНЕУ, 2003. 540 с.

26. Закон України «Про авторське право і суміжні права» від 1 грудня 2022

року № 2811-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2811-20#Text>

27. Закон України «Про екологічну експертизу» від 23 травня 2017 року № 2059-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2059-19#Text>

28. Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11 січня 2001 року № 2210-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text>

29. Закон України «Про захист прав споживачів» від 12 травня 1991 року № 1023-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text>

30. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16 квітня 1991 року № 959-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text>

31. Закон України «Про інвестиційну діяльність» від 18 вересня 1991 року № 1560-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text>

32. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 4 липня 2002 року № 40-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>

33. Закон України «Про охорону прав на винаходи і корисні моделі» від 15 грудня 1993 року № 3687-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3687-12#Text>

34. Закон України «Про природні монополії» від 20 квітня 2000 року № 1682-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1682-14#Text>

35. Закон України «Про рекламу» від 3 липня 1996 року № 270/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-%D0%B2%D1%80#Text>

36. Закон України «Про стандартизацію» від 5 червня 2014 року № 1315-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1315-18#Text>

37. Закон України «Про технічні регламенти та оцінку відповідності» від 15 січня 2015 року № 124-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/124-19#Text>

38. Закон України «Про ціни і ціноутворення» від 21 червня 2012 року № 5007-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5007-17#Text>

39. Зоріна О.І., Сиволовська О.В. Маркетингова товарна політика : навчальний посібник / М-во освіти і науки України. Харків : УкрДУЗТ, 2015. 190 с.

40. Іванілов О. С. Економіка підприємства: підруч. 2-ге вид. К. : Центр учбової літератури, 2021. 728 с.
41. Івахненко В. М. Курс економічного аналізу: Навч.-метод. посібник Київ: КНЕУ, 2002. 263 с.
42. Іващенко В.М., Болюх М.А. Економічний аналіз господарської діяльності. Київ: ЗАТ «Нічлава», 2018. 204 с.
43. Ілляшенко С. М. Маркетингова товарна політика промислового підприємства: управління стратегіями диверсифікації : монографія; за заг. ред. С. М. Ілляшенка. Суми : Університетська книга, 2009. 328 с.
44. Калініченко О.О., Пойта І.О. Проблеми та перспективи розвитку маркетингової товарної політики підприємства. Economy and society: modern foundation for human development : proceedings of the Conference Part II, October 31th, 2016. Leipzig, 2016. С. 117–119.
45. Кардаш В. Я. Товарна інноваційна політика: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2016. 265 с.
46. Карпенко Н.В. Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст : монографія / ВНЗ «Полтавський університет економіки і торгівлі». Київ : «Центр учбової літератури», 2016. 252 с.
47. Келлер К. Л. Маркетинг-менеджмент. К. Л. Келлер, Ф. Котлер. 12-е вид. Донецьк: ДонНТУ, 2010. 725 с.
48. Ковальов А. І., Войтенко В. В. Маркетинговий аналіз. Київ: Центр економіки і маркетингу, 2019. 155 с.
49. Коробов М. Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства та осіб. М. Я. Коробов. 3-тє вид., доп. і перероб. Київ: Знання, 2004. 457 с.
50. Крикавський Є. В. Економіка і фінанси підприємств : навч. посіб.; Нац. ун-т «Львів. Політехніка». Л. : Вид-во Львів. політехніки, 2013. 694 с.
51. Кубишина Н. С., Гребньов Г. М. Формування маркетингової товарної стратегії підприємства. Збірник наукових праць молодих учених та аспірантів «Економіка та підприємництво». 2015. 154 с.
52. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг. Київ: Вид-во КНЕУ, 2004. 325с.

53. Кузнецова Т.В., Красовська Ю.В., Подлевська О.М. Управління потенціалом підприємства: навчальний посібник. Рівне: НУВГП, 2017. 196 с.
54. Кузьминчук Н.В., Куценко Т.М., Терованесова О.Ю. Теоретичні підходи до розуміння сутності маркетингової товарної політики підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2019. № 66. С. 149–158.
55. Лебедєв О. Т., Філіппова О. Ю. Основи маркетингу. Навч. Пос. Донецьк: Дондрук, 2011. 220 с.
56. Лісений Є.В., Дяченко Ю.І. Управління та шляхи удосконалення маркетингової товарної політики підприємства. Економіка та суспільство. 2021. Випуск 21. URL: <file:///C:/Users/Admin/Downloads/774>
57. Ляхта О. В. Вплив життєвого циклу товару на вибір маркетингової стратегії. Економічний вісник Донбасу: Науковий журнал. № 2 (20). 2012. С. 152–154.
58. Макдональд М. Стратегічне планування маркетингу. М. Макдональд. Київ: Свічадо, 2002. 320 с.
59. Маркетингова товарна політика: Підручник / В.Я. Кардаш, О.К. Шафалюк, Антонченко М.Ю. К.: КНЕУ, 2019. 419 с.
60. Мних Є. В. Економічний аналіз: навч. посіб.. Є. В. Мних. Львів: Армія України, 2002. 144 с.
61. Моїсєєва Н. К. Маркетинговий менеджмент: теорія, практика, інформаційні технології: дослідження. Н. К. Моїсєєва, М. В. Конішева; під ред. Н. К. Моїсєєвої. Київ: Фінанси і статистика, 2012. 412 с.
62. Окландер М.А., Кірсонов М.В. Маркетингова товарна політика : підручник / М-во освіти і науки України, Одеський національний політехнічний університет. Київ : «Центр учбової літератури», 2020. 246 с.
63. Олійник А.С., Тургеля Ю.С., Соколовська Ю.Є. Виробничо-маркетингові стратегії антикризового управління. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 19–20. С. 110–116.
64. Оснач О. Ф. Промисловий маркетинг: підручник / О. Ф. Оснач, В. П. Пилипчук, Л. П. Коваленко. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 365 с.

65. Офіційний сайт компанії ТОВ «БК «МЕГАБУД». URL: <https://megabud.com.ua/about/>
66. Павленко А. Ф., Войчак А. В. Маркетинг: підручник. Київ: КНЕУ, 2015. 246 с.
67. Панкрухін А. П. Маркетинг. Донецьк: Омега, 2004. 654 с.
68. Пешкова Е. П. Маркетинговий аналіз в діяльності компанії. Київ: Альтера, 2014. 254 с.
69. Потапюк І.П., Івченко М.В., Склярук Р.В. Теоретико-методологічні аспекти розробки маркетингової стратегії підприємства. Причорноморські економічні студії. 2017. № 24. С. 81–84.
70. Потапюк І.П., Прокопенко О.В., Родько О.С. Особливості формування товарно-цінової політики сучасних підприємств. Інфраструктура ринку. 2019. № 36. С. 254–259.
71. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. пос. К.: КНЕУ, 2004. 316 с.
72. Пріб К.А., Патика Н.І. Діагностика в системі управління: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 432 с.
73. Промисловий маркетинг. Теорія та господарські ситуації : підруч. / за ред. А.О. Старостіної. К. : Іван Федоров, 2016. 400 с.
74. Рожко Н. Основні напрями вибору маркетингової товарної стратегії промисловим підприємством. Соціально-економічні аспекти розвитку економіки : матеріали міжнародної наук.-практ. конф. студентів і молодих учених (м. Тернопіль, 27-28 квітня 2017 р.). Тернопіль: ТНТУ, 2017. С. 62–64.
75. Сербіненко Н. Маркетингова товарна політика виробничого підприємства України. Економіка та підприємництво. Держава та регіони. 2022. № 3. С. 220–224.
76. Старостіна А. О., Зозульов О. В. Маркетинг: Навч. посіб. 2-ге вид., переробл. і доп. Київ: Знання-Прес, 2005. 326 с.
77. Тарасюк А. П. Комерційне товарознавство: Підр.. 2-е вид. Київ: Каравела, 2012. 592 с.

78. Тарасюк Г. М., Шваб Л. І. Планування діяльності підприємства. Навч. посіб. Київ: Каравела, 2005. 432 с.
79. Терещенко О.О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2013. 565 с.
80. Ткач Я.С., Ситник К.В. Проблеми розробки маркетингової товарної політики підприємства. ВЦП «Візаві». 2017. С. 198–200.
81. Ткаченко Н. Б. Маркетингова товарна політика. Навч. посібник. / Н. Б. Ткаченко. Київ, КДТЕУ, 2002. 149 с.
82. Трішкіна Н.І. Товарна політика оптового підприємства в системі маркетингу : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01. Київ, 2016. 22 с.
83. Турчіна С.Г. Особливості управління товарною політикою промислового підприємства. Економіка та управління підприємствами. 2018. Випуск 19. С. 367-372.
84. Устенко О.Л. Економіка підприємництва: методичний посібник. Київ: МАУП, 2016. 458 с.
85. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навчальний посібник Київ: КНЕУ, 2014. 316 с.

ДОДАТКИ