

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу
Кафедра менеджменту

Осипенко Юлія Анатоліївна

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Управління товарною політикою підприємства

Група: ТУбо-8-21-Б1М(4.6зdc)

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Освітня програма: «Економіка та управління бізнесом»

Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський)

Дипломна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів, текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Науковий керівник

К.ЕКОН.Н., ДОЦЕНТ

(посада, науковий ступінь, вчене звання)

Допущено до захисту перед ЕК

Зав. кафедри

Д.ЕКОН.Н., проф.

(посада, науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Осипенко Ю.А.

(прізвище та ініціали)

(підпис)

Гошовська В.В.

(прізвище та ініціали)

(підпис)

Каліна І.І.

(прізвище та ініціали)

Київ 2026

АНОТАЦІЯ

Осипенко Юлія Анатоліївна. Управління товарною політикою підприємства. – Рукопис.

Дипломна робота на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» – ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом».
– Київ, 2026.

Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. У вступі обґрунтована актуальність теми, об'єкт, предмет, метод, мета і завдання роботи, розкрита теоретична і практична значимість. Розкрито поняття та особливості управління товарною політикою підприємства. Проведено дослідження ефективності управління товарною політикою на прикладі ТОВ «Ласунка». Розкрито основні пропозиції щодо вдосконалення системи управління товарною політикою в Україні.

Ключові слова: *товарна політика, підприємство, управління, ефективність.*

ABSTRACT

Yulia Osypenko. Managing the product policy of an enterprise. – Manuscript.

Diploma work in obtaining the educational qualification of "bachelor"- PJSC "Higher Education Institution "Interregional Academy of Personnel Management".
- Kyiv, 2026.

The thesis consists of an introduction, three chapters, conclusions and a list of sources used. The introduction substantiates the relevance of the topic, object, subject, method, goal and objectives of the work, reveals the theoretical and practical significance. The concept and features of managing the enterprise's product policy are revealed. A study of the effectiveness of managing the product policy using the example of Lasunka LLC is conducted. The main proposals for improving the product policy management system in Ukraine are revealed.

Keywords: product policy, enterprise, management, efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Поняття товарної політики підприємства.....	8
1.2. Етапи та особливості управління товарною політикою підприємства.....	17
1.3. Методичні підходи до управління товарною політикою підприємства.....	24
Висновки до розділу 1.....	31
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНОЮ ПОЛІТИКОЮ ТОВ «ЛАСУНКА»	32
2.1. Загальна характеристика компанії.....	32
2.2. Оцінка товарної політики ТОВ «Ласунка».....	46
2.3. Вплив чинників на формування ефективної системи управління товарною політикою ТОВ «Ласунка».....	50
Висновки до розділу 2.....	62
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНОЮ ПОЛІТИКОЮ ТОВ «ЛАСУНКА».....	63
3.1. Пропозиції щодо удосконалення системи управління товарною політикою ТОВ «Ласунка»	63
3.2. Напрями удосконалення асортименту продукції підприємства.....	68
3.3. Використання зарубіжного досвіду управління товарною політикою підприємства.....	82
Висновки до розділу 3.....	87
ВИСНОВОК.....	89
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	93

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. На сучасний стан товарного виробництва впливають різні фактори, включаючи активну конкуренцію споживачів, високі вимоги до якості продукції, постійне оновлення існуючих категорій продукції та появу замінників. На цьому тлі товарна політика, як вирішальний інструмент у загальній системі управління компанією, є особливо важливою.

Дослідження сутності, напрямку та основних завдань товарної політики є важливим, оскільки компанії повинні привертати увагу споживачів до своєї продукції та забезпечувати високу якість та конкурентоспроможність. Ці аспекти включають підтримку існуючої лояльності клієнтів, залучення нових клієнтів та забезпечення конкурентоспроможності продукції в сучасному ринковому середовищі. Компанії, які надають пріоритет цим аспектам, можуть ефективно реагувати на зміни ринку та забезпечувати стійку та ефективну діяльність бізнесу.

В умовах кризового управління раціональне формулювання товарної політики має вирішальне значення для ефективної організації маркетингової діяльності компанії. Під час реалізації товарної політики важливо визнати центральну роль продукту в маркетинговій системі. Товарна політика є ключовою ланкою в ланцюжку збуту товарів бізнес-організації та важливим компонентом маркетингової стратегії. Маркетингова товарна політика тісно пов'язана з фактичним застосуванням продукту – первинним елементом маркетингової системи. Це включає вирішення таких питань, як що виробляти, для кого виробляти та в якій формі виробляти.

Головною характеристикою маркетингової товарної політики є те, що вона зосереджена на задоволенні потреб покупців. Вирішальне значення має зовнішній попит покупців, а не внутрішні виробничі можливості підприємства. «Виробництво продукції, яка потрібна ринку, а не просування продукції, яка вже вироблена» – головний принцип маркетингової товарної

політики. У цьому випадку поняття «якості продукції» має пріоритет у маркетинговій товарній політиці.

Товарна політика є основою для прийняття маркетингових рішень, і з неї випливатимуть інші рішення. Ці рішення безпосередньо пов'язані з купівельними характеристиками товарів та методами просування від виробництва до кінцевого споживання.

Вивченню сутності та ключових аспектів маркетингової товарної політики, а також її ключового функціонування в умовах кризового управління присвятили себе такі відомі вчені в країні та за кордоном: Кузьмінчук Н.В., Куценко Т.М., Терованосова О.Ю. [40], Руденко О., Сергієнко О. [54], Сенишин О.С. [55]. [58], Кривешко О.В., Безугла Л.С. [7], Агафонов О.Д., Гладкий Д.Р., Шаманська О.С. [65], Зоріна О.І., Сиволовська О.В. [31] тощо.

Теоретичні та практичні аспекти управління корпоративною продуктовою політикою розглядали такі науковці, як Балановська Т. І. [5] та Блажко Ю. М., Бриндіна О.А. [10], Гавриш О.М. [19], Ганіч С.В., Гоголя О.П., Гондарева І.В. [22], Горобець Н.М. [24], Дьячков Д.В. [30], Іваненко Л.М. [32], Іщенко С.М. [34], Кириченко С.О. [37], Лісений Є.В. [43], Мангушев Д.В., Мартиненко В.П. [45], Половинка К.І., Процишин Ю. Т., Скібіцький О. М. [59], Труш М. С., Турчина С. Г., Хринюк О. [64] та ін.

Незважаючи на значний прогрес у сфері маркетингу корпоративної продуктової стратегії, виникли нові виклики, що вимагають переосмислення всієї маркетингової системи на основі управлінських характеристик в кризових умовах.

Знайомство з опублікованими дослідженнями з теорії та практики управління корпоративною продуктовою стратегією підтверджує актуальність обраної теми дослідження.

Ця бакалаврська робота має на меті продемонструвати теоретичні основи управління корпоративною продуктовою стратегією та запропонувати практичні пропозиції щодо вдосконалення цього управління.

Встановлені цілі вимагають виконання наступних **завдань**:

- визначити поняття та економічну сутність маркетингової продуктової політики компанії;
- описати етапи та характеристики управління продуктовою політикою компанії;
- оцінити продуктову політику компанії;
- дослідити систему управління маркетинговою продуктовою політикою компанії;
- продемонструвати методологічні принципи оцінки ефективності маркетингової продуктової політики компанії;
- проаналізувати відповідні нормативно-правові та інформаційно-допоміжні відносини в сфері ефективності маркетингової продуктової політики компанії;
- представити організаційно-економічні характеристики компанії;
- продемонструвати раціональність системи найменування продуктів компанії;
- оцінити ефективність маркетингової продуктової політики компанії;
- визначити методи підвищення ефективності маркетингової продуктової політики компанії;
- запропонувати пропозиції щодо вдосконалення системи управління продуктовою політикою компанії;
- розглянути вивчення досвіду іноземних компаній в управлінні продуктовою політикою.

Об'єктом дослідження цієї бакалаврської роботи є процес управління стратегією маркетингу продукції підприємства, а темою дослідження – теорія, методи та принципи застосування для підвищення ефективності стратегії маркетингу продукції підприємства.

Методи дослідження. Методологічною основою цієї бакалаврської роботи є комплексний метод, діалектика наукового знання, а також фундаментальні наукові праці та результати досліджень українських та

зарубіжних вчених у галузі теорії управління стратегією продукту підприємства.

Для досягнення дослідницьких цілей цієї бакалаврської роботи було застосовано такі загальнонаукові методи дослідження та спеціалізовані методи дослідження:

- дедуктивний метод – використовується для побудови логічної структури дисертації та вивчення об'єкта дослідження в цілому, досліджуючи єдність та взаємозалежність між його різними компонентами;

- індуктивний метод – використовується для формування загальних висновків дослідження; метод абстрактної логіки та синтетичний метод – використовуються для пояснення інструментів класифікації обраної теми дослідження;

- табличний та графічний метод – використовується для аналізу та оцінки інформації;

- матричний та SWOT-аналіз – використовується для визначення бізнес-портфеля, сильних та слабких сторін, можливостей та загроз досліджуваного підприємства, а також інші методи вивчення економічних процесів та явищ [28].

Інформаційною основою цього дослідження є наукові, професійні, навчальні та методичні публікації відомих вчених як у країні, так і за кордоном, чинні українські закони та нормативні акти, статистичні дані, а також фінансові та управлінські звіти з досліджуваних предметів.

Структура та обсяг роботи: це дослідження складається зі вступу, трьох розділів, висновку та списку використаної літератури, загальним обсягом 101 сторінки, з яких 81 сторінка основного тексту.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття товарної політики підприємства

У сучасному бізнес-середовищі діяльність компанії може бути ефективною лише тоді, коли на ринку є попит на її продукцію чи послуги; і лише тоді, коли покупці купують ці продукти чи послуги для задоволення своїх потреб, компанія може отримувати прибуток.

Щоб забезпечити конкурентоспроможність вироблених продуктів та послуг та задоволення ринкового попиту, компанії повинні вміло будувати продуктові лінійки та ефективно керувати продуктовими стратегіями.

Суть продуктової стратегії полягає в тому, що це сукупність заходів, спрямованих на побудову ефективної продуктової лінійки, яка може підвищити конкурентоспроможність продукції, створити нові продукти, оптимізувати продуктові лінійки та продовжити життєві цикли продукції.

Маркетингові продуктові стратегії займають ключове місце в бізнес-діяльності виробника.

Вони визначають креативні характеристики продукту (атрибути, параметри, дизайн), упаковку, торгові марки, передпродажне та післяпродажне обслуговування, рекламні кампанії та припинення виробництва продукції.

Для досягнення цілей маркетингової продуктової стратегії необхідно приймати стратегічні рішення щодо створення та просування продукту, такі як інновації, варіації, диференціація, ліквідація, вдосконалення та оновлення продукту [1].

З точки зору маркетингу, продукт – це сукупність матеріальних та нематеріальних характеристик, призначених для задоволення потреб споживачів та отримання очікуваних вигод як для споживачів, так і для виробників.

Для виробників вигодами є дохід та прибуток. Для споживачів продукт –

це сукупність характеристик, що задовольняють їхні потреби.

Продуктова політика також включає низку практичних заходів, спрямованих на використання продукту як основного інструменту для досягнення стратегічних цілей компанії.

Продуктова політика також забезпечує необхідне правове забезпечення цих стратегічних та операційних заходів.

Суть маркетингової продуктової політики полягає у визначенні та розробці оптимальної структури виробництва та продажу продукції на основі поточних та довгострокових цілей компанії.

Іншими словами, маркетингова продуктова політика – це, по суті, низка цілеспрямованих дій, спрямованих на максимізацію задоволення конкретних потреб ринку шляхом створення або залучення споживчої цінності.

Він формує основу маркетингових рішень, навколо яких обертаються інші рішення, пов'язані з умовами закупівлі продукції та методами просування від виробників до споживачів.

Він втілюється в плануванні та реалізації низки заходів і стратегій, пов'язаних з маркетинговою діяльністю, спрямованих на створення конкурентної переваги для продукту та встановлення характеристик, які роблять його цінним для споживачів, тим самим задовольняючи різні потреби споживачів та забезпечуючи отримання компанією відповідного прибутку.

У таблиці 1.1. наведено методи визначення маркетингової товарної політики та її основний зміст вітчизняними вченими.

Таблиця 1.1.

Аналіз існуючих підходів до визначення поняття «товарна політика»

Автор, джерело	Зміст визначення «маркетингова товарна політика»
Л.В. Балабанова [4]	Маркетингова діяльність компанії стосується стратегічних і тактичних заходів, що вживаються для забезпечення конкурентоспроможності продукції, формування портфеля продуктів для задоволення потреб споживачів та досягнення прибутковості.
Н.В. Бугенко [14]	Серія заходів, спрямованих на створення ефективного портфеля продуктів з точки зору бізнесу, з метою підвищення конкурентоспроможності продукції, створення нових продуктів, оптимізації портфеля продуктів та продовження життєвого циклу продукції.

Продовження таблиці 1.1.

Аналіз існуючих підходів до визначення поняття «товарна політика»

Автор, джерело	Зміст визначення «маркетингова товарна політика»
Є.Ю.Вершигора [16]	Напрямок дій виробника або навмисні принципи поведінки, яких він дотримується щодо продукції та способів задоволення потреб споживачів.
А.В. Войчак [17]	Серія видів діяльності, в яких один або декілька продуктів використовуються як основний інструмент для виробничої та збутової діяльності компанії.
Ю.О.Головчук [21]	Серія заходів, що здійснюються в одному або кількох продуктах, є основними інструментами для досягнення цілей компанії.
В.Я Кардаш [36]	серія методів впливу на споживачів за допомогою використання продуктів.
Є В. Крикавський [39]	Серія заходів, які компанія вживає для розробки нових продуктів та виведення їх на ринок, а також дослідження, проведені щодо кожного компонента для забезпечення цього процесу.
О.Ф. Оснач [50]	Розробити чіткі плани дій для виробників продукції, включаючи: створення продуктових лінійок; управління продукцією; забезпечення досягнення продукцією необхідного рівня конкурентоспроможності; визначення цільових сегментів ринку; розробку та впровадження стратегій упаковки, маркування та обслуговування продукції; а також удосконалення та модернізацію продукції для продовження її життєвого циклу та терміну служби.
Н.Б. Ткаченко [61]	Серія дій, що здійснюються компанією для визначення позиціонування своєї продукції на ринку, задоволення потреб у продукції конкретних потенційних споживачів та надання їм широкого спектру вибору.
О.М. Лукан [44]	Комплексний алгоритм дій розроблений для визначення виробничого плану компанії з урахуванням інтересів споживачів, впливу конкурентів, виробничих та інших ресурсних можливостей компанії, а також етапу життєвого циклу продукту.
Д.В. Дячков [30]	Це цілеспрямована діяльність, спрямована на формування та управління портфелем продуктів, яка передбачає врахування зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на продукт, його виробництво та продаж, а також правове забезпечення такої діяльності.
Абрамович І. [1], Квасова М.	Стратегічне управління – це сукупність знань про вибір та побудову правильних стратегій, ефективних на всіх етапах життя.
Зоріна О. І., [31] Сиволовська О.В.	Серія заходів, у яких один або декілька продуктів використовуються як основний інструмент для досягнення цілей компанії.
Турчіна С.Г.	Це комплекс практичних заходів, які використовують продукти як основний інструмент для досягнення корпоративних цілей.
Лісеній Є. В. [43]	Це серія заходів, розроблених для того, щоб допомогти компаніям скоригувати свій продуктовий портфель для підвищення конкурентоспроможності продукції, створення нових продуктів, оптимізації процесів продажу та продовження життєвого циклу продукції.

Головною метою ефективної маркетингової продуктової стратегії є створення продукту з конкурентною перевагою, який найкраще відповідає

ринковому попиту та генерує прибуток для компанії.

Основні цілі маркетингової продуктової стратегії включають:

- максимізація задоволення споживачів;
- зниження виробничих та маркетингових витрат;
- збільшення доходів від продажів;
- збільшення частки ринку;
- забезпечення прибутковості компанії;
- покращення загального продукту та корпоративного іміджу.

Маркетингову продуктову стратегію можна розглядати як фундаментальний аспект маркетингу, інструмент для вивчення конкурентоспроможності або процес, що охоплює кілька елементів. Розробка маркетингової продуктової стратегії орієнтована на споживчий попит.

Його основні компоненти включають:

- інновації (створення нових продуктів або оновлення існуючих);
- забезпечення якості та конкурентоспроможності продукції;
- створення та оптимізація лінійки продуктів;
- питання торгових марок (розробка та впровадження стратегій);
- створення ефективної упаковки (для відповідних типів продукції);
- аналіз та управління життєвим циклом продукції;
- позиціонування продукції на ринку.

Маркетингова стратегія продукту складається з трьох частин: розробка продукту, обслуговування продукту та вилучення продукту з ринку. Розробка продукту стосується створення абсолютно нового та унікального продукту шляхом зміни його технологічних, екологічних, естетичних та інших структурних параметрів, або покращення чи модернізації існуючого продукту.

Обслуговування продукту чи послуги стосується підтримки стабільності та безперервності характеристик продукту для задоволення потреб споживачів.

Маркетингова стратегія продукту допомагає компанії просувати свою продукцію на внутрішньому та міжнародному ринках. Тому найважливішою

частиною маркетингу компанії є розробка продуктів, які допомагають компанії досягти таких цілей:

- розвиток на різних рівнях ринку;
- розширення власного ринку;
- підвищення конкурентоспроможності та залучення споживачів унікальними продуктами;
- досягнення високих прибутків або зниження витрат.

У концепції «маркетингової продуктової стратегії» маркетингове розуміння сутності продукту є таким же важливим, як і концепція стратегії. Взаємозв'язок між ними можна визначити наступним чином: відповідна стратегія визначає ключові характеристики самого продукту, які свідомо формуються, а також методи, що використовуються для досягнення корпоративних цілей; тоді як маркетинг є специфічною формою, яка визначає конкретну реалізацію, зміст та характер обраної стратегії.

Тому категорії продуктів повинні враховувати можливість узгодження зі стратегією та маркетинговими стандартами [16].

Оскільки продуктова стратегія є складовою маркетингової діяльності, внутрішні та зовнішні маркетингові фактори, у свою чергу, не лише прямо чи опосередковано впливають на компанію, але й впливають на формулювання продуктової стратегії.

Тому в академічній літературі маркетингові фактори поділяються на дві категорії:

1. Внутрішні фактори:

- маркетинг (4P) (продукт; ціна; просування; продажі);
- менеджмент (люди; процеси; фізичне середовище).

2. Зовнішні фактори:

- макросередовище (демократія; політика; економіка; суспільство; культура; природа; технології);
- мікросередовище (конкуренти; постачальники; споживачі; посередники; уряд; профспілки).

У цьому контексті внутрішні фактори відображають обмеження рішень щодо товарної політики. Зовнішні фактори, з іншого боку, надають можливості для вибору конкретних стратегій і тактик. Вихідним пунктом економічної теорії є те, що товари не відносяться до відповідних матеріальних об'єктів, а радше до категорії, яка визначає характер економічних відносин.

У цьому сенсі обговорення товарних рішень означає обговорення потенційної привабливості та вартості товарів, фактичного ефекту використання такої потенційної привабливості та вартості, а також тривалості та механізму товарообмінних відносин.

Подібні розуміння товарів сформувалися ще в трудовій теорії вартості та маржиналістській теорії, і вони не суперечать сучасним маркетинговим концепціям. Згідно з сучасними маркетинговими концепціями, товари розглядаються як багат шарова категорія: розроблені товари (основні продукти, такі як товарна сутність, товарне ядро тощо), фактично виконані товари (фактичні продукти, такі як товарні факти, ефективні товари, поточні товари тощо) та покращення товару (продукти з доданою вартістю, такі як товарне збільшення, товарне додавання тощо).

Автори цієї концепції продукту унікальним чином розкрили конотації кожного з вищезазначених рівнів. На їхню думку, ядро продукту становить ключова концепція унікального способу задоволення певної людської потреби або надання певної вигоди (відносної чи абсолютної) [11].

Зрозуміло, що вищезазначені методи спрямовані не лише на фізіологічні потреби, а й на психологічні (пов'язані зі специфікою сприйняття та оцінки) та соціальні потреби (пов'язані з потребою отримати визнання, престиж, виділитися в групі та довести свою відповідність вимогам групи).

Що стосується продуктової стратегії як маркетингового інструменту, то її роль в управлінських процесах значно зросла за останні роки. Це пояснюється тим, що значна частина корпоративних доходів сьогодні надходить від продуктів, яких кілька років тому не існувало.

Зрештою, запуск нових або вдосконалених продуктів допомагає компаніям досягати успіху, оскільки це єдиний спосіб для них зберегти перевагу над конкурентами протягом певного періоду часу.

Ефективність та результативність маркетингової продуктової стратегії компанії залежить від унікальності продукту та його цінності для споживачів, діджиталізації (онлайн-продажі), впізнаваності бренду та зручних методів покупок [23].

Тому розробка чіткої та скоординованої маркетингової та продуктової політики є основоположною для того, щоб компанії залишалися конкурентоспроможними на ринку.

На рисунку 1.1. ми розглянемо структурні елементи та ключові цілі маркетингової продуктової політики компанії.



Рисунок 1.1. Структурні елементи та ключові цілі маркетингової продуктової політики компанії

З огляду на завдання, які вирішує маркетингова продуктова стратегія, її основні напрямки слід розглядати наступним чином (рис. 1.2.).

Управління продуктом здійснюється на трьох рівнях: рівень бренду, рівень сімейства продуктів та рівень найменування продукту.



Рисунок 1.2. Напрямок маркетингової політики продукту

Стратегія бренду визначає продуктивний портфель компанії, кількість брендів та ринкове позиціонування кожного бренду. Якщо компанія має кілька брендів, то стратегія бренду прояснить взаємозв'язок між брендами та визначить їхні цільові групи споживачів і цінові діапазони, водночас гарантуючи відсутність конкуренції між брендами всередині компанії. Залежно від цілей компанії та етапу життєвого циклу, стратегія бренду може допомогти компанії зосередитися на підтримці та оновленні своїх брендів та їх просуванні.

Стратегія продуктового портфеля означає певний план дій або заздалегідь встановлені принципи для забезпечення узгодженості рішень та заходів у побудові продуктового портфеля. Головною метою наукової стратегії продуктового портфеля є оптимізація продуктового портфеля з урахуванням стратегічних ринкових цілей, що стоять перед компанією [51].

Планування та управління категоріями є важливими компонентами маркетингу. Навіть ретельно сплановані стратегії продажів та реклами не можуть компенсувати помилки, допущені на етапі планування категорій. Кожна група категорій складається з кількох окремих продуктів. Рішення щодо категорії залежать від фінансових можливостей підприємця, знань галузі, місця розташування бізнесу, конкурентів та купівельної спроможності.

Крім того, потужності постачання та виробнича підтримка також є вирішальними. Якщо компанія має кілька груп категорій, ми називаємо це асортиментом продукції.

Асортимент продукції – це сукупність усіх груп категорій та одиниць

продукції, що пропонуються компанією.

Для оцінки конкурентоспроможності продукту необхідно враховувати два аспекти, що впливають на вибір споживачів.

По-перше, це вигода, яку споживачі отримують після придбання продукту, яка включає два елементи: якість та сервіс.

По-друге, це витрати, пов'язані з придбанням та експлуатацією продукту. Чим більшу корисність забезпечує продукт і чим нижча його вартість, тим привабливіший він для споживачів і тим сильніша його конкурентоспроможність.

Отже, умовою конкурентоспроможності продукту є максимізація його питомого споживчого ефекту (питомого ефекту корисності).

Це означає, що якість продукції, тобто властивості та характеристики продукту (послуги), які задовольняють конкретні потреби, є вирішальним компонентом конкурентоспроможності продукції.

Отже, продуктова стратегія є основою маркетингових рішень, а інші рішення, пов'язані з умовами закупівлі продукції та методами просування від виробників до кінцевих споживачів, обертаються навколо неї.

Маркетингова продуктова стратегія невіддільна від реальних умов функціонування та конкретних обставин виробників [11].

Водночас, навіть стикаючись приблизно з однаковими ринковими та економічними труднощами, компанії вирішують проблеми по-різному: одні абсолютно безпорадні, інші ж дотримуються маркетингових принципів та методів.

Добре розроблена продуктова стратегія може не тільки оптимізувати процес оновлення продукції, але й надати керівництву корпорації, дозволяючи їм своєчасно виправляти поточну ситуацію.

1.2. Етапи та особливості управління товарною політикою підприємства

Управління продуктовою стратегією для підприємств включає кілька етапів, починаючи з аналізу ринку та конкурентоспроможності продукту, потім формулювання цілей та стратегії, і, нарешті, впровадження маркетингової кампанії. Цей процес характеризується гнучкістю корпоративної стратегії, адаптивністю до змін у вподобаннях споживачів та своєчасним реагуванням на динаміку ринку.

Продукт слід розглядати як набір споживчих атрибутів, що характеризуються їхньою відповідністю потребам споживачів. Продукти з вищою відповідністю користуються більшою популярністю у споживачів. Таким чином, це допомагає визначити, які продукти мають ринковий потенціал, а які слід припинити.

Формулювання продуктової стратегії повинно враховувати такі фактори:

- параметри та характеристики сегментів ринку: стабільні чи нестабільні;
- точність прогнозів попиту на товари та послуги: висока чи низька.

Таким чином, корпоративні продуктові стратегії можна розділити на чотири типи: консервативні, превентивні, адаптивні та соціально орієнтовані (Рисунок 1.2).

		Нестабільні	Стабільні
Точність прогнозу попиту на товари та послуги	Висока	<i>Превентивна</i>	<i>Консервативна</i>
	Низька	<i>Соціально-орієнтована</i>	<i>Адаптивна</i>

Рисунок 1.2. Варіанти товарної політики підприємства

Проілюструємо реалізацію варіантів продуктової стратегії, показаних на

рисунку 1.2. [22].

Консервативна продуктова стратегія підходить для традиційних ринків, які довели свою стабільність, таких як ринки товарів першої необхідності (включаючи масове виробництво) та ринки товарів, що виробляються природними монополіями.

Превентивна продуктова стратегія підходить для ринків, де попит змінюється повільно, наприклад, коли результати маркетингових досліджень відомі, а фірма має достатньо часу та ресурсів для задоволення попиту.

Адаптивна продуктова стратегія підходить, коли традиційні ринки починають зазнавати непередбачуваних змін. Наприклад, коли змінюються модні тенденції, споживачі переорієнтовуються на здоровий спосіб життя, підвищується екологічна свідомість, а дозволя диверсифікується.

Соціально-орієнтована продуктова стратегія підходить, коли фірми переходять від задоволення потреб до створення унікальної цінності для кінцевих споживачів. Тим часом ціннісно-орієнтований підхід передбачає певну уніфікацію цінностей, що може змінити параметри та характеристики традиційних сегментів ринку.

Вищезгадані типи продуктової політики передбачають коригування принципів, функцій та методів управління корпоративною маркетинговою діяльністю відповідно до поточних ринкових умов, тим самим відповідно змінюючи їхній зміст.

Основні етапи розробки продуктової політики такі:

1. На основі аналізу поточної ринкової ситуації ставляться питання та визначаються цілі щодо покращення якості управління товарною політикою.
2. Визначте джерела інформації, необхідні для формулювання товарної політики.

Ключові джерела інформації включають:

- внутрішні фактори (дані про структуру собівартості готової продукції, раціональне використання виробничих потужностей);
- зовнішні фактори (попит на продукцію та його сезонні коливання,

структура споживчих уподобань, конкуренція на ринку).

3. Вибір критеріїв для оцінки ефективності продуктової політики. Економічна додана вартість (EVA) використовується як базовий критерій для оцінки довгострокової вартості продуктової політики компанії.

Основою управління EVA є забезпечення стабільності та невід'ємності значення EVA, тобто досягнення належного рівня прибутковості поточних активів та інвестицій за допомогою розумної продуктової політики.

4. Вирішити задачу виявлення та аналізу факторів, що впливають на поведінку критеріїв оцінки продуктової політики. Виявлені фактори поділяються на дві категорії: фактори зовнішнього середовища та фактори внутрішнього середовища.

5. Оцінити ступінь та керованість впливу виявлених факторів на поведінку складних критеріїв оцінки продуктової політики. Це завдання виконується на основі методів експертної оцінки. Дослідження показали, що ринкові обмеження, структура витрат та корпоративна цінова політика мають найбільший вплив на поведінку критеріїв оцінки продуктової політики[15].

6. Розробити заходи, спрямовані на підвищення ефективності продуктової стратегії компанії, тобто на постійне покращення індексу економічної доданої вартості (EVA).

7. Оцінити економічні вигоди від продуктової стратегії шляхом впровадження запропонованих заходів. Гранична прибутковість є основним інструментом оцінки ефективності запропонованих заходів.

8. Контролюйте впровадження запропонованих заходів.

Отже, запропонована методологія є систематичною моделлю, яка використовується для моделювання послідовного перетворення вихідної інформації під час процесу формулювання продуктової стратегії промислових підприємств.

Для ефективного функціонування підприємства необхідно оцінити управління продуктовою стратегією, щоб визначити такі аспекти:

- результати та вигоди, які підприємство отримує від продажу

конкретних товарів, продуктових лінійок та продуктових портфелів;

- ставлення споживачів до продукції підприємства та його конкурентів;
- кореляційний аналіз, пов'язаний з продуктом;
- можливості та загрози в макросередовищі, а також сильні та слабкі сторони підприємства;
- раціональність та ефективність процесів розробки та запуску нових продуктів підприємства;
- узгодженість продуктового портфеля з цілями підприємства та його збалансованість протягом усього життєвого циклу продукту;
- ставлення різних учасників ринку до елементів структури продукту, що дає можливість розробити заходи щодо вдосконалення та оптимізації продуктового портфеля в майбутньому.

Управління продуктом поділяється на три рівні:

1. Рівень бренду – управління продуктом включає розробку бренду, стратегію позиціонування, рекламу та маркетингові стратегії для підтримки розвитку конкретного продукту чи послуги.
2. Рівень сімейства продуктів – це включає вибір сегмента ринку, розробку маркетингової кампанії для його сімейства продуктів, визначення його структури та координацію брендів у межах сімейства.
3. Рівень сімейства продуктів – це включає оцінку продуктів та портфеля продуктів, а також розподіл ресурсів між сімействами продуктів.

Побудова асортименту продукції є одним з найважливіших аспектів ведення бізнесу. Стабільність роздрібної торгівлі залежить від раціональності, повноти та стабільності асортименту продукції.

Зростання товарообігу та швидкість реалізації продукції безпосередньо залежать від складу та своєчасного оновлення асортименту продукції.

Якщо на ринку бракує необхідних товарів, або якщо асортимент продукції занадто вузький, нестабільний або не відповідає споживчому попиту, це призведе до недостатнього попиту, що негативно позначиться на ефективності торгівлі [61].

Асортимент продукції можна розділити на виробничий та торговий. Роздрібна мережа повинна забезпечувати торговий (широкий) асортимент, що охоплює товари, вироблені численними підприємствами.

Слід також зазначити, що на попит і споживання багатьох товарів впливає сезонність їх виробництва та соціально-економічні фактори, такі як:

- рівень грошових доходів населення, чисельність населення, соціальний склад, професійний склад, а також гендерно-віковий склад;
- рівень роздрібних цін та його співвідношення;
- кількість продукції, імпортованої з інших регіонів;
- географічні та кліматичні умови населення;
- етнічні та історичні особливості праці та побуту цього та інших регіонів.

Вищезазначені фактори можна розглядати як такі, що визначають силу впливу попиту на формування асортименту продукції. Більшість із цих факторів мають конкретні числові визначення та залишаються постійними в межах певного регіону.

Другим важливим фактором, що впливає на формування асортименту продукції, є виробництво товарів. Попит населення випереджає виробництво, стимулюючи розвиток виробництва та ставлячи перед ним нові завдання.

І навпаки, розвиток виробництва розширює асортимент та кількість товарів, тим самим породжуючи все більше нового попиту.

Виходячи з цього, товаровиробники повинні підпорядковувати своє виробництво задоволенню споживчого попиту.

Крім того, особливо в сучасному висококонкурентному середовищі, функціям аналізу та контролю слід надавати високий пріоритет. Постійне дослідження та перевірка того, які товари чи послуги залишаються конкурентоспроможними на ринку, мають вирішальне значення.

Функція контролю в маркетингу, включаючи аналіз попиту та можливостей, допомагає встановлювати зв'язки з покупцями та коригувати плани розробки та впровадження продукції.

Вплив маркетингового контролю на стратегію маркетингу продукції полягає у формулюванні відповідних стратегічних управлінських змін, зокрема:

1. Стратегія підтримки, яка спрямована на постійний розвиток потенціалу продукту, тестування нових технологій та їх застосування для розробки та впровадження стратегій маркетингу продукту;

2. Стратегія коригування, яка стосується внесення незначних коригувань до ресурсів, маркетингу та управління потенціалом продукту, які знаходяться на середній стадії розвитку та потребують посиленого стратегічного моніторингу;

3. Стратегія оновлення, яка стосується внесення суттєвих коригувань до загального потенціалу продукту, зосереджуючись на певних нерозвинених або недостатньо розвинених елементах та факторах у всіх потенційних модулях.

4. Управління стратегією продукту підприємства включає кілька етапів, спрямованих на оптимізацію портфеля продуктів, підтримку конкурентоспроможності та досягнення стратегічних цілей [52].

5. Основні етапи управління продуктовою політикою такі (рис. 1.4.):



Рисунок 1.4. Основні етапи управління товарною політикою

Отже, кожен етап управління продуктовою стратегією підприємства, включаючи аналіз ринкової ситуації, формулювання стратегії та реалізацію маркетингової діяльності, не лише допомагає ефективно вивести продукти на ринок, але й забезпечує конкурентоспроможність.

Його управлінські характеристики полягають у готовності реагувати на зміни в будь-який час, повному врахуванні динамічних змін споживчого попиту та швидкому впровадженні адаптивних стратегій для досягнення успішного позиціонування на ринку [3].

1.3. Методичні підходи до управління товарною політикою підприємства

Методологія управління продуктовою стратегією підприємства являє собою системний підхід до планування, впровадження та контролю стратегій продукту. Ці методології включають аналіз ринкових тенденцій, управління життєвим циклом продукту, ціноутворення, рекламу та дистрибуцію, всі вони спрямовані на максимізацію прибутковості та задоволення потреб споживачів.

Ці методи сприяють ефективному управлінню продуктовою стратегією, що є ключовим елементом успішної ринкової стратегії компанії.

З точки зору маркетингу, компанії можуть досягти своїх економічних цілей лише шляхом задоволення потреб покупців. Тому оцінка управління продуктовою стратегією повинна включати аналіз споживчої цінності продукту, яка залежить від здатності продукту задовольняти потреби та очікування споживачів [21].

Це позитивно впливає на купівельну поведінку споживачів, допомагаючи збільшити додану вартість продукції та тим самим підвищити ефективність діяльності компаній (виробників та продавців).

Вибір методів формулювання продуктової стратегії підприємства повинен базуватися на сукупності методологічних принципів, реалізація яких допомагає побудувати оптимальний продуктовий портфель.

Виділяються такі принципи:

- довгострокова стратегічна орієнтація – побудова продуктового портфеля підприємства базується на постійних інноваціях, оновленні та оптимізації асортименту продукції;
- синергія – різні види продуктів або групи продуктів у продуктовому портфелі підприємства повинні доповнювати та підтримувати один одного;
- стратегічна гнучкість – динамічний продуктовий портфель підприємства будується на основі оптимальних пропорцій продуктів з різними рівнями ризику.

Принцип довгострокової стратегічної орієнтації стверджує, що побудова продуктового портфеля компанії повинна базуватися на постійних інноваціях та оптимізації продуктової лінійки для забезпечення довгострокової фінансової та ринкової стабільності в постійно мінливому зовнішньому середовищі.

Принцип синергії вважає, що різні типи продуктів або продуктивних груп у портфелі компанії повинні доповнювати та підтримувати один одного. Його метою є підвищення ринкової унікальності компанії шляхом створення та розвитку фінансового та інвестиційного потенціалу за допомогою оновлення продуктової лінійки на основі інновацій.

Принцип стратегічної гнучкості вважає, що компанії повинні створювати динамічний продуктивний портфель та розподіляти його відповідно до оптимальних пропорцій продуктів з різним рівнем ризику.

Його головною метою є забезпечення ринкової стабільності компанії в умовах зовнішньої невизначеності. Серед ключових наукових підходів до розробки продуктової стратегії підприємства (включаючи управління асортиментом продукції) можна виділити торгово-продуктивний підхід та портфельний підхід.

Торгово-продуктивний підхід базується на дослідженні потреб споживачів та шукає найкращий спосіб максимізації задоволення потреб споживачів шляхом розширення, оновлення або зміни асортименту продукції [16].

Зокрема, при класифікації методів розробки асортименту продукції цей підхід включає підхід до портфеля продукції, заснований на визначенні уподобань споживачів.

Ці методи можна класифікувати наступним чином:

1. Методи стратегічного аналізу:

- SWOT-аналіз;
- PESTLE-аналіз;
- портфельний аналіз;

- аналіз внутрішнього середовища.

2. Методи аналізу ринку:

- дослідження ринку, аналіз ринкових умов та тенденцій;
- аналіз конкурентів та стратегічний аналіз;
- аналіз споживчого попиту.

3. Методи аналізу основних фінансових показників:

- фінансовий аналіз;
- методи оцінки фінансового здоров'я підприємства.

4. Оптимізаційні та математичні методи:

- лінійне програмування;
- динамічне програмування;
- методи оптимізації цільових функцій.

Аналізуючи наведену вище класифікацію методів формулювання та управління продуктовою політикою, можна зробити висновок, що основними критеріями їх формулювання є такі:

- напрямок дослідження та джерела інформації;
- ступінь відповідності між метою аналізу та рівнем прийняття рішень;
- широта факторів, що охоплюються процесом аналізу.

Варто зазначити, що різні автори можуть класифікувати одні й ті ж методи як методи оцінювання, методи формулювання або методи управління та оптимізації продуктового портфеля. Оскільки оцінювання, формулювання, управління та оптимізація продуктового портфеля є складовими корпоративної продуктової політики, ці методи можна розглядати як методи формулювання продуктової політики [63].

Ринкові підходи до розробки продуктових стратегій (або визначення споживчих уподобань) базуються на зовнішніх інформаційних базах даних, отриманих шляхом дослідження продуктового ринку, думок та потреб споживачів, а також рівня ринкової конкуренції.

Враховуючи вищезазначені підходи, стратегічний комплекс для управління корпоративною маркетинговою продуктовою стратегією повинен

включати такі стратегії: стратегії підтримки на макрорівні (STP та продуктово-ринкова стратегія) та стратегії управління конкурентоспроможністю продукції на мікрорівні, стратегії управління продуктовим портфелем (оптимізація продуктового портфеля, управління перевагами продуктового портфеля), стратегії управління брендом, стратегії управління корпоративною культурою, стратегії управління послугами та стратегії управління продуктовими ризиками.

STP та продуктово-ринкова стратегія включають стратегії позиціонування продукту на ринку, засновані на сегментації ринку та сегментації цільового ринку. Використання цих стратегій допомагає підвищити унікальність компанії на ринку та максимізувати її конкурентоспроможність. До таких стратегій також належать стратегії, засновані на матриці Ансоффа "Продукт-Ринок".

Рекомендується використовувати розроблену матрицю "Потенційна конкурентна перевага/Характер впливу корпоративної маркетингової діяльності на перетворення потенційної конкурентної переваги на фактичну конкурентну перевагу" для розробки стратегій управління конкурентоспроможністю продукції.

Ця матриця допомагає вам систематично розробляти та визначати найкращі стратегії, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності продукції вашої компанії на ринку. Використання цих стратегій допомагає в ефективному управлінні продуктовою політикою та забезпечує зростання бізнесу.

Стратегії управління брендом повинні розроблятися в таких напрямках: стратегічне позиціонування корпоративного бренд-менеджменту (стратегія розвитку корпоративної брендової культури), стратегія підтримки іміджу продукту корпоративного бренду, стратегія управління взаємовідносинами зі споживачами та стратегія управління соціальною активністю [18].

Стратегія управління корпоративною культурою в системі стратегії управління продуктовою політикою відображає соціальну перспективу, і її

розробка повинна визначатися на основі типу та інструментів управління корпоративною культурою.

Ефективна організація продуктової політики – це сувора та впорядкована система, оскільки саме її організація забезпечує ефективну продуктову політику. Такі категорії, як повнота та численні взаємопов'язані елементи, є необхідними.

Термін «стандарт» можна розуміти як «інструмент вимірювання», і в контексті цього дослідження він стосується набору інструментів вимірювання. Ці інструменти вимірювання є показниками (якісні та кількісні показники), які є компонентами відповідно підібраних стандартів.

Основними характеристиками показників є специфічність та доступність у процесі спостереження, збору інформації та запису.

Індикатори мають три функції:

1. Надання інформації в узагальненій та лаконічній формі (якщо показники не спотворюють інформацію, це вплине на ефективність використання інформації та швидкість обробки).
2. Служить засобом аналізу цілей, ситуацій, проблем та рішень (значно підвищує ефективність аналітичної роботи та відображає чітку логіку).
3. Релевантність людським інтересам (існує у сфері людських інтересів та відображає людську діяльність).

Ми також виділяємо найважливіші показники, мінімізуючи при цьому їх кількість, щоб уникнути дублювання та суперечностей у комплексній оцінці.

Для побудови стандартів ефективності товарної політики ми розділяємо їх на чотири групи [23].

Перший набір критеріїв оцінки оцінює ефективність виробничої діяльності компанії.

Другий набір критеріїв оцінки відображає фінансовий стан компанії.

Третій набір критеріїв оцінки оцінює ефективність продуктової стратегії у просуванні продукції.

Четвертий набір критеріїв оцінки оцінює ефективність продуктової

стратегії у продажах продукції (Таблиця 1.2.).

Таблиця 1.2.

Критерії оцінки ефективності управління продуктовою стратегією

№ групи	Стандарти ефективності товарної політики	Роль стандартів в оцінюванні
1	Ефективність виробничої діяльності корпорації	Описує процес управління виробництвом
2	Фінансовий стан компанії	Це відображає ефективність процесу управління оборотним капіталом.
3	Ефективність продуктової політики у просуванні продукції	Це допоможе вам зрозуміти ефективність управління просуванням продукту на ринку.
4	Ефективність продуктової політики у продажах продукції	Це дозволяє оцінити ефективність заходів, впроваджених у кампаніях збуту та вибраних каналах збуту.

Запропонований набір критеріїв оцінки дозволяє оцінити існуючу продуктову стратегію компанії з точки зору економічної ефективності її основних операційних процесів (виробництво, фінансовий стан, просування продукції та продажі). Далі, на основі вищезазначених критеріїв, оцінюється ефективність продуктової стратегії (групи критеріїв 3 та 4 об'єднані для зручності групування показників) (таблиця 1.3.).

Таблиця 1.3.

Показники ефективності продуктової стратегії підприємства

№	Група критеріїв	№	Критерії	№	Показники
1	Ефективність виробничої діяльності корпорації	1.1.	Ефективність використання основних засобів	1.1.1.	Фондовіддача
				1.1.2.	Фондомісткість
				1.1.3.	Фондоозброєність
		1.2.	Ефективність використання матеріальних ресурсів	1.2.1.	Прибуток на 1 грн. матеріальних витрат
				1.2.2.	Матеріаловіддача
				1.2.3.	Матеріаломісткість
		1.3.	Продуктивність праці	1.3.1.	Продуктивність праці
				1.3.2.	Частка зростання виробництва у зростанні продуктивності праці
2	Фінансовий стан компанії	2.1.	Показники ліквідності	2.1.1.	Коефіцієнт абсолютної ліквідності
				2.1.2.	Коефіцієнт швидкої ліквідності
				2.1.3.	Коефіцієнт покриття
				2.1.4.	Чистий оборотний капітал, тис. грн.

Продовження таблиці 1.3.

Показники ефективності товарної політики підприємства

№	Група критеріїв	№	Критерії	№	Показники
2	Фінансовий стан компанії	2.2.	Показники платоспроможності	2.2.1.	Коефіцієнт оборотного капіталу
				2.2.2.	Коефіцієнт платоспроможності
				2.2.3.	Коефіцієнт гнучкості власного капіталу
				2.2.4.	Коефіцієнт фінансування
		2.3.	Показники ділової активності	2.3.1.	Оборотність кредиторської заборгованості
				2.3.2.	Дата сплати кредиторської заборгованості
				2.3.3.	Оборотність дебіторської заборгованості
				2.3.4.	Термін погашення дебіторської заборгованості
				2.3.5.	Коефіцієнт оборотності запасів
				2.3.6.	Коефіцієнт оборотності активів
				2.3.7.	Обіг акцій
				2.3.8.	Оборотність основних засобів
3	Ефективність організації продажів та просування продукції	3.1.	Ефективність продажів	3.1.1.	Рентабельність діяльності
				3.1.2.	Рентабельність продажів
		3.2.	Економічні вигоди від рекламної та збутової діяльності	3.2.1.	Оцінка рентабельності збуту
				3.2.2.	Розмір та динаміка запасів (готової продукції)

Отже, оцінка ефективності товарної політики на основі вищезазначених показників охоплює найважливіший етап оцінки господарської діяльності підприємств, дозволяє уникнути дублювання та плутанини окремих показників, а також дозволяє швидко та об'єктивно отримати інформацію про поточний стан підприємств та їхнє ринкове становище.

Формулювання ефективної товарної політики залежить від ефективного функціонування механізму системи управління, а також від низки методів, дій та заходів, що забезпечують досягнення підприємствами своїх основних цілей у ефективному формуванні та управлінні товарною політикою [45].

Висновки до розділу 1

Під час оцінки теоретичних основ управління маркетинговою продуктовою політикою підприємства було визначено фундаментальну сутність та компоненти цієї політики. Маркетингова продуктова політика включає низку дій, спрямованих на формування асортименту товарів, який є найбільш вигідним як для підприємства, так і для споживача, з акцентом на співвідношенні «ціна/якість».

Крім того, вона охоплює розробку нових продуктів, що відповідають потребам ринку, та продовження життєвого циклу існуючих продуктів.

Компоненти охоплюють управління продуктом у різних сферах, включаючи характеристики продукту, інноваційну стратегію, обслуговування, конкурентоспроможність продукту, життєвий цикл продукту, торгову марку, упаковку та асортиментну політику.

Важливість аналізу як конкурентоспроможності продукту, так і асортименту пропозицій підприємства добре відома, оскільки асортимент товарів визначає сегменти ринку, яким будуть представлені наші продукти. Крім того, конкурентоспроможність продукту вказує на його здатність витримувати тривалу економічну конкуренцію з існуючими брендами в межах обраних сегментів [27].

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «ЛАСУНКА»

2.1. Загальна характеристика компанії

ТОВ «Ласунка» працює як сучасний виробник морозива на спеціалізованому підприємстві. Масштаби нашого виробництва не мають аналогів в Україні, і маючи понад двадцять років досвіду в індустрії морозива, ми можемо з упевненістю стверджувати, що ТМ «Ласунка» є найбільшим виробником морозива та заморожених продуктів в Україні з 1997 року.

З самого початку своєї діяльності компанія дотримувалася визнаних стандартів якості, ретельно забезпечуючи не лише смакові, але й повну безпеку кінцевої продукції. Розробляючи власні технології виробництва морозива, ми дотримувалися основних принципів нашої роботи.

Саме тому ви можете бути впевнені, що кожна порція морозива ТМ «Ласунка» – це натуральний продукт, виготовлений з найкращих інгредієнтів. ТОВ «Ласунка» – українське підприємство, що займається виробництвом морозива та розповсюджує свою продукцію як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках.

Перше виробництво морозива, яке виготовлялося як у формі стаканчиків, так і паличками, відбулося у 1997 році на молочному заводі, розташованому в селі Губиниха поблизу річки Дніпро.

Протягом двох років компанія значно розширила свої виробничі потужності, працевлаштувавши понад 200 осіб, і перенесла свої виробничі потужності до Придніпровська. Саме тут було виготовлено першу партію морозива «Лев», яке згодом здобуло високу популярність серед споживачів [42].

2000 рік ознаменувався появою морозива у різках, після чого у 2001 році відбулося помітне збільшення штату на 300 співробітників, а також відкриття двох нових виробничих ліній. Кожного наступного року асортимент продукції,

що пропонує компанія, розширювався, що завершилося у 2004 році придбанням двох додаткових виробничих ліній італійських та польських виробників. У 2006 році компанія розпочала виробництво морозива у формі ріжків «Буржуа».

2010 рік став знаменним для компанії, оскільки вона розпочала виробництво вафельних ріжків за власним унікальним рецептом на обладнанні, наданому австрійською фірмою HAAS. У 2015 році компанія представила новий вафельний стаканчик, виготовлений за власним рецептом, який відрізняється унікальною плоскою формою.

Згодом компанія розширила асортимент своєї продукції, створила нові бренди та покращила як смак, так і якість своїх пропозицій. Комплекс обладнання гарантує безперервну роботу секцій прийому, пастеризації та охолодження молока, а також секцій виробництва начинки та вафель.

Така ефективність дозволяє нашим клієнтам насолоджуватися улюбленими смаками морозива, починаючи від, здавалося б, простого вершкового морозива, що подається у вафельному стаканчику, і закінчуючи більш вишуканим тортом-морозивом.

«Ласунка», розташована в Україні, має понад 1000 співробітників. Їхній професіоналізм та відповідальна трудова етика дозволяють їм щодня робити внесок у розвиток компанії, постійно покращуючи якість продукції та розширюючи асортимент.

Нашу велику команду очолюють молоді та здібні менеджери. Командна робота є продовженням роботи кожного члена – кінцевий результат усіх проектів залежить від цих нових ідей, рішень та проблем [41].

Наразі «Ласунка» офіційно створена як група з чотирьох компаній. Ці компанії включають великі виробничі потужності, розташовані в різних містах України (Дніпро, Тернопіль), та незалежну компанію, відповідальну за логістику компанії.

Компанія сертифікована за стандартом ISO 22000. У квітні 2016 року компанія впровадила Систему управління безпекою та якістю харчових

продуктів (СУБХП) відповідно до вимог стандарту ISO 22000. Органом сертифікації, що представляє DQS CFS GmbH (Франкфурт, Німеччина), є ТОВ «ДКС Сертифік Україна».

Стандарт ISO 22000 визнає вимоги до виробничих потужностей та системи управління безпекою та якістю компанії, яка регулює всі етапи виробництва харчових продуктів: постачання сировини, виробництво, зберігання та транспортування.

У 2025 році ТОВ «Ласунка» пройшло аудит, який підтвердив повну відповідність системи управління безпекою та якістю продукції вимогам ISO 22000.

Сертифікація IFS Food. Стандарт IFS забезпечує єдиний підхід для постачальників харчових продуктів. Він охоплює низку глобальних стандартів безпеки, якості та програм, забезпечуючи прозорість та порівнянність по всьому ланцюжку поставок, від ферми до столу.

Стандарти IFS Food побудовані на загальних принципах систем управління безпекою та якістю харчових продуктів.

Однак, в їх основі лежить побудова довіри до продуктів та процесів, забезпечення безпеки, якості, законності, автентичності та відповідності конкретним вимогам клієнтів шляхом оцінок на місці, перевірок та перевірки документів.

Сертифікація IFS Food – це найвище визнання здатності компанії виробляти безпечну, високоякісну продукцію, яка відповідає специфікаціям клієнтів.

Стандарти IFS Food вимагають від компаній брати на себе особливу відповідальність за виробництво та постачання надійної продукції, яка відповідає очікуванням споживачів.

Сертифікація IFS гарантує, що компанія впровадила повнофункціональну систему управління безпекою та якістю продукції, розроблену для постійного покращення цілісності, якості та автентичності її продукції.

«Ласунка» прагне досконалості та прагне до співпраці. Компанія приділяє особливу увагу побудові довгострокових відносин з клієнтами та партнерами, вважаючи, що вони виправдають наші очікування [42].

Основна мета торгової марки «Ласунка» не обмежується цим, а полягає в постійному освоєнні нових галузей та технологій у сфері виробництва морозива. Але все це залежить від любові та визнання наших улюблених споживачів. Адже кожна упаковка морозива пройнята турботою про любителів солодкого різного віку; просте відкриття упаковки може принести їм радість.

ТОВ «Ласунка» – виробник морозива з понад 150 різновидами продукції.

За 29 років роботи компанія досягла фінансової стабільності та зайняла міцні позиції на таких ринках, як Україна, європейські країни та Сполучені Штати, ставши надійним, відповідальним, якісним та безпечним постачальником продукції.

Компанія прагне виробляти безпечну, якісну, легальну та автентичну продукцію. На кожному етапі виробництва ми дотримуємося принципу чесності та суворо дотримуємося нормативних документів та правил ЄС.

Компанія постійно вдосконалює інфраструктуру, рівень виробництва та технологій, а також якість персоналу своєї Системи управління безпекою харчових продуктів (СБХПХ), а також впровадила систему управління безпекою та якістю харчових продуктів відповідно до вимог IFS Food.

Це ставить команду ТОВ «Ласунка» на найвищий рівень відповідальності за вдосконалення організації управління безпекою харчових продуктів.

Наріжним каменем економічного розвитку компанії є конкурентоспроможність, висока якість та безпека її продукції, прагнучи відповідати вимогам міжнародних стандартів безпеки та управління якістю харчових продуктів IFS Food та ISO 22000:2018, дотримуватися українських законів та нормативних актів у сфері безпеки та максимально задовольнити потреби споживачів [42].

Компанія впровадила культуру безпеки харчових продуктів на всіх

етапах виробництва.

Для покращення бізнес-процесів та безпеки продукції компанія враховує ризики та загрози та проводить щорічні огляди, максимально використовуючи можливості, що створюються навколишнім середовищем.

Стратегія компанії:

- зберігати існуючі ринки та розширюватися на нові ринки продукції, особливо зарубіжні;
- розробляти нові продукти та щорічно оновлювати асортимент продукції відповідно до споживчого попиту;
- покращувати якість та безпеку продукції шляхом вибору високоякісної сировини, використання нових технологій та вдосконалення обладнання;
- підтримувати та мотивувати команду, сприяти позитивному психологічному середовищу, а також оперативно виявляти та вирішувати потенційні проблеми;
- постійно вдосконалювати навички співробітників шляхом внутрішнього та зовнішнього навчання, обміну інформацією та консультацій;
- ефективно доносити до співробітників філософію виробництва продукції, що полягає в безпеці, якості, сталому розвитку та надійності.

Принципи компанії:

- задоволення потреб клієнтів є головною метою розвитку компанії та основою її благополуччя;
- якість та безпека нашої продукції повинні відповідати законам і нормативним актам і задовольняти вимоги споживачів, перевершуючи їхні очікування;
- чесна, вільна та відкрита конкуренція, що базується на якості продукції, компетентності співробітників та розумному ціноутворенні.

Для реалізації політики компанії керівництво ТОВ «Ласка» зобов'язується:

- постійно підтримувати, розвивати та вдосконалювати систему управління безпекою харчових продуктів відповідно до вимог стандартів IFS

Food та ISO 22000:2018p;

- удосконалювати технології, оновлювати виробниче обладнання, економити енергію, запобігати забрудненню навколишнього середовища та дотримуватися відповідних гігієнічних вимог;

- підвищувати професійну компетентність та почуття відповідальності працівників;

- сприяти культурі безпеки харчових продуктів, встановлювати етичні стандарти виробництва та ефективно доносити інформацію про якість та безпеку продукції до зовнішніх організацій та всередині компанії;

- регулярно аналізувати та переглядати політику компанії, встановлювати цілі Системи управління безпекою харчових продуктів (СУБХП) та контролювати виконання цих цілей.

Основна інформація та деталі компанії наведені в Таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Відомості про ТОВ «Ласка»

Повне найменування юридичної особи	Товариство з обмеженою відповідальністю Ласунка
Скорочена назва	ТОВ «Ласунка»
Код ЄДРПОУ	24440838
Дата реєстрації	21.01.1997 (29 років)
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Недержавна власність
Статутний капітал	338 500 000
Директор	Пилипенко Сергій Леонідович
Види діяльності	Основний: 10.52 Виробництво морозива Інше: 62.02 Консалтинг у сфері інформаційних технологій 78.30 Інша діяльність у сфері людських ресурсів 73.20 Маркетингові дослідження та опитування 73.12 Посередники в рекламі в засобах масової інформації 10.13 Виробництво м'ясних продуктів 46.61 Оптова торгівля 22.22 Виробництво пластикової тари 10.51 Переробка молока, масла та сиру
Юридична адреса	Україна, 49127, Дніпропетровська обл., місто Дніпро, вулиця Гаванська, будинок 14

Основні види продукції компанії включають виробництво морозива: ріжків, кубиків та стаканчиків; морозиво за вагою; контейнери; та морозиво у формі тістечок.

Продукція компанії виробляється та продається під такими брендами: «Мономорозиво 18%», «Фруктово-ягідне», «Вершковий дует», «Здоровий ріжок», «Морозиво з жовтка», «Три бажання», «Банкет», «Крижаний торт», «Фруктові соки», «Морозиво», «Гран-прі», «Банкет Делюкс», «Малюк Ам», «Лев», «Стоп-драг», «Морозиво як раніше...», «Келіх-Гігант», «Смолоскип», «Люба-буба», «Кавун», «Денька», «Пірожено-Ірожено», «Вінт», «МоксітоАйс», «Світлофор», «Лакомка», «Сирок», «Серденко», «Прага», «Кучерявий Пінчер», «Київський» та «Морозиво 0%+0%».

ТОВ «Ласунка» прагне стати світовим лідером у галузі морозива. Ринок морозива.

Місія компанії полягає у виробництві високоякісної продукції для всіх типів споживачів.

Керівні цінності компанії такі:

- якість продукції;
- доступні ціни;
- авторитетні бренди.

Тому ТОВ «Ласунка» прагне забезпечувати споживачів смачним, високоякісним морозивом за доступними цінами.

Організаційна структура компанії показана на рисунку 2.1.



Рисунок 2.1. Організаційна структура ТОВ «Ласка»

Маркетингова діяльність ТОВ «Ласка» здійснюється кількома відділами під керівництвом директора з маркетингу [42]:

- відділ обслуговування клієнтів відповідає за встановлення контактів з потенційними оптовими покупцями, підтримку цих контактів, а також за створення, ведення та оновлення бази даних, що містить всю інформацію про покупців (обсяг замовлень, частота замовлень, уподобання щодо продуктів, способи оплати, платіжні звички, терміни доставки тощо). Крім того, співробітники цього відділу також співпрацюють з юридичним відділом виконавчого директора для розробки бізнес-планів;

- відділ маркетингу аналізує ринок збуту, а його співробітники поділені

на кілька секцій: внутрішній ринок збуту, європейський ринок та інші ринки.

Співробітники аналізують розмір та динаміку цих ринків, масштаб та сезонність споживчого попиту, можливості розвитку та потенціал ринків та їх сегментів, а також конкурентне середовище (ціноутворення, продукти, продажі та комунікаційні стратегії конкурентів).

Крім того, вони вивчають світові ринкові тенденції, перспективи та загрози, і на основі аналізу надають рекомендації щодо збільшення або зменшення частки ринку на певних ринках та їх сегментах протягом певних періодів.

Рекламний відділ відповідає за розробку (макетування, написання сценаріїв, пошук нових креативних ідей, запрошення відомих медіа-діячів для реклами), виробництво, розміщення та просування рекламної продукції для привернення уваги потенційних покупців, підвищення лояльності клієнтів та просування бренду та продукції компанії.

Відділ продажів відповідає за процес доставки готової продукції (транспортування та логістика, митне оформлення тощо).

Тому ТОВ «Ласунка» надає великого значення своїй маркетинговій діяльності, оскільки частка ринку, продажі, конкурентоспроможність та прибуток компанії залежать від ефективності її маркетингових зусиль.

Проаналізуємо ключові показники виробництва та реалізації продукції.

У таблиці 2.2. наведено фінансові результати ТОВ «Ласунка».

Таблиця 2.2.

Фінансові результати ТОВ «Ласунка», 2022-2024 рр. (одиниця: 1000
гривень)

Показники	Роки			Абсолютні відхилення (ланцюгові)		Темпи приросту (ланцюгові), %	
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
Чистий дохід від реалізації продукції	1529184	1774311	1945225	245127	170914	16,0	9,6
Собівартість реалізованої продукції (товари, інженерія, послуги)	1161766	1326228	1438371	164462	112143	14,2	8,5
Валовий прибуток	367418	448083	506854	80665	58771	22,0	13,1
Інші операційні доходи	3604	7235	5946	3631	-1289	100,7	-17,8
Адміністративні витрати	30942	39105	50347	8163	11242	26,4	28,7
Витрати на збут	194257	230790	259379	36533	28589	18,8	12,4
Інші операційні витрати	12193	9341	5870	-2852	-3471	-23,4	-37,2
Фінансові результати, отримані від операційної діяльності	133630	176082	197204	42452	21122	31,8	12,0
Інші фінансові доходи	324	160	21	-164	-139	-50,6	-86,9
Інші доходи	851	8654	1008	7803	-7646	916,9	-88,4
Фінансові витрати	12411	17230	45048	4819	27818	38,8	161,5
Інші витрати	2170	3293	1032	1123	-2261	51,8	-68,7
Фінансові результати, отримані від операційної діяльності	120224	164373	152156	44149	-12217	36,7	-7,4
Витрати (дохід) з податку на прибуток	25888	29038	28216	3150	-822	12,2	-2,8
Чистий фінансовий результат	94336	135335	123940	40999	-11395	43,5	-8,4

Отже, протягом досліджуваного періоду чистий дохід від реалізації досліджуваної компанії збільшився, але темпи зростання знизилися у 2024 році.

Валовий прибуток також показав таку ж тенденцію, але через

збільшення адміністративних витрат, витрат на збут та фінансових витрат, а також зменшення інших фінансових доходів та інших доходів, чистий прибуток компанії у 2024 році знизився [41].

Аналіз показників використання основних засобів наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3.

Аналіз показників використання основних засобів ТОВ «Ласунка» з
2022 по 2024 рік

Показники	Роки			Абсолютні відхилення (ланцюгові)	
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	1529184	1774311	1945225	245127	170914
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	335621	398686	549003	63065	150317
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	1095	986	856	-109	-130
Фондовіддача	4,56	4,45	3,54	-0,11	-0,91
Фондомісткість	0,22	0,22	0,28	0,00	0,06
Фондоозброєність	306,50	404,35	641,36	97,85	237,01

Згідно з результатами аналізу, слід зазначити, що рентабельність капіталу знизилася, що відображає зменшення чистого доходу від реалізації, отриманого від середньорічної вартості основних засобів на гривню (грн).

Таким чином, індекс капіталомісткості показав негативне зростання у 2022-2023 роках, оскільки збільшилася кількість основних засобів, задіяних у виробництві кожної гривні продукції.

Однак, індекс капіталомісткості праці показав позитивне зростання у 2022-2023 роках, оскільки збільшилася кількість основних засобів на одного працівника.

Далі буде проаналізовано індекс використання матеріальних ресурсів (таблиця 2.4.).

Зроблено висновок, що прибуток на гривню матеріальних витрат зріс у 2022 році, що свідчить про підвищення ефективності виробничої діяльності

фірми; проте, у 2024 році зростання цього індексу було негативним, що свідчить про зниження ефективності виробництва [43].

Таблиця 2.4.

Аналіз показників використання матеріальних ресурсів ТОВ «Ласка»,
2022-2024 рр.

Показники	Роки			Абсолютні відхилення (ланцюгові)	
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	1529184	1774311	1945225	245127	170914
Матеріальні витрати, тис. грн.	880922	1084108	1101438	203186	17330
Чистий прибуток, тис. грн.	94336	135335	123940	40999	-11395
Прибуток на 1 грн. матеріальних витрат, грн.	0,11	0,12	0,11	0,02	-0,01
Матеріаловіддача	1,74	1,64	1,77	-0,10	0,13
Матеріаломісткість	0,58	0,61	0,57	0,03	-0,04

Підвищення матеріалоємності є позитивним показником, оскільки свідчить про підвищення ефективності використання виробничих ресурсів під час господарської діяльності.

Отже, матеріалоємність продукції у 2020 році знизилася, оскільки зменшилися витрати на виробничі ресурси, необхідні для виробництва 1 гривні чистого доходу. Аналіз показників використання праці наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5.

Аналіз показників використання праці для ТОВ «Ласунка»,
2022-2024 рр.

Показники	Роки			Абсолютні відхилення (ланцюгові)	
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023
Продуктивність праці	1396,52	1799,50	2272,46	402,98	472,96
Частка приросту продукції за рахунок зростання продуктивності праці	0,76	0,56	0,37	-0,20	-0,19

Виходячи з отриманих результатів, слід зазначити, що хоча

продуктивність праці опитаних компаній зростає, неоліком було те, що це зростання призвело до зменшення частки зростання продукції [35].

Отже, можна зробити висновок, що ефективність використання робочої сили компанії знизилася, що негативно вплинуло на випуск продукції та обсяги продажів.

Крім того, необхідно проаналізувати фінансовий стан компанії, щоб зрозуміти, наскільки ефективно вона використовує свої існуючі активи та зобов'язання під час господарської діяльності.

Для аналізу ліквідності ТОВ «Ласунка» складемо таблицю 2.6.

Таблиця 2.6.

Аналіз показників ліквідності ТОВ «Ласунка», 2022-2024 рр.

Показники	Роки			Абсолютні відхилення (ланцюгові)	
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023
Коефіцієнт покриття	2,23	2,08	1,09	-0,15	-0,99
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,12	1,14	0,57	0,02	-0,57
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,045	0,015	0,016	-0,03	0,00
Чистий оборотний капітал, тис. грн.	143982	176506	36008	32524	-140498

Варто зазначити, що коефіцієнт покриття фінансуванням та індекс швидкої ліквідності компанії погіршилися, що свідчить про те, що компанії бракує достатньої кількості легко конвертованих активів для погашення своїх найнагальніших боргів.

Зменшення чистого оборотного капіталу зумовлене зменшенням капіталу, що використовується для виробничої діяльності компанії.

Аналіз індексу платоспроможності наведено в таблиці 2.7.

Як видно, аналіз показує, що платоспроможність компанії погіршилася через зменшення власного оборотного капіталу та збільшення залежності від позикових коштів.

Таблиця 2.7.

Аналіз показників платоспроможності ТОВ «Ласунка» з 2022-2024 рр.

Показники	Роки			Абсолютні відхилення (ланцюгові)	
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023
Коефіцієнт платоспроможності	0,83	0,76	0,61	-0,07	-0,15
Коефіцієнт фінансування	0,21	0,31	0,63	0,10	0,32
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	0,55	0,52	0,08	-0,03	-0,44
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,26	0,25	0,04	-0,01	-0,21

У наступній таблиці (таблиця 2.8.) проаналізовано показники ділової активності.

Таблиця 2.8.

Аналіз показників ділової активності ТОВ «Ласунка», 2022-2024 рр.

Показники	Роки			Абсолютні відхилення (ланцюгові)	
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023
Оборотність активів	2,39	2,21	1,72	-0,18	-0,49
Оборотність кредиторської заборгованості	29,53	28,41	28,25	-1,12	-0,16
Оборотність дебіторської заборгованості	12,65	11,52	9,58	-1,13	-1,94
Дата сплати кредиторської заборгованості	12,36	12,85	12,92	0,49	0,07
Термін погашення дебіторської заборгованості	28,85	31,70	38,08	2,85	6,38
Коефіцієнт оборотності запасів	9,67	9,34	7,98	-0,33	-1,36
Оборотність основних засобів	2,70	2,57	2,13	-0,13	-0,44
Обіг акцій	2,96	2,81	2,55	-0,15	-0,26

Зазначаємо, що ситуація з розрахунками компанії покращилася, а оборотність кредиторської заборгованості прискорилося.

Споживчі платежі та швидкість оплати дебіторської заборгованості також покращилися.

Однак негативні зміни інших показників у 2024 році свідчать про

зниження ефективності використання виробничих ресурсів [42].

Таким чином, аналіз показує, що фінансовий стан ТОВ «Ласунка» у 2022 році погіршився.

Згідно з висновками, варто зазначити, що ефективність господарської діяльності ТОВ «Ласунка» у 2022 році знизилася.

2.2. Оцінка товарної політики ТОВ «Ласунка»

Продуктовий портфель ТОВ «Ласунка» складається з 5 груп продуктів та понад 84 видів морозива (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9.

Продуктовий портфель ТОВ «Ласунка»

Ширина стосується кількості груп категорій продуктів у всій серії продуктів.	Глибина стосується кількості товарів у групі категорій.
Морозиво-ріжок	12
Морозиво у вафельних стаканчиках	26
Вагове морозиво	9
Морозиво у відерцях	12
Торти з морозива	12
Фруктове морозиво	10
Сирки	3
7 асортиментних груп	84 од.

Таким чином, портфель продуктів морозива у вафельних стаканчиках має найбільшу глибину, оскільки це продукт, що найбільше продавався в компанії.

Для глибокого аналізу продуктової стратегії ТОВ «Ласунка» ми використали ABC-XYZ-аналіз для аналізу її продуктового портфеля.

Результати аналізу створили матрицю, в якій кожен продукт класифіковано на 6 класів (таблиця 2.10.).

Таблиця 2.10.

ABC-XYZ-аналіз продуктового портфеля ТОВ «Ласунка»

Категорія	X	Y	Z
A	Морозиво у вафельних стаканчиках		
B	Морозиво-ріжок. Вагове морозиво		
C	Морозиво у відерцях		Торти з морозива, фруктове морозиво, сирки.

Результати ABC-аналізу свідчать про те, що асортимент продукції ТОВ «Ласунка» потребує покращення.

Майже все її вафельне морозиво належить до категорії А, на яку припадає більша частина прибутку компанії. Тому компанії слід зосередитися на розширенні асортименту та упаковки цієї групи продуктів і збільшенні темпів продажів.

Ми також провели XYZ-аналіз ТОВ «Ласунка», який дозволив нам згрупувати всі продукти в кілька груп на основі стабільності продажів.

На основі результатів ABC-XYZ-аналізу ми виявили наступний розподіл продукції компанії:

- група AX;
- 2 групи BX;
- 1 група CX;
- 3 групи CZ.

Групи AY та BY мають найвищий попит та обсяг продажів. Продажі в цих двох групах стабільні та передбачувані. Ми бачимо, що найбільш продаваним морозивом компанії є вафельні стаканчики та морозиво у ріжках, тоді як попит на морозиво за вагою та в банках є найнижчим [67].

Ми також зазначили, що такі категорії морозива приносять компанії найбільший прибуток:

1. Морозиво у вафельних стаканчиках (найвищий попит, найвищий прибуток, найнижча ціна та найрізноманітніший асортимент);
2. Морозиво у ріжку (нові смаки, смачні вафельні ріжки та зручна

упаковка). Для аналізу обсягу продажів та структури продажів морозива в кожній категорії продуктів на ТОВ «Ласунка» зверніться до даних у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11.

Обсяг продажів морозива за категоріями продуктів на ТОВ «Ласунка»
(тис.грн)

Показники	Роки			Абсолютні відхилення (ланцюгові)		Темпи приросту (ланцюгові), %	
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
Обсяг реалізації, у т.ч.:	1529184	1774311	1945225	245127	170914	16,0	9,6
морозиво-ріжок	784471	920867	1017353	136396	96486	17,4	10,5
Морозиво у вафельному стаканчику	467930	617460	680829	149530	63369	32,0	10,3
вагове морозиво	74930	81618	79754	6688	-1864	8,9	-2,3
морозиво у відерцях	88693	106459	122549	17766	16090	20,0	15,1
орт-морозиво, фруктове морозиво та чізкейк	113160	47907	44740	-65253	-3167	-57,7	-6,6

Таким чином, вафельне морозиво та морозиво у ріжку складають найбільшу частку реалізованого асортименту продукції. Варто зазначити, що морозиво у формі відра також збільшило свою частку у реалізованому асортименті продукції [42].

Нижче наведено показники ефективності продажів продукції ТОВ «Ласунка» (таблиця 2.12.).

Таблиця 2.12.

Аналіз показників ефективності продажів продукції ТОВ «Ласунка»,
2022-2024 рр.

Показники	Роки			Абсолютні відхилення (ланцюгові)	
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023
Коефіцієнт рентабельності діяльності	6,17	7,63	6,37	1,46	-1,26
Коефіцієнт рентабельності продукції	8,12	10,20	8,62	2,08	-1,58

Варто зазначити, що прибутковість діяльності та продажів компанії знизилася через недостатньо оптимізований асортимент продукції.

Тим часом, у таблиці 2.13. наведено аналіз збутової діяльності.

Таблиця 2.13.

Аналіз ефективності збутової діяльності ТОВ «Ласунка», 2022-2024 рр.

Показники	Роки			Абсолютні відхилення (ланцюгові)		Темпи приросту (ланцюгові), %	
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023	2023/2022	2024/2023
Чистий прибуток, тис. грн.	94336	135335	123940	40999	-11395	43,5	-8,4
Витрати на збут, тис. грн.	194257	230790	259379	36533	28589	18,8	12,4
Коефіцієнт рентабельності продажів	0,49	0,59	0,48	0,10	-0,11	20,8	-18,5
Розмір та динаміка запасів (готової продукції)	58094	71749	111735	13655	39986	23,5	55,7

Як ми бачили, ці показники також свідчать про зниження ефективності стратегії продажів компанії через збільшення запасів та зниження рентабельності продажів.

Тому ТОВ «Ласунка» необхідно зосередитися на вдосконаленні своєї продуктової стратегії для підвищення ефективності бізнесу та зменшення запасів шляхом оптимізації маркетингової діяльності, такої як розширення асортименту продукції та вдосконалення стратегій продажів [62].

2.3. Вплив чинників на формування ефективної системи управління товарною політикою ТОВ «Ласунка»

Формування ефективної системи управління продуктовою політикою залежить від взаємодії кількох факторів, що визначають конкурентоспроможність та успіх компанії на ринку.

Зовнішні фактори, такі як споживчі вподобання, конкуренція та економічні тенденції, та внутрішні фактори, такі як стратегічні цілі, ресурси та технологічні можливості, разом визначають здатність компанії впроваджувати ефективну продуктову стратегію.

Внутрішні фактори, що впливають на формування ефективної системи управління продуктовою політикою, включають власні внутрішні ресурси, стратегії та дії компанії.

Ключові внутрішні фактори, що впливають на формування ефективної системи управління продуктовою політикою ТОВ «Ласунка», наведено в таблиці 2.14.

Оцінка впливу кожного фактора на ефективність управління продуктовою політикою ТОВ «Ласунка» вимагає використання сучасних методів економіко-математичного моделювання.

Для кількісної оцінки впливу різних факторів на ефективність системи управління продуктовою політикою можна використовувати методи множинного кореляційного та регресійного аналізу.

Ці методи дозволяють вивчати та кількісно оцінювати вплив різних факторів та встановлювати правила функціонування та тенденції розвитку в цій галузі [41].

Таблиця 2.14.

Внутрішні фактори, що впливають на формування ефективної системи управління продуктовою політикою ТОВ «Ласунка»

Чинник	Вплив	Дії
1	2	3
Корпоративні стратегічні цілі	Встановлені цілі та завдання компанії визначають напрямки її продуктової політики.	Розробіть стратегію продукту, яка відповідає стратегічним цілям, та чітко визначте пріоритети та цілі.
Внутрішні ресурси та можливості	Можливості та обмеження внутрішніх ресурсів	Використовуйте внутрішні ресурси для формулювання та впровадження політики продукту
Можливості управлінської команди	Знання та навички команди, відповідальної за управління продуктовою політикою, визначають ефективність впровадження стратегії.	Навчання та розвиток персоналу для створення компетентної команди.
Технологічні можливості та інновації	Ступінь, до якої технологічні можливості відповідають ринковим вимогам, визначає конкурентоспроможність продукту.	Впровадження найновіших технологій для створення інноваційних продуктів
Виробнича потужність	Виробнича потужність та обсяг виробництва визначають кількість та асортимент продукції.	Оптимізація виробництва, розширення або модернізація виробничих потужностей
Можливість інтеграції з іншими функціональними зонами	Співпраця з іншими відділами (маркетинг, виробництво, продажі) визначає складність та взаємодію політик щодо продукції.	Забезпечувати взаємодію та комунікацію між відділами для досягнення спільних цілей.

Для визначення рушійних факторів необхідно вивчати галузеве середовище шляхом систематичного моніторингу та дослідження подій. Для цього ми застосували метод аналізу профілю середовища, цінне доповнення до SWOT-аналізу, щоб оцінити важливість кожного фактора галузевого середовища для фірми. Цей метод передбачає заповнення аналітичної таблиці, що відображає важливість та вплив кожного фактора.

Після заповнення аналітичної таблиці, що відображає важливість та вплив кожного фактора галузевого середовища на фірму, ми провели експертну

оцінку [42].

Оцінка включала такі параметри:

1. Важливість фактора для галузі:

- 3 - значна - фактор є вирішальним рушієм галузі;
- 2 - помірна - фактор впливає на функціонування галузі;
- 1 - слабка - фактор має незначний вплив на галузь;
- 0 - відсутній вплив на галузь.

2. Вплив цього фактора на компанію:

- 3 –значний – цей фактор має значний вплив, що вимагає негайних дій;
- 2 – помірний – цей фактор скоригує діяльність компанії;
- 1 – слабкий – цей фактор має незначний вплив;
- 0 – відсутній вплив.

3. Напрямок впливу:

- +1 – позитивний вплив; цей фактор сприяє покращенню позицій компанії в галузі;
- 1 – негативний вплив; цей фактор перешкоджає розвитку компанії.

Проведіть дослідження ринку компанії та її ринкової позиції. Український ринок морозива демонстрував позитивне зростання між 2016 і 2019 роками, але виробництво скоротилося у 2020 році, головним чином через пандемію та обмеження експорту вітчизняних виробників.

Характерною рисою українського морозива є те, що домінує пакетоване морозиво, тоді як на зовнішніх ринках спостерігається протилежна ситуація.

Така ситуація спричинена звичкою людей споживати на ходу, на вулиці, слабким розвитком громадського харчування та готельного господарства, а також низьким споживанням домогосподарств (не перевищує 20%).

За останні роки асортимент морозива значно збільшився, використовувана сировина стала різноманітнішою, з'явилися нові наповнювачі та види упаковки. За цими показниками, українське морозиво має якість, порівнянну з провідними міжнародними продуктами, але за нижчою ціною [50].

Види морозива змінюються, основні тенденції такі: дешеві продукти поступово виводяться з обігу, тоді як високоприбуткові продукти зростають, особливо ріжки та морозиво з додаванням натуральних фруктів та інших наповнювачів.

Також розширюється сегмент ринку, орієнтований на здоровий спосіб життя – морозиво з низьким вмістом жиру та цукру та морозиво з додаванням функціональних добавок (таких як вітаміни, йод, кальцій тощо).

Кількість морозива, що споживається домогосподарствами, також зростає.

Хоча все більше українців звертають увагу на натуральність морозива під час його купівлі, ціна та смак залишаються основними критеріями вибору для більшості споживачів.

Для третини українців ціна має вирішальне значення при виборі морозива; для чверті дуже важлива довіра до виробника чи бренду. Вафельне морозиво є найпопулярнішим видом морозива, якому віддають перевагу більшість споживачів [44].

Інші популярні види включають фруктове морозиво та ріжки. Нижче наведено карту розподілу стратегічних груп конкурентів ТОВ «Ласунка» на українському ринку морозива (рис. 2.1.).

1 - ТОВ «Ласунка», 2 - Торгова марка «Хладик», 3 - Торгова марка «Ласка», 4 - Торгова марка «ЛІМО», 5 - Торгова марка «Рудь»

Ширина продуктового асортименту	велика		1 5	
	середня		3	4
	низька	2		

Рисунок 2.1. Розподіл конкурентів ТОВ «Ласунка» за стратегічними групами на внутрішньому ринку морозива

Отже, український ринок морозива можна розділити на такі стратегічні групи конкурентів:

- великий асортимент продукції, помірні ціни (Ласунка, Рудь);
- великий асортимент продукції, помірні ціни (Ласка);
- великий асортимент продукції, вищі ціни (ЛІМО);
- обмежений асортимент продукції, низькі ціни (Хладик).

Інтенсивність конкуренції в галузі продажу морозива є помірною. Основним конкурентом досліджуваної компанії є Рудь (Житомирський маслозавод), яка пропонує споживачам широкий асортимент морозива.

Для оцінки конкурентоспроможності ТОВ «Ласунка» та порівняння її з основними конкурентами, будь ласка, зверніться до таблиці 2.15.

Таблиця 2.15.

Розрахунок конкурентоспроможності ТОВ «Ласка»

Фактори конкурентоспроможності	Ваго- мість параметра A_i	Ласунка		Конкуренти					
				Рудь		Ласка		ЛІМО	
		P_i	$A_i P_i$	P_i	$A_i P_i$	P_i	$A_i P_i$	P_i	$A_i P_i$
Смак	0,3	4	1,2	4	1,2	2	0,6	3	0,9
Асортимент	0,1	5	0,5	4	0,4	3	0,3	2	0,2
Ціна	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45	4	0,6
Якість	0,3	5	1,5	4	1,2	3	0,9	2	0,6
Бренд	0,15	5	0,75	5	0,75	2	0,3	3	0,45
РАЗОМ	1	x	4,4	x	4,00	x	2,55	x	2,75

Отже, ТМ «Ласунка» посіла найвище місце, тоді як ТОВ «Ласунка» посіла друге місце, будучи найпрямішим конкурентом серед досліджуваних компаній [44].

Для оцінки конкурентоспроможності «Ласунки» та порівняння її з основними конкурентами ми скористаємося 10-бальною шкалою оцінок (рис. 2.2.).

Використовуючи 10-бальну шкалу оцінок, ми оцінили різні параметри для кожної компанії та виявили, що «Рудь» мала дещо менший асортимент продукції, ніж «Ласунка», але обидві компанії пропонували досить широкий вибір продукції, забезпечуючи споживачам значний вибір морозива.

Крім того, ціни на обидва бренди були на середньому рівні.

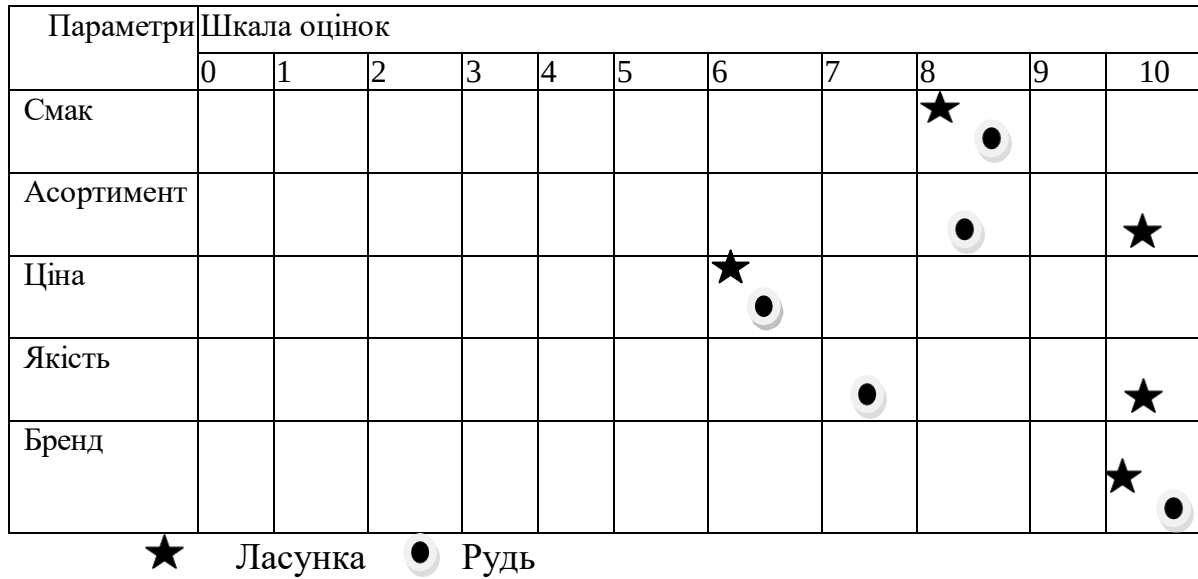


Рисунок 2.2. Шкала оцінки конкурентної позиції між компаніями торгових марок «Ласунка» та «Рудь»

Таким чином, зазначимо, що «Ласунка» має конкурентну перевагу над «Рудь» у тому, що її морозиво є більш різноманітним та якіснішим.

Таким чином, компанія в цьому дослідженні має дві конкурентні переваги над своїми основними конкурентами.

Сегментація ринку та позиціонування. Ми сегментуємо ринок морозива та визначимо напрямки позиціонування компанії та її продукції.

Ми обґрунтуємо цільові сегменти внутрішнього ринку морозива для компанії в цьому дослідженні та пояснимо обґрунтування їх вибору (Таблиця 2.16.).

Таким чином, ТОВ «Ласунка» обрала кілька сегментів, оскільки це найбільші сегменти на українському ринку морозива, і попит на таку продукцію був стабільно високим [42].

Таблиця 2.16.

Сегментація українського ринку морозива ТОВ «Ласунка»

Критерії вибору	Обраний критерій	Обґрунтування
Вибір критеріїв сегментації	За типом продукту	Було обрано такі сегменти ринку: Морозиво в різках; морозиво у вафельних стаканчиках; морозиво за вагою; морозиво у відрі; Морозиво в тістечках
Ідентифікація групи споживачів	Споживачі включають чоловіків і жінок різного віку та з різним рівнем доходу (переважно з низьким та середнім рівнем доходу).	Продукція компанії в першу чергу орієнтована на споживачів жіночої статі, але деякі товари також купують чоловіки. Хоча ці товари не мають вікових обмежень і споживаються як дітьми, так і дорослими, у структурі продажів домінують діти та молодь.
Прогноз можливої частки ринку	30,5%	Частка ринку досліджуваних компаній становить 30,5%, і очікується, що в майбутньому вона зростатиме на 3-5% щорічно.
Дослідження балансу між «можливостями компанії та вимогами сегментованого ринку»	Виходячи з вимог обраного сегмента ринку, якість продукції відповідає вітчизняним та міжнародним стандартам якості.	На тлі інтеграції України в Європу, компанія у 2013 році почала адаптувати якість своєї продукції до європейських вимог.
Оцінка ефективності сегмента	Обраний сегмент ринку є найбільшим і має найвищий попит.	Попит на морозиво дуже високий, а середня рентабельність нижче 35%, що є дуже високим показником.

Для сегментації ринку ТОВ «Ласунка» кожній змінній було присвоєно значення:

- очікувані переваги: якість; смак; естетичний дизайн; унікальність; ціна; практичність;

- середній дохід: Низький - нижче 6000 українських гривень; Нижче середнього - 6000-10000 українських гривень; Середній - 10000-18000 українських гривень; Вище середнього - 18000-30000 українських гривень; Високий - 30000-50000 українських гривень; Дуже високий - понад 50000 українських гривень;

- вікова група: 0-15 років; 16-25 років; 26-35 років; 36-50 років; 50 років і старше [10].

На основі вищезазначених змінних ринок було сегментовано на 180 підсегментів. На діаграмі великий куб символізує цільовий ринок, а менші кубики – цільові сегменти ринку.

Отже, на основі отриманих даних можна стверджувати, що продукт компанії має помірну ціну, але не є найдешевшим на ринку, а його цільова група клієнтів охоплює групи з низьким, середнім та вищим середнім рівнем доходу. Типові українські споживачі морозива «Ласка» не обмежені віком чи економічним статусом; вони цінують смак продукту та, звичайно, цінують його якість.

Позиціонуємо продукт компанії в межах обраного сегмента ринку на основі ціни та якості.

На рисунку 2.3. проілюстровано стратегію позиціонування морозива на раніше вибраному сегменті ринку.

На рисунку видно, що якість (Е) відповідає ціні (С). Тобто, чим вища ціна продукту, тим краща якість.

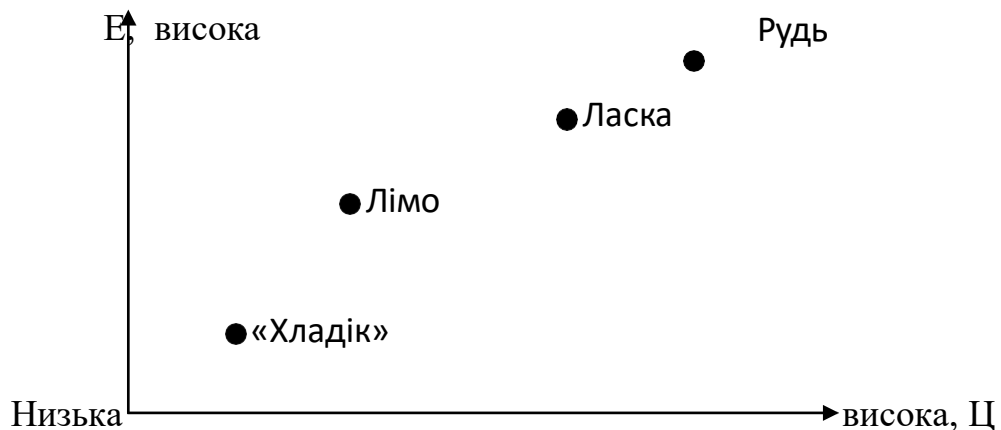


Рисунок 2.3. Позиціонування конкурентних продуктів на ринку морозива

Як згадувалося раніше, для споживачів морозива Lasnik якість морозива є першочерговою, і вони готові за нього платити. Однак покращення якості має

свою ціну; тому вища якість означає вищі ціни. Ця тенденція особливо помітна на ринку морозива, оскільки високоякісні інгредієнти, сучасне обладнання та технології безпосередньо впливають на якість продукту та, як наслідок, на ціну.

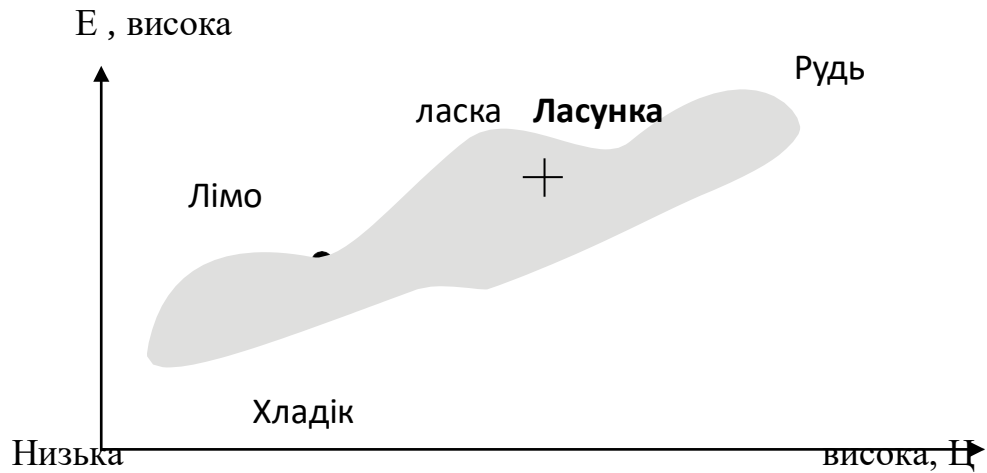


Рисунок 2.4. Позиціонування морозива компанії «Ласунка»

Як видно з рисунка 2.4., «Ласунка» позиціонує свою продукцію як високоякісну, середньої цінової категорії. Крім того, ми бачимо, що морозиво «Ласунка» та «Рудь» має подібну якість, але морозиво «Рудь» дорожче. Однак вони мають різну цільову аудиторію та специфічне позиціонування на ринку.

Отже, можна зробити висновок, що «Ласунка» використовує стратегію позиціонування «ціна-якість». Тобто її продукція має високу якість, споживачі довіряють їй і готові платити відповідну ціну. Тому споживачі «Ласунки» повинні мати середній або вище середнього дохід. Водночас морозиво також є продуктом середньої ціни, тому воно доступне майже для всіх, навіть якщо вони купують його не часто [64].

Було проведено SWOT-аналіз ТОВ «Ласунка». SWOT-аналіз, як модель стратегічного управління, збирає та аналізує різні дані для формулювання та вдосконалення стратегій на основі цілей та завдань. Ключові фактори, що сприяють успіху компанії на ринку, включають: різноманітний асортимент продукції; гнучкі цінові стратегії; перевагу натуральним молочним інгредієнтам; відмінний смак; значну частку ринку; широке географічне

охоплення; діяльність у кількох країнах; та високу впізнаваність бренду.

Незважаючи на свої численні переваги, ТОВ «Ласунка» все ще стикається з різними загрозами з боку зовнішнього середовища.

Недостатня реклама, що призводить до зниження впізнаваності бренду; витіснення з ринку сильнішими конкурентами; та домінування добре фінансованих іноземних виробників – все це перешкоджає виживанню компанії на ринку. Водночас компанія також має деякі можливості для отримання вигоди, такі як: розширення асортименту продукції; запуск нових продуктів; розширення потенційної клієнтської бази; перехід деяких виробничих ліній на органічне морозиво; розвиток мережі збуту; та збільшення своєї частки ринку.

На перетині цих частин формуються чотири області: «SIM» (Сильні сторони та Можливості); «SiZ» (Сильні сторони та Загрози); «SLM» (Слабкі сторони та Можливості); та «SlZ» (Слабкі сторони та Загрози).

Область «SIM» – Слід розробити стратегію для використання сильних сторін організації та отримання вигоди від можливостей, що виникають у зовнішньому середовищі. Область «SLM» – Слід розробити стратегію для використання існуючих можливостей та прагнення подолати слабкі сторони, що існують в організації.

SWOT-матриця ТОВ «Ласунка»

1. Можливості (O):

- збільшення асортименту продукції, запуск нових продуктів та охоплення більшої кількості потенційних клієнтів;
- перехід деяких виробничих ліній на органічне морозиво;
- розширення мережі збуту;
- задоволення потреб зростаючого населення;
- дослідження нових ринків збуту продукції.

2. Загрози (T):

- зниження впізнаваності бренду через недостатні інвестиції в рекламу;
- витіснення ринку сильнішими конкурентами;

- насичення ринку добре фінансованими іноземними виробниками;
- зниження попиту через локдауни, пов'язані з пандемією.

3. Сильні сторони (S):

- різноманітний асортимент продукції;
- гнучкі цінові стратегії;
- пріоритетне використання натуральних молочних інгредієнтів;
- відмінний смак;
- значна частка ринку;
- широке охоплення продажів;
- операції в кількох країнах;
- відомий бренд.

4. Слабкі сторони (W):

- недостатня кількість кваліфікованого персоналу;
- зростання виробничих витрат;
- зростання вартості сировини;
- зростання транспортних витрат;
- агресивні маркетингові стратегії конкурентів;
- недобросовісна конкуренція.

5. «SIM»:

- інвестувати фінансові ресурси для розширення лінійки продуктів органічним морозивом;
- залучати та утримувати нових клієнтів завдяки репутації та позиції на ринку;
- зміцнювати добру репутацію компанії серед оптових покупців;
- задовольняти зростаючий споживчий попит за допомогою широкого асортименту продуктів [64].

6. «SIZ»:

- вирішувати проблему зниження попиту за допомогою гнучких цінових стратегій;

- використовувати відомі бренди, репутацію та позицію на ринку, а також інвестувати в рекламу, щоб пом'якшити вплив сильніших конкурентів.

7. «SLM»:

- знижувати виробничі витрати, використовуючи зростаючий попит на продукцію;
- вирішувати проблему недобросовісної конкуренції шляхом розширення мережі збуту;
- виходити на нові ринки збуту шляхом навчання персоналу та зниження витрат.

8. «SLZ»:

- зіткнувшись зі зниженням прибутковості, необхідно розвивати інші категорії продуктів (диверсифікація);
- впроваджувати стратегії зниження виробничих витрат.

У сфері SLZ стратегія повинна використовувати сильні сторони організації для усунення загроз. У сфері SLU організація повинна розробити стратегію, яка усуває як слабкі сторони, так і працює над захистом від неминучих загроз.

На основі SWOT-аналізу для ТОВ «Ласунка» рекомендується стратегія диференціації продукту та цін. Фірма має багато сильних сторін, але також деякі слабкі сторони, які посилюються зовнішніми загрозами. Зовнішнє середовище фактично не надало фірмі можливостей для розвитку бізнесу, оскільки пандемічні обмеження пригнітили продажі.

Після ранжування слабких сторін фірми та зовнішніх загроз були поставлені такі цілі: використати підвищений попит на товари та розширення ринку збуту для покращення використання складських потужностей; збільшити прибуток від продажів шляхом заміни та модернізації обладнання та впровадження енергозберігаючих технологій.

Найважливішими проблемами, що стоять перед фірмою, є матеріальні та людські ресурси [62].

Таким чином, ТОВ «Ласунка» має як сильні, так і слабкі сторони. Основна загроза виходить від дедалі агресивніших стратегій конкурентів.

Висновки до розділу 2

ТОВ «Ласунка» працює як сучасний виробник морозива у спеціалізованому секторі. Масштаби нашого виробництва не мають аналогів в Україні, і маючи понад два десятиліття досвіду в індустрії морозива, ми можемо з упевненістю стверджувати, що ТМ «Ласунка» є найбільшим виробником морозива та заморожених продуктів в Україні з 1997 року.

З самого початку своєї діяльності компанія дотримувалася визнаних стандартів якості, ретельно забезпечуючи не лише смакові, але й повну безпеку кінцевої продукції. Розробляючи власні методи виробництва морозива, ми послідовно дотримувалися фундаментальних принципів нашої роботи.

Створення надійної системи контролю за продуктовою політикою компанії виникає внаслідок взаємодії багатьох факторів, що впливають на її конкурентоспроможність на ринку та загальний успіх. Як зовнішні елементи, включаючи споживчі вподобання, конкурентну динаміку та економічні тенденції, так і внутрішні фактори, такі як стратегічні цілі, наявні ресурси та технологічні можливості, разом формують здатність компанії реалізовувати ефективні продуктові стратегії.

Внутрішні елементи, що впливають на розробку надійної системи управління політикою продукту, охоплюють внутрішні ресурси, стратегії та ініціативи самої організації [52].

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНОЮ ПОЛІТИКОЮ ТОВ «ЛАСУНКА»

3.1. Пропозиції щодо вдосконалення системи управління товарною політикою ТОВ «Ласунка»

На основі аналізу світового ринку морозива, географічну структуру експорту морозива ТОВ «Ласунка» слід оптимізувати шляхом розширення на польський ринок з таких причин:

- польський ринок має значний потенціал;
- споживачі мають високу лояльність до української продукції;
- попит на польське морозиво не демонструє значних сезонних коливань;
- польський ринок демонструє стабільне зростання в майбутньому.

Основні характеристики продукції, що надходить на польський ринок: ціни на середньому рівні порівняно з вітчизняними польськими виробниками; відсутність штучних барвників та ароматизаторів; відмінний смак.

Аналіз плану оптимізації географічної структури продажів продукції наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1.

Аналіз плану оптимізації географічної структури продажів продукції ТОВ «Ласунка»

Переваги продукту		Недоліки продукту	
Унікальні переваги під час розпродажів	Що це забезпечує?	Недоліки	Як це подолати
Без барвників	Виробничі стандарти	Недостатнє виробництво	Виробництво зросте після виходу на ринок.
Без штучних ароматизаторів	Використовуйте лише натуральні продукти	Жорстка конкуренція	Використайте свою унікальну конкурентну перевагу
У виробництві використовуються заморожені фрукти та соки.	Купуйте безпосередньо у виробників фруктів та соків	Новому ринку бракує різноманітності продукції.	Стратегія фокусування

Використовуючи ці переваги, ТОВ «Ласунка» планує вийти на нові ринки та закріпитися на них [63].

Сегментація споживачів показана в таблиці нижче (таблиця 3.2.).

Таблиця 3.2.

Характеристики сегментації ринку

Географічні одиниці	Демографічні ознаки	Психографічні ознаки	Поведінкові ознаки
Польща (усі міста)	Вік: від 16 до 65 років. Стать: переважно жінка. Рівень доходу: від нижчого до середнього. Рід занять: домогосподарка, працююча жінка. Сімейний стан: заміжня.	Споживачі обиратимуть високоякісну продукцію. Споживачі звертатимуть увагу на те, чи містить морозиво домішки та штучні барвники. Дохід споживачів невисокий.	Вони піклуються про здоров'я своєї дитини. Вони купуватимуть улюблену марку морозива своєї дитини. Вони часто ходять по магазинах.

Наведений вище план охоплює сегменти морозива у вафельних стаканчиках та ріжках.

У таблиці 3.3. пояснюються причини вибору цього сегмента як цільової аудиторії дослідницької фірми.

Таблиця 3.3.

Вибір сегмента

Стратегія маркетингу	Зміст стратегії	Обґрунтування обраної стратегії
Стратегія фокусування	Стратегія спрямована на отримання конкурентної переваги шляхом зміцнення ринкової позиції компанії в певних сегментах ринку (морозиво, ріжки та фруктове морозиво).	Опитані компанії ще не мають конкурентної позиції або достатніх виробничих потужностей на загальному ринку.

Нижче наведено стратегічну групову карту конкурентів ТОВ «Ласунка» на польському ринку морозива (рис. 3.1.).

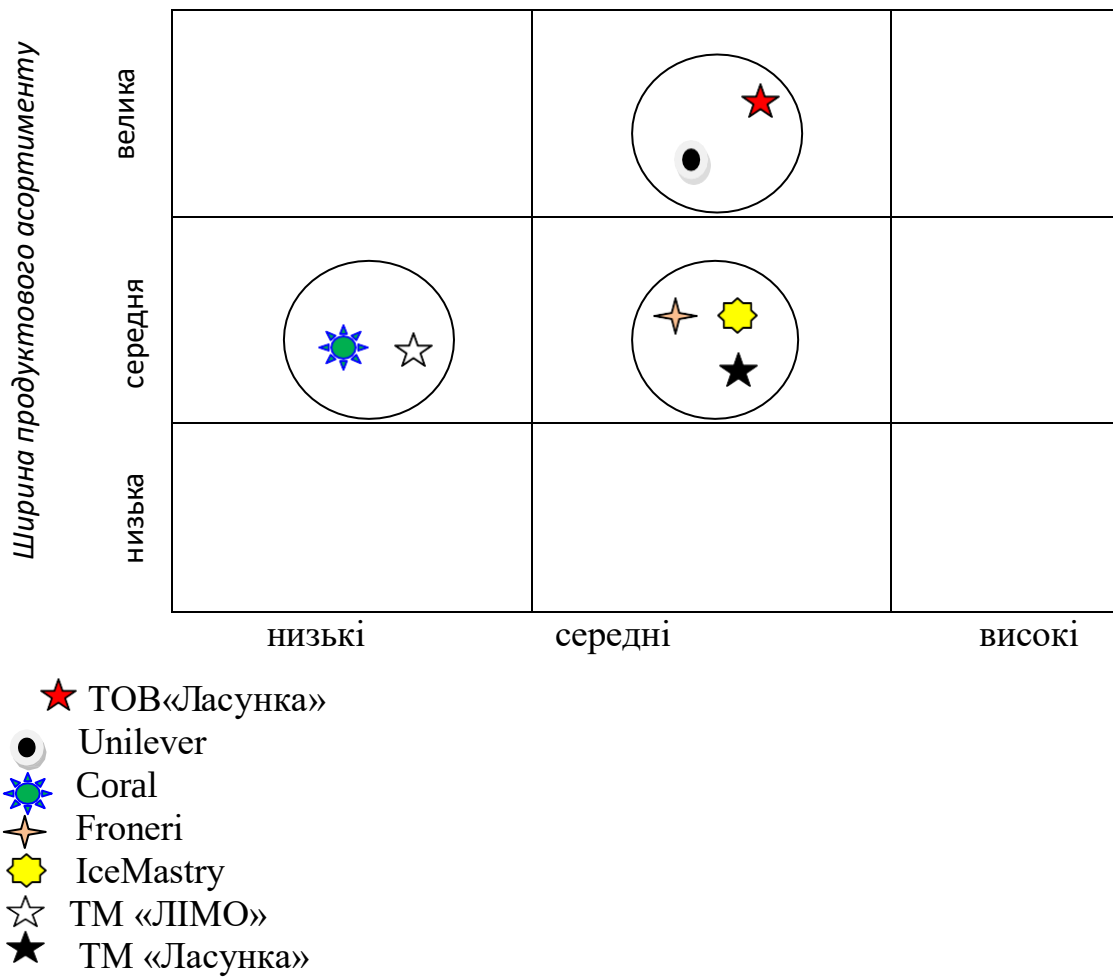


Рисунок 3.1. Розподіл стратегічних груп конкурентів компанії ПТОВ "Ласунка" на польському ринку морозива

Таким чином, польський ринок морозива можна розділити на три стратегічні конкурентні групи:

1. Помірний асортимент продукції, низькі вимоги до сировини (Coral та ТМ "LIMO").
2. Помірний асортимент продукції, середні вимоги до сировини (Froneri, Ice-Mastry та ТМ "Ласунка").
3. Широкий асортимент продукції, середні вимоги до сировини (ПТОВ "Ласунка" та Unilever) [61].

Польський ринок морозива є помірно конкурентним, основним конкурентом досліджуваної компанії є Unilever. Unilever пропонує споживачам широкий асортимент морозива, використовуючи у своєму виробничому

процесі як натуральні інгредієнти, так і порошок морозива.

Для оцінки конкурентоспроможності ТОВ «Ласунка» та порівняння її з основними конкурентами ми звернемося до таблиці 3.4.

Таблиця 3.4:

Розрахунок конкурентоспроможності ТОВ «Ласунка» на польському ринку морозива

Фактори конкурентоспроможності	Вагомість параметра	Житомирський маслозавод		Конкуренти					
				Unilever		ЛІМО		Ласунка	
				P_i	$A_i P_i$	P_i	$A_i P_i$	P_i	$A_i P_i$
Смак	0,3	4	1,2	3	0,9	1	0,3	2	0,6
Асортимент	0,1	1	0,1	4	0,4	2	0,2	3	0,3
Харчові добавки	0,15	4	0,6	1	0,15	2	0,3	3	0,45
Якість	0,3	2	0,6	4	1,2	3	0,9	1	0,3
Бренд	0,15	2	0,3	4	0,6	3	0,45	1	0,15
$\sum A_i P_i$	1	x	2,8	x	3,25	x	2,15	x	1,8

Таким чином, Unilever має найвищий індекс, а Lascar посідає друге місце. Конкурентна позиція Lascar на 13,8% нижча, ніж у конкурентів, що свідчить про слабшу конкурентну позицію через нещодавній вихід компанії на ринок.

Ми використовуємо матрицю Boston Consulting Group (BCG) для аналізу вибору ринкової стратегії (рис. 3.2).

Темп росту об'єму попиту	Високий	Відносна доля на ринку	
		«ЗІРКИ»	«ДИКІ КІШКИ»
	Низький	«ДІЙНІ КОРОВИ»	«СОБАКИ»
		Велика	Маленька

Рисунок 3.2. Матриця BCG ТОВ «Ласунка»

Ми вважаємо, що ТОВ «Ласунка» має змогу закріпитися на ринку та просувати свою продукцію на нових ринках. Далі необхідно проаналізувати ринкові загрози та можливості, з якими стикаються виробники морозива на польському ринку морозива [72].

З цією метою ми проаналізуємо макроекономічні фактори ринку (таблиця 3.5.).

Таблиця 3.5.

Аналіз макро- та мікро-екологічних факторів на польському ринку
морозива

Фактор	Опис прояву фактора
1	2
Політичні та правові фактори	Вища за середній рівень політичної стабільності; Добре розвинена законодавча база для регулювання бізнесу; Державна підтримка вітчизняних виробників; Нижчий рівень корупції (Польща 60 балів, Україна 32 бали); Високий рівень захисту інтелектуальної власності
Економічні фактори	ВВП на душу населення збільшився; Початок бізнесу став менш складним, ніж у середньому (процедури спрощено); Рівень інфляції склав 100,9% (зниження на 0,2 процентних пункти); Процентні ставки банків залишилися незмінними (1,5%); Місцева валюта дещо знецінилась.
Демографічні фактори	Зростання населення: 0,02%; Віковий та статевий склад: До 15 років: 14,7%; 15-65 років: 71,6%; Понад 65 років: 13,7%; Чоловіки: 48,46%; Жінки: 51,54%; Коефіцієнти народжуваності та смертності: Природний приріст 22 024 особи; Тривалість життя: Чоловіки: 72,1 року; Жінки: 80,3 року; Рівень освіти: Чоловіки: 99,92%; Жінки: 99,68%; Міграція населення: Темпи міграційного приросту негативні.
Соціокультурні фактори	Розподіл за релігійною приналежністю - християнство (94,3%) та атеїсти/нерелігійні особи (5,7%); Цінності - відчуття безпеки (0,72), відчуття комфорту (0,21), традиції (0,23); Популярність у соціальних мережах - Facebook, Snapchat, Instagram та YouTube;
Науково-технічні фактори	Рівень проникнення Інтернету: 73,3%; Рівень технологічного розвитку: 21 місце зі 195 країн; Рівень автоматизації виробництва: Вище середнього.
Природні фактори	Забруднення навколишнього середовища – Погана якість повітря (друге місце в ЄС); у 2019 році 33 польські міста були серед 50 найбільш забруднених міст Європи. Помірний клімат, між морським та континентальним; переважно низовинні райони, з Балтійським хребтом на півночі та Малопольським регіоном і Люблінською височиною на півдні та південному сході. Постачання сировини та енергії – Середнє, переважно залежить від імпорту.

Таким чином, ми визначили основні макро- та мікро-екологічні фактори

на польському ринку морозива, які мають прямий або непрямий вплив на діяльність виробників морозива. Відповідно, досліджувані компанії повинні враховувати всі можливості та враховувати загрози, щоб залишатися конкурентоспроможними на ринку (таблиця 3.6.).

Таблиця 3.6.

Зведена таблиця впливу макро-екологічних факторів на польському ринку морозива на ТОВ «Ласунка»

№	ВК	Фактор	ПО	ЗО
1	0,15	Динаміка середнього доходу домогосподарств	7	1,05
2	0,05	Рівень інфляції	9	0,45
3	0,10	Стан розвитку внутрішнього ринку	6	0,6
4	0,01	Рівень захисту інтелектуальної власності	7	0,07
5	0,01	Політична стабільність	7	0,07
6	0,01	Законодавча база	8	0,08
7	0,01	Рівень корупції	8	0,08
8	0,06	Зростання населення	1	0,06
9	0,06	Збільшення природного приросту	6	0,36
10	0,04	Збільшення тривалості життя	8	0,32
11	0,02	Система цінностей	9	0,18
12	0,07	Популярність соціальних мереж	9	0,63
13	0,15	Рівень проникнення Інтернету	8	1,2
14	0,10	Рівень технологічного розвитку	8	0,8
15	0,10	Ступінь автоматизації виробництва	8	0,8
16	0,05	Клімат	6	0,3

Як ми бачили, досліджувані компанії мають найбільшу можливість покращити свою конкурентоспроможність завдяки збільшенню доходів населення [35].

3.2. Напрями удосконалення асортименту продукції підприємства

ТОВ «Ласунка» проводить регулярні (щоквартальні) опитування споживачів, включаючи онлайн-опитування та опитування в магазинах. Результати останнього опитування виявили ключові проблеми з асортиментом продукції та маркетинговою стратегією ТОВ «Ласунка»:

1. Недостатній вибір продукції в категорії «морозиво у вафельних

стаканчиках».

2. Недостатня кількість запусків нових продуктів.

Далі ми запропонуємо рекомендації щодо покращення стратегії портфеля продуктів компанії:

1. Забезпечення відповідності якості продукції стандартам.

Якість завжди була і залишатиметься вирішальною характеристикою ринку. Ціна продукції також є важливим фактором. Однак високі ціни сьогодні не обов'язково означають високу якість. Навіть на ринку з низькими цінами жорстка конкуренція змушує компанії надавати пріоритет кількості над якістю, що робить невідповідність між ціною та якістю особливо помітною.

Продукція, що продається опитаними компаніями, повинна бути не лише високої якості, але й відповідати встановленим стандартам та вимогам для відповідних категорій. Сервіс – це ще один аспект; це система обслуговування, яка дозволяє споживачам вибрати найкращий варіант у задані терміни, купуючи та споживаючи продукти економічно ефективним способом. Сьогодні виробники пропонують широкий асортимент подібних продуктів, навіть за однаковою ціною, що дозволяє їм конкурувати завдяки вищій якості або більш комплексному обслуговуванню.

Постійний моніторинг споживчого попиту, послуг, що пропонуються конкурентами, та співвідношення прибутку до вартості послуг допоможе побудувати високоякісну, ефективну систему обслуговування [63].

2. Формування оптимального портфеля продуктів.

Основою формування портфеля продуктів є концепція комбінації категорій, якої наразі бракує ТОВ «Ласка». Портфелі продуктів можна будувати різними способами, залежно від обсягу продажів та характеристик продукту. Стандартом оптимального портфеля продуктів є максимізація задоволення покупців при одночасному найефективнішому використанні ресурсів компанії для продажу продукції за низькою ціною.

3. Розробка та виробництво нових продуктів.

Для оновлення портфеля продуктів компанії необхідно виконати такі

кроки:

- провести аналіз ринку для вивчення попиту на основні види продукції;
- вибрати види продукції з найбільшим ринковим попитом;
- вивчити цінові стратегії конкурентів, що виробляють цю продукцію;
- вивчити маркетингові стратегії конкурентів;
- визначити цільових споживачів та сегменти ринку;
- розробити маркетинговий план для запуску нових продуктів.

4. Позиціонування продукту.

Обговорюючи позиціонування продукту, можна виділити такі ключові моменти, які потребують уваги:

- недостатнє позиціонування (нездатність сформувати чіткий імідж бренду у свідомості споживачів);
- надмірне позиціонування (виключна опора на торгову марку як основу для позиціонування);
- надмірний ентузіазм щодо нових продуктів, позиціонованих у тій самій цільовій категорії, що й існуючі продукти.

Це часто призводить до заміни існуючих продуктів іншими; позиціонування бренду має вирішальне значення для побудови системи бренду.

Підсумовуючи, можна зробити висновок, що основні напрямки вдосконалення стратегії продуктового портфеля ТОВ «Ласунка» повинні включати якість продукції, продуктовий портфель, стратегію продуктових інновацій, позиціонування на ринку, життєвий цикл продукції та сервіс.

У цих аспектах необхідно враховувати сучасні тенденції розвитку продуктового ринку. Для ефективного управління продуктовим портфелем необхідно враховувати багато внутрішніх та зовнішніх факторів та застосовувати якісний аналіз та оптимізацію продуктового портфеля підприємства, тим самим удосконалюючи метод формулювання стратегії продуктового портфеля підприємства.

Тому система управління продуктовим портфелем ТОВ «Ласунка»

повинна включати дослідження ринкового попиту (що допомагає визначити пріоритети споживачів), дослідження ринкових тенденцій (що вимагає дослідження основних тенденцій та інноваційних рішень), відвідування виставок та ярмарків, а також конкурентний аналіз та побудову стратегічних конкурентних карт.

Результати порівняльного аналізу допоможуть сформувати можливості ТОВ «Ласунка» та вибрати стратегії продуктового портфеля [18].

Крім того, у цій статті пропонується кілька варіантів розробки портфеля продуктів підприємства для визначення їх оптимальної структури. Ці альтернативи можуть базуватися на варіантах, показаних на рисунку 3.3.



Рисунок 3.3. Напрямки підвищення ефективності портфеля продуктів ТОВ «Ласунка»

Слід зазначити, що система управління портфелем продуктів компанії включає багато факторів і спрямована на мінімізацію невизначеності управлінських рішень під час оптимізації портфеля продуктів.

Для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Ласунка» важливо застосовувати принципи сегментації ринку для безпосереднього вдосконалення її маркетингових механізмів та методів (маркетингові дослідження, розробка та впровадження бізнес-плану).

Ми вважаємо, що ТОВ «Ласка» необхідно сегментувати свій ринок за категоріями продуктів, оскільки її продукція орієнтована на всі групи

споживачів, незалежно від рівня освіти, статі чи географічного розташування.

Оскільки найбільшим сегментом ринку є вафельне морозиво, компанії необхідно звернути особливу увагу на динаміку розвитку цього сегмента (таблиця 3.7.).

Таблиця 3.7.

Вибір сегментів ринку морозива

Критерії вибору	Обраний сегмент	Обґрунтування
Вибір критеріїв сегментації	За типом продукту	Це найбільший сегмент ринку, тому компанії повинні покращити свою конкурентоспроможність у цьому сегменті.
Ідентифікація групи споживачів	Серед споживачів є як чоловіки, так і жінки з різним рівнем доходу.	Продукція компанії в першу чергу орієнтована на споживачів-жінок, більшість з яких мають дітей.
Визначення розміру сегмента	Частка сегменту у 2019 р. склала 48,73%	
Прогноз можливої частки ринку	35%	Компанія планує володіти 35% акцій і збільшити свою частку до 2,5% протягом трьох років.
Дослідження балансу «Бізнес-можливості – сегментований ринковий попит»	Залежно від вимог обраного сегмента ринку, компанія повинна надавати продукцію, яка відповідає вимогам ЄС щодо якості для цього виду продукції.	На тлі інтеграції України в Європу, компанія у 2013 році почала адаптувати якість своєї продукції до європейських вимог.
Оцінка ефективності сегмента	Обраний сегмент ринку є найбільшим сегментом на цьому ринку.	Попит високий, із середньою прибутковістю менше 35%.

Примітно, що більшість споживачів віком від 22 до 45 років (85%), з яких 67% – жінки та 33% – чоловіки.

Основною групою споживачів є населення з низьким та середнім рівнем доходу (що становить приблизно 60% усіх споживачів). Тим часом частота покупок безпосередньо пов'язана з рівнем доходу – 31% споживачів купують кілька разів на місяць, 46% купують раз на тиждень, а 23% купують лише раз на кілька місяців.

Продукція компанії має бути орієнтована на всі групи споживачів,

незалежно від статі чи рівня доходу [18].

Її маркетингова стратегія є маркетинговою стратегією розвитку з таких причин:

- продукт ще не добре відомий споживачам;
- продукт є новим продуктом на ринку.

Давайте проаналізуємо конкурентну стратегію ТОВ «Ласунка» на польському ринку морозива:

1. Стратегія продукту та ціноутворення. Як згадувалося раніше, ТОВ «Ласунка» вирішила вийти на ринок з морозивом у вафельних стаканчиках та морозивом у ріжку. Під час формулювання цінової стратегії слід враховувати такі фактори (таблиця 3.8.):

Таблиця 3.8.

Фактори ціноутворення на польському ринку морозива

Внутрішні фактори ціноутворення	Зовнішні фактори ціноутворення
- 1. Цілі компанії протягом певного періоду: - Максимізація поточного прибутку; - Максимізація частки ринку; - Забезпечення виживання на ринку. 2. Рівень витрат компанії. 3. Маркетингові стратегії компанії: - Вибір ринку; - Сегментація ринку; - Позиціонування продукту.	1. Поточний стан та динаміка ринку збуту. 2. Цінова еластичність ринкового попиту. 3. Цінові стратегії конкурентів. 4. Конкурентна позиція компанії. 5. Етап життєвого циклу послуги компанії.

1. Впливає на цінові стратегії конкурентів.
2. Тісно пов'язує рівні цін з рівнями якості та стандартами відповідності.
3. Залежить від таких факторів, як нестабільність ринку.

Компанії також можуть використовувати ціну для досягнення більш конкретних цілей. Наприклад, встановлення низької ціни може виступати бар'єром для проникнення конкурентів на ринок, тоді як встановлення ціни, подібної до ціни конкурентів, може стабілізувати ринок. При ціноутворенні морозива компанії повинні враховувати всю маркетингову систему.

Якщо ціна не є вирішальним фактором у позиціонуванні продукту, то ціна значною мірою залежатиме від якості продукту, методів просування та

розповсюдження. Якщо ціна є ключовим фактором у позиціонуванні, то вона визначатиме всі рішення інших елементів маркетингової системи.

Під час розробки цінової стратегії компанії відділ маркетингу використовуватиме собівартість товарів як необхідну основу для процесу ціноутворення в структурі цін. Загальна собівартість є контрольним рівнем для визначення ціни продажу послуг за допомогою відповідних методів [12].

У практиці ціноутворення можна використовувати три методи:

- 1) «Внутрішня націнка».
- 2) Метод повних витрат.
- 3) Метод маржі прибутку.

По-перше, необхідно наголосити, що кожен із вищезазначених методів є типовим, і недоцільно розраховувати ціну продажу окремо від маркетингового плану. Тому, точніше, ці методи використовуються для розрахунку витрат, а не цін.

Метою таких розрахунків є, перш за все, облік та аудит фінансових результатів, але не обов'язково визначення ціни продажу.

Як зазначалося раніше, цінова стратегія компанії спрямована на досягнення 25% маржі прибутку, оскільки основним завданням компанії є захоплення свого сегмента ринку.

2. Стратегія продажів та комунікацій.

Ми вважаємо, що ТОВ «Ласунка» має продавати свою продукцію через найбільші мережі супермаркетів Польщі, оскільки приблизно 70% продажів морозива надходить з цих супермаркетів. Тому компанія повинна використовувати послуги дистриб'юторів для продажу своєї продукції.

Під час оцінки дистриб'юторів слід враховувати такі моменти:

- розширення мережі продажів;
- успіх у минулому бізнесі;
- складські приміщення;
- розповсюдження додаткових продуктів та розширення каналів збуту;
- потенціал досягнення високого обсягу продажів з одночасним

реалізацією ефекту масштабу.

Крім того, фінансові ресурси та зв'язки кандидата з місцевими органами влади будуть додатковими перевагами.

Stokrotka – найбільша мережа супермаркетів у Польщі, тому цільова компанія повинна продавати свою продукцію через цей супермаркет. Після остаточного визначення дистриб'ютора можна розпочати переговори щодо укладання контракту.

Ви можете звернутися до шаблонів контрактів на міжнародну дистрибуцію товарів як основи для тексту контракту та/або переглянути всі важливі умови угоди з іноземним дистриб'ютором. Також рекомендується звернутися за допомогою до професійного юриста.

3. Рекламна стратегія [26].

Ми вважаємо, що ТОВ «Ласунка» повинна використовувати такі рекламні інструменти для виходу на польський ринок морозива:

1. Візуальна реклама. Цей тип реклами повинен включати:

- розміщення білбордів у польських містах, де розташовані магазини мережі роздрібної торгівлі обраного дистриб'ютором компанії;
- розміщення реклами в магазинах мережі роздрібної торгівлі.

2. Розміщення реклами в ЗМІ та в Інтернеті.

Хоча цей вид реклами є найдорожчим, ми вважаємо, що частину рекламного бюджету ТОВ «Ласунка» слід виділити на цей вид реклами, враховуючи, що жителі Польщі є значними споживачами друкованих ЗМІ та активними користувачами Інтернету. У цьому випадку компанія могла б розміщувати банерну рекламу в Інтернеті, що є відносно менш витратним методом.

3. Дегустації продукції. З цією метою компанія могла б регулярно проводити дегустації продукції в роздрібних мережах, що продають її продукцію. Це дозволило б компанії ознайомити споживачів з продукцією перед її придбанням та продемонструвати високу якість і чудовий смак своєї продукції.

За результатами дегустацій компанія також може зрозуміти, які види продукції є найбільш популярними, а які характеристики продукції менш привабливі для споживачів через нижчий попит.

4. Публікація інформації у професійних виданнях.

Тому компанія повинна регулярно публікувати статті про компанію та її продукцію у професійних журналах та газетах, знайомлячи з виробничими процесами, перевагами продукції та просуваючи нові продукти.

Оцініть ефективність запропонованих заходів. Загальний бюджет на просування та рекламу становить 300 000 українських гривень, який визначається виходячи з фінансових можливостей компанії.

Таким чином, загальні стратегічні рішення ТОВ «Ласунка» такі: основний напрямок – селективність; частка ринку – збереження існуючих позицій та максимізація прибутку; продукція – надання великого значення якості та органічності (натуральному); ціна – стабілізація цін (шляхом зниження витрат) та підвищення ціни на органічне морозиво; просування – селективна підтримка (соціальні мережі, Інтернет); дистрибуція – сегментація ринку [59].

У таблиці 3.9. наведено план продажів ТОВ «Ласунка» на польському ринку морозива.

Таблиця 3.9.

План продажів ТОВ «Ласунка» на польському ринку морозива

Назва продукції	2022 рік												2023	2024
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Очікуваний об'єм продажів, тис. шт.	50	60	70	80	90	100	115	130	145	160	180	200	1750	2500
Ціна продажів, н.	15	15	15	17	17	17	18	18	18	18	18	19	21	23
Виручка від продажів, тис. грн.	750	900	1050	1360	1530	1700	2070	2340	2610	2880	3240	3800	36750	57500

Загалом, продажі не будуть високими в перші місяці проекту, але зростуть до кінця першого року. Все обладнання встановлено, оскільки

компанія планує скоротити продажі на внутрішньому ринку та збільшити експорт морозива.

Крім того, персонал, необхідний для збільшення експорту, є, і немає потреби наймати нових працівників.

Розрахунки вартості проекту наведено в таблиці 3.10.

Таблиця 3.10.

Розрахунок вартості продажу морозива ТОВ «Ласунка» на польському ринку (одиниця: тисяча гривень)

Найменування статей витрати і елементів ціни	Період (рік)		
	2021	2022	2023
1. Матеріальні витрати, всього:	244	318	458
1.1. Техніка, обладнання, меблі			
1.2. Допоміжні матеріали	71	89	140
1.3. Покупні та комплектуючі вироби	120	150	180
1.4. Енергія	21	34	60
1.5. Транспортні витрати	32	45	78
2. Заробітна плата основних виробничих робітників, всього:	5239	5763	6340
2.1. Основна зарплата основних виробничих робітників.	4836	5320	5852
2.2. Додаткова зарплата основних виробничих робітників	403	443	488
3. Нарахування на зарплату	1153	1268	1395
4. Інші змінні витрати.	274	360	500
5. Разом змінні витрати	6910	7709	8693
6. Загальновиробничі витрати (ОПР – у % від п.2.1.).	360	396	436
7. Загальногосподарські витрати (ОХР – у % від п. 2.1.).	2384	2662	2928
8. Інші виробничі витрати.	460	580	710
9. Разом виробнича собівартість.	3204	3638	4074
10. Комерційні витрати (у % от п. 9).	250	50	75
11. Разом постійні витрати * (Σ п.6 + п.7 + п.8 + п.10).	3454	3688	4149
12. Разом повна собівартість (п.5 + п.11)	8773	11397	12842
13. Прибуток (при плановому рівні накопичення)	24230	36750	57500
14. Оптова ціна	0,025	0,034	0,042
15. ПДВ (18%)	0,005	0,0072	0,009
16. Відпускна ціна	0,029	0,04	0,05

Графік реалізації проекту наведено в таблиці 3.11.

Таблиця 3.11.

Графік розробки та впровадження продажу морозива на польському
ринку компанією ТОВ «Ласунка»(тис.грн)

№	Назва етапу	Тривалість, робочих днів	Дата початку
1	Аналіз польського ринку морозива	10	04.06.2021
2	Складання бізнес-плану	3	18.06.2021
3	Обґрунтування проекту	1	20.06.2021
4	Налагодити канали комунікації з польськими покупцями та дистриб'юторами.	10	21.06.2021
5	Виробництво	5 (календарні дні, адже бригади працівників працюють позмінно)	04.07.2021
6	Партію морозива було відправлено на польський ринок.	1	09.07.2021

Як бачите, першу партію морозива буде відвантажено у лютому 2021 року. Виробництвом займаються співробітники виробничого цеху 3, список співробітників яких наведено в таблиці 3.12.

Таблиця 3.12.

Список співробітників виробничого цеху 3

Посада	Кількість	Місячний оклад, грн.
Майстер	2	15000
Помічник майстра	2	12500
Кондитер	4	11500
Помічник кондитера	12	10000
МТМ	16	9000
Вантажник	4	9500

Потреби в персоналі наведено в таблиці 3.13. У магазині № 3 працюватиме загалом 40 співробітників.

Основні ризики цього проекту такі:

- погіршення експортного середовища;
- падіння попиту на морозиво в Україні;
- зростання конкуренції;
- значне збільшення виробничих витрат.

Таблиця 3.13.

Вимоги до персоналу для магазину № 3

Посада	Кваліфікаційні вимоги	Обов'язки
Майстер	Кандидати повинні мати вищу професійну освіту та понад 5 років відповідного професійного досвіду роботи, включаючи понад 3 роки досвіду керівної роботи.	Контроль виробництва та логістика
Помічник майстра	Середня професійна освіта, з більш ніж 2 роками відповідного професійного досвіду роботи.	Контролювати роботу співробітників та отримувати й подавати заявки на виконання плану.
Кондитер	Вища професійна освіта, 5+ років відповідного професійного досвіду роботи	Змішування матеріалів та контроль процесу змішування
Помічник кондитера	Базова вища професійна освіта, з більш ніж 2 роками відповідного професійного досвіду роботи.	Змішування, додавання інгредієнтів та контроль за дотриманням рецептури.
МТМ	Базова вища професійна освіта, з більш ніж 2 роками відповідного професійного досвіду роботи.	Виробничий процес
Вантажник	Середня освіта, досвід роботи – від 1 року	Завантаження сировини та транспортування готової продукції на склад.

У таблиці 3.14. показано важливість вищезазначених ризиків [42].

Таблиця 3.14.

Важливість ризиків для ТОВ «Ласунка» щодо продажу морозива на польському ринку (тис.грн).

Пріоритет	Ризики	Загрози	Ймовірність	Важливість
1	Погіршення експортних умов	3	80	2,4
2	Попит на морозиво в Україні знижується.	4	20	0,8
3	Витрати на виробництво значно зросли	1	40	0,4
4	Конкуренція значно загострилася.	2	60	1,2
Всього				4,8

Матриця оцінки ризиків показана на рисунку 3.4.

		Загроза			
		1	2	3	4
Ймовірність					Попит на морозиво в Україні знижується.
		Витрати на виробництво значно зросли			
			Конкуренція значно загострилася.		
				<u>Погіршення умов експорту</u>	

Рисунок 3.4. Матриця оцінки ризиків для продажу морозива ТОВ «Ласунка» на польському ринку (тис.грн)

Таким чином, найбільші загрози виникають через погіршення експортного середовища в умовах пандемії та потенційне закриття кордону між Україною та Польщею. План доходів та витрат проекту наведено в таблиці 3.15.

Таблиця 3.14.

План доходів та витрат для продажу морозива ТОВ «Ласунка» на польському ринку (тис.грн).

Показники	Місяці 2022 року												2023	2024
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Дохід від продажів	750	900	1050	1360	1530	1700	2070	2340	2610	2880	3240	3800	36750	57500
Загальна собівартість	318	381	445	506	571	632	728	819	986	1001	1121	1265	12665	14237
Прибуток від продажів	432	519	605	854	959	1068	1342	1521	1624	1879	2119	2535	24085	43263
Податок на прибуток	78	93	109	154	173	192	242	274	292	338	381	456	4335	7787
Чистий прибуток	354	426	496	700	796	876	1100	1247	1332	1541	1738	2079	19750	35476

Як бачимо, чистий прибуток зростатиме щомісяця, оскільки проект вимагає мінімальних витрат; зростатимуть лише транспортні витрати на експортовану продукцію.

Чистий дохід проекту:

2021 - 15,457 млн українських гривень

2022 - 24,085 млн українських гривень

2023 - 43,263 млн українських гривень

Ставка дисконтування (Е) така: Сума ризику (4,8%) плюс рівень інфляції (10%) = 14,8%. Ставка дисконтування (К):

$$K = \frac{1}{(1-0,148)^t}, \quad (3.1)$$

де t – розрахунковий період.

Індекс рентабельності є оберненою величиною гарантованого терміну окупності. Він відображає чисту приведену вартість кожної гривні поточних інвестицій. Якщо цей індекс більше 1, рекомендується впровадити цей захід.

Показники ефективності та терміну окупності проекту наведено в таблиці 3.16.

Таблиця 3.16.

Показники ефективності та терміну окупності продажів морозива ТОВ «Ласунка» на польському ринку (тис.грн)

NV	K (14,8%)	ЧДД (NV x K)	ЧДН (кумулятивне)	NPV	PI	DPP, міс.
-244	1	-244	-244			
12678	1,17	14833	14589			
26620	1,38	36736	24058			
45798	1,62	74193	47573	47573	195	1,3

Отже, термін окупності цього проекту становить 1,3 роки. Слід зазначити, що цей проект є ефективним для досліджуваних компаній.

3.3. Використання зарубіжного досвіду управління товарною політикою підприємства

Досвід вітчизняних та іноземних підприємств показує, що формулювання продуктової стратегії має керуватися загальною стратегією розвитку підприємства. Ця стратегія включає визначення мети, завдань та обсягу діяльності підприємства, проведення діагностики екологічної стратегії, формулювання ключових показників планування (тобто стратегічних цілей) та проведення поглибленого аналізу ринку, включаючи сегментацію ринку та оцінку привабливості кожного сегмента ринку.

Це має вирішальне значення, оскільки підприємство є відкритою системою, яка може вижити та розвиватися лише шляхом задоволення певних потреб споживачів. Стратегії підприємства можна розділити на проактивні та реактивні.

Проактивні стратегії передбачають постійне розширення бізнесу, розробку нових продуктів і технологій, а також пошук конкурентних переваг. Реактивні стратегії, з іншого боку, характеризуються зосередженням на певному ринку або його сегменті ринку та вжиттям заходів для захисту від впливу конкурентів [28].

Реактивні стратегії можна додатково розділити на адаптивні та адаптивні стратегії. Адаптивні стратегії стосуються реагування підприємств на зміни в навколишньому середовищі, тоді як адаптивні стратегії стосуються адаптації підприємств до існуючого середовища.

Порівняно з іншими країнами, Сполучені Штати зміцнили свої позиції як найконкурентніша економіка світу. Ефективний внутрішній ринок, конкурентоспроможні підприємства та видатні можливості технологічних інновацій, що базуються на системі провідних університетів та дослідницьких центрів, разом сприяли високій конкурентоспроможності економіки та підприємств США.

Однак певні слабкі сторони, зокрема ті, що пов'язані з

макроекономічними дисбалансами, все ще становлять ризики для загальної конкурентоспроможності Сполучених Штатів і навіть світової економіки. Нещодавні наслідки кризи іпотечного ринку є прикладом цих ризиків.

Реактивні стратегії характеризуються використанням перевірених практик та методів управління. І навпаки, адаптивні стратегії спрямовані на пошук нових рішень та прагнуть зберегти позицію новатора. Компанії застосовуватимуть загальні стратегії, такі як стабілізація, зростання та скорочення, залежно від конкретних обставин.

Найвизначнішою рисою сучасного міжнародного маркетингу є адаптація продуктів до умов зовнішнього ринку; компанії повинні повністю враховувати це під час формулювання продуктових стратегій.

Варто зазначити, що на внутрішньому ринку компанії не коригують продукти відповідно до ринкового попиту, а радше виробляють заздалегідь, виходячи з існуючих вимог. Водночас, підвищення унікальності продукту має вирішальне значення для виділення на висококонкурентному ринку.

У сучасній теорії та практиці управління людськими ресурсами підприємств промислово розвинених країн домінують два діаметрально протилежні методи – американський та японський.

Американський метод спочатку уточнює модель професійної кваліфікації «посада», а потім «підбирає» найбільш підходящих працівників за моделлю «посада-працівник» [47].

Система управління американських підприємств має такі характеристики: працівники розглядаються як основне джерело підвищення продуктивності; працівники користуються певним ступенем автономії; критерії відбору включають освіту, практичний досвід, психологічні якості та здатність до командної роботи; акцент робиться на професіоналізації менеджерів, інженерів та науковців.

Водночас вирішальним є також культивування унікальності працівників.

Типові умови праці такі:

- зменшити навантаження центральних департаментів та оптимізувати

адміністративні установи;

- розширити обсяг описів посад та посад;
- запровадити гнучкі структури компенсації;
- інтегрувати інженерів, науковців та виробничих робітників у міжфункціональні команди – цільові групи проектів;
- застосовувати моделі управління, орієнтовані на команду, та працювати в рамках проектних команд для вирішення проблем.

Традиційно в промислово розвинених країнах, таких як Канада та Сполучені Штати, підприємства всіх розмірів застосовують відкриту політику «входу-виходу» з простими процесами найму та можливістю компаній звільняти або переводити працівників за потреби.

Модель стимулювання праці США базується на всебічному заохоченні підприємницької діяльності та накопичення багатства серед найактивніших груп.

Ця модель побудована на соціально-культурних характеристиках країни, таких як масова орієнтація на успіх для всіх та високий рівень економічного добробуту. Система стимулювання праці США характеризується унікальною системою компенсації праці. Для підвищення унікальності системи можна впроваджувати інноваційні методи винагородження та мотивації працівників, підкреслюючи індивідуальні досягнення та кар'єрний розвиток.

У Сполучених Штатах найпоширенішою реформою є система погодинної оплати праці, яка базується на стандартизованих завданнях і доповнюється різними бонусами. Наразі основною формою компенсації є система, що поєднує відрядну та погодинну оплату праці, що застосовується як до основних, так і до додаткових працівників.

За цією системою щоденний дохід працівника розраховується шляхом множення погодинної ставки на кількість відпрацьованих годин. Ця система компенсації не включає бонуси, оскільки американські економісти вважають, що ці бонуси вже включені до високої ставки заробітної плати та базового окладу працівника. Перевага цієї системи полягає в легкості розрахунку

доходу та планування витрат на заробітну плату [38].

Японська модель спочатку проводить попередню оцінку індивідуальних сильних та слабких сторін працівника та підбирає для нього відповідні посади (система «працівник-посада»).

Японська модель спрямована на підвищення продуктивності праці, тим самим покращуючи рівень життя людей. Для стимулювання підприємницької активності держава не вжила ефективних заходів щодо моніторингу стратифікації суспільного багатства.

Ця модель можлива лише за умови високого рівня національної свідомості суспільства, переважання національних інтересів над індивідуальними, а також готовності громадськості до певних матеріальних жертв заради національного процвітання.

Багато японських компаній використовують універсальну систему, яка інтегрує традиційні (вікові) та нові елементи оплати праці, засновані на матеріальних стимулах.

Рівень оплати праці визначається чотирма показниками: віком, стажем, професійною категорією та продуктивністю праці. Вік та стаж роботи складають основу індивідуальних ставок оплати праці, тоді як професійна категорія та продуктивність праці визначають ставку оплати праці, також відому як «кваліфікаційна ставка оплати праці».

Використання цієї системи дозволяє компаніям розробляти персоналізовані стимули для різних працівників, тим самим забезпечуючи ефективніше управління персоналом.

Характеристики японської моделі праці:

- акцент на довгостроковій зайнятості в межах однієї компанії;
- висока повага до рівня освіти та особистого потенціалу працівників;
- заробітна плата всебічно враховує вік, стаж роботи, рівень освіти та працездатність;
- участь працівників у профспілках, створених у межах конкретних компаній, а не по всій галузі [45].

Ці характеристики дозволяють японським компаніям створювати стабільне та ефективне робоче середовище, сприяти розвитку видатних талантів та забезпечувати стабільність робочих колективів.

Основні принципи управління людськими ресурсами:

- взаємодія між компанією та її співробітниками в їхніх інтересах та житті;
- висока залежність співробітників від компанії означає, що компанія повинна надавати важливі гарантії співробітникам в обмін на їхню лояльність та готовність захищати інтереси компанії;
- надавати пріоритет колективним формам та сприяти трудовій співпраці в межах невеликих груп у компанії;
- створювати атмосферу рівності серед співробітників, незалежно від їхньої посади;
- підтримувати баланс впливу та інтересів між трьома основними силами в діяльності компанії (керівництво, інвестори та співробітники).

Національні стандарти враховуються перед розробкою продукту, а інші характеристики споживання продукту також враховуються під час його вдосконалення. Зміни в методах просування продукту також можуть бути пов'язані з культурними особливостями різних регіонів країни.

Як правило, лідерами ринку є ті компанії, які є конкурентоспроможними у своїх продуктових стратегіях. Промоційна діяльність, спрямована на іноземні організації та компанії, охоплює такі напрямки:

Адаптація продуктів до міжнародного ринкового середовища може здійснюватися такими способами:

- зміни до існуючих продуктів або розробка нових продуктів;
- зміни у сприйнятті продукту покупцями;
- коригування післяпродажного обслуговування у відповідь на нові обставини.

Управління стратегією продукту на основі міжнародного досвіду в ТОВ «Ласунка»:

1. Зменшення різноманітності продуктів – це коригування динаміки асортименту продуктів, спричинене зниженням попиту, неповним постачанням груп продуктів або низькою прибутковістю певних видів продуктів.

2. Додавання груп продуктів – це динамічні зміни асортименту продуктів через додавання та вдосконалення лінійок продуктів.

3. Стабільність продукту – це стабільні фінансові умови та відносно невелика кількість нових груп продуктів (включаючи продукти з високим щоденним попитом).

4. Інновації продукту – це розробка нових продуктів для покращення їх показників ефективності.

5. Удосконалення груп продуктів – це коригування інноваційних та існуючих груп продуктів для підвищення ефективності стратегії продукту.

6. Стабільність продукту – це більш конкурентоспроможні продукти порівняно з аналогічними продуктами.

Тому вивчення зарубіжного досвіду управління продуктовою політикою підприємства є ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності та досягнення стабільного успіху на ринку.

Зарубіжний досвід показує, що зосередження на якості продукції та наданні відмінного сервісу має вирішальне значення, що допомагає зміцнити позиції підприємства.

Оволодіння ефективними методами та стратегіями іноземних підприємств може допомогти українським підприємствам оптимізувати свою продуктову політику та відповідати вимогам сучасного ринку [40].

Висновки до розділу 3

Враховуючи аналіз світового ринку морозива, важливо розширити географічний розподіл експорту морозива ТОВ «Ласунка», вийшовши на польський ринок. Це рішення підтверджується кількома факторами:

перспективним розміром ринку, значною лояльністю до української продукції, відсутністю сезонних коливань попиту на морозиво, стабільним зростанням на ринку та сприятливими перспективами розвитку галузі.

Цей крок є надзвичайно важливим, оскільки підприємство функціонує як відкрита система, яка може процвітати та розвиватися лише шляхом задоволення конкретних потреб споживачів. Стратегія, прийнята підприємством, може бути як активною, так і пасивною. Активна стратегія передбачає постійне розширення діяльності, інновації в розробці продуктів і технологій, а також прагнення до конкурентних переваг.

І навпаки, пасивна стратегія може зосереджуватися на концентрації зусиль на певному ринку або сегменті, одночасно захищаючись від конкурентів.

Аналіз, отриманий як від іноземних, так і від вітчизняних бізнес-структур, свідчить про те, що розробка продуктової політики повинна узгоджуватися із загальною стратегією зростання підприємства. Ця стратегічна структура охоплює визначення цілей, завдань та обсягу діяльності підприємства, а також стратегічну оцінку його середовища.

Крім того, вона передбачає встановлення ключових показників ефективності – стратегічних цілей – та проведення комплексного аналізу ринку, який включає сегментацію ринку та оцінку привабливості різних сегментів, серед інших факторів.

ВИСНОВКИ

Встановлення маркетингової продуктової політики для будь-якого суб'єкта господарювання, поряд з визначенням ключових пріоритетних напрямків для його діяльності в ринкових умовах, залишається актуальним питанням. Зрештою, метою формулювання маркетингової продуктової політики є гарантування конкурентоспроможності підприємства та його переваг на ринку.

Значна увага приділяється маркетинговій діяльності підприємства, що, відповідно, сприятиме стабільним темпам зростання торгівлі та знижуватиме бізнес-ризики. Маркетинг функціонує як вирішальний механізм для досягнення цілей підприємства, тим самим забезпечуючи вихід на нові ринки та підвищуючи операційну ефективність. З огляду на ці міркування, актуальність теми дослідження є очевидною та потребує ретельного вивчення.

Результати проведеного дослідження свідчать про те, що продуктова політика сприймається як маркетинговий інструмент, що включає низку цілеспрямованих рішень та дій, спрямованих на встановлення оптимального асортименту продукції, управління асортиментом, забезпечення якості та конкурентоспроможності товарів на належному рівні, а також створення відповідної упаковки та маркування, та розробку брендової політики компанії [20].

Ми стверджуємо, що, спираючись на різні наукові точки зору, продуктову політику слід розглядати як інтегровану систему маркетингових впливів, що охоплює кілька ключових напрямків: регулювання асортиментної політики, управління ціновими стратегіями, нагляд за життєвим циклом продукції, підвищення конкурентоспроможності та якості продукції, просування товарів та стимулювання продажів для оптимізації споживчого попиту за допомогою маркетингових зусиль, поряд з розвитком брендингу та упаковки.

Підприємство застосовує консервативну продуктову політику на

традиційних ринках, що продемонстрували стабільність, таких як ринки товарів першої необхідності. На противагу цьому, превентивна продуктова політика типова для підприємств, які зазвичай функціонують на ринках, що характеризуються повільно змінюваним попитом.

Коли традиційний сегмент ринку починає непередбачувано змінювати свої потреби, підприємства приймають адаптивну продуктову політику. Крім того, соціально орієнтована продуктова політика застосовується підприємством, коли воно переходить від простого задоволення потреб до створення унікальних цінностей для кінцевих споживачів.

Щоб упорядкувати критерії оцінки ефективності продуктової політики, ми класифікуємо їх на чотири групи: ефективність виробничої діяльності підприємства, фінансовий стан підприємства, ефективність продуктової політики у просуванні продукту та ефективність продуктової політики у сприянні продажу продукту. Крім того, для оцінки та встановлення оптимального асортименту продукції для підприємства використовуються методи аналізу ABC та XYZ.

ТОВ «Ласунка», українське підприємство, займається виробництвом та продажем морозива як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках. Аналіз показує, що компанія приділяє значну увагу своїм маркетинговим зусиллям, враховуючи, що ефективність цієї діяльності безпосередньо впливає на частку ринку ТОВ «Ласунка», обсяг продажів, конкурентоспроможність та прибутковість.

Валовий прибуток демонструє аналогічні тенденції; проте чистий прибуток підприємства знизився у 2020 році через зростання адміністративних та збутових витрат, фінансових витрат, а також скорочення інших фінансових та різних доходів. Крім того, використання робочої сили підприємства характеризується зниженням ефективності, що негативно впливає як на виробництво, так і на обсяги реалізації продукції.

Рівень конкуренції в секторі продажу морозива є помірним, основним конкурентом аналізованої компанії є ТМ «Рудь» («Житомирський

маслозавод»), яка пропонує споживачам широкий вибір морозива. Порівняно з ТМ «Рудь», компанія «Ласунка» має конкурентні переваги у вигляді ширшого асортименту та вищої якості морозива. Отже, досліджувана компанія має дві чіткі конкурентні переваги над своїм провідним конкурентом.

Асортимент продукції ТОВ «Ласунка» охоплює п'ять окремих груп продуктів, що включають понад 84 види морозива. Існує потреба в розширенні асортименту продукції ТОВ «Ласунка». Зокрема, вся лінійка морозива, що пропонується у вафельних стаканчиках, належить до групи А, яка генерує більшу частину прибутку підприємства.

Отже, для компанії вкрай важливо зосередитися на розширенні асортименту та упаковки цього конкретного виду продукції, а також на збільшенні обсягу продажів цієї групи продуктів [42].

Враховуючи аналіз світового ринку морозива, ТОВ «Ласунка» доцільно розширити географічний розподіл експорту морозива, вийшовши на польський ринок. Рівень конкуренції в польському секторі продажу морозива є помірним, причому Unilever є основним конкурентом для даної компанії. Unilever пропонує споживачам різноманітний вибір морозива, використовуючи у своєму виробництві як натуральні інгредієнти, так і порошкоподібні матеріали.

Компанія, що розглядається, має значні можливості для підвищення своєї конкурентоспроможності, що значною мірою пояснюється зростанням рівня доходів населення. Продукція, що пропонується досліджуваним підприємством, повинна не лише демонструвати високу якість, але й відповідати встановленим стандартам та вимогам, що стосуються відповідних категорій. Орієнтиром оптимальності асортименту продукції є найвищий рівень задоволення клієнтів, досягнутий завдяки найефективнішому використанню ресурсів підприємства, що дозволяє реалізовувати товари з мінімальними витратами.

Основні напрямки вдосконалення політики асортименту продукції ТОВ «Ласунка» повинні охоплювати якість продукції, різноманітність

асортименту, інноваційні стратегії, позиціонування, управління життєвим циклом продукції та обслуговування [62].

Дані свідчать про те, що хоча обсяги продажів можуть бути незначними протягом перших місяців, очікується, що вони значно зростуть до завершення першого року проекту. Все необхідне обладнання легкодоступне, оскільки компанія має намір зменшити продажі на внутрішньому ринку, одночасно розширюючи свою діяльність з експорту морозива.

Прогнозується, щомісячний чистий прибуток постійно зростатиме, враховуючи, що цей проект передбачає мінімальні витрати, за винятком підвищених транспортних витрат, пов'язаних з експортом продукції на міжнародний ринок. Термін, необхідний для окупності інвестицій у проект, становить 1,3 роки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамович, І., Квасова, М. Маркетингова товарна політика та її особливості в кризових умовах господарювання. *Економіка та суспільство*. – 2022. – № 39. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-8>.
2. Абрамович, І.А. Товарний асортимент підприємства: сутність та умови формування. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. – 2017. – Вип. 12. – С. 6-9.
3. Ангелко, І.В. Управління маркетинговою діяльністю підприємства: особливості та шляхи вдосконалення. *Управлінська діяльність: досвід, тенденції та перспективи* : матеріали II Всеукр. наук.-практ. конф., 24 квітня 2020 р. – Харків, 2020. – С. 6-8.
4. Балабанова, Л.В. Маркетингова товарна політика в системі менеджменту підприємств : навчальний посібник. – Київ : Професіонал, 2016. – 336 с.
5. Балабанова, Л.В. Стратегічне управління персоналом підприємства: Навч. посібник / Л.В. Балабанова, О.В. Стельмашенко. – К.: Знання, 2011. – 236 с.
6. Балановська, Т. І., Гоголя, О. П., Кубіцький, С. О., Михайліченко, М. В., Троян, А. В. Управління організацією : навчальний посібник. – Київ : ФОП Ямчинський О. В., 2021. – 464 с.
7. Безугла, Л.С., Агафонов, О.Д., Гладкий, Д.Р. Формування маркетингової товарної політики. *Інфраструктура ринку*. – 2019. – № 35. – С. 133-137.
8. Безугла, Л.С. Роль підприємництва як чинника забезпечення стабільності економіки. *Інвестиції: практика та досвід*. – 2020. – № 21. – С. 31-33.
9. Болотна, О. В. Актуальність впровадження ефективної товарної стратегії бренду на підприємстві. *Ефективна економіка*. – 2019. – № 7. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_7_30.
10. Бриндіна, О. А., Труш, М. С. Стратегічний набір товарної політики

та стратегії управління товарним портфелем. *Агросвіт*. – 2020. – № 11. – С. 107-114.

11. Бубенець, І. Г., Артеменко, В. С., Козуб, В. О. Механізм оцінювання ефективності використання маркетингових ресурсів на торговельному підприємстві. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. Збірник наукових праць ХДУХТ. – 2016. – Вип. 2, (24). – С.107-120.

12. Бубенець, І.Г., Куценко, О. Маркетинг в умовах воєнного стану країни: стратегія розвитку. *Маркетинг очима молоді* : зб. статей Всеукр. студ. наук.-практ. конф., 09 червня 2022 р. – Хмельницький: ХНУ, 2022. – С. 19-23.

13. Бутенко, Н. В. Концепція сталого економічного розвитку вітчизняної промисловості. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. – 2019. – Вип. III (43). – С. 15-25.

14. Бутенко, Н. В. Маркетинг Підручник. – Київ : Атіка, 2020. – 300 с.

15. Васютинська, Ю. О. Товарна політика та проблеми її формування. *Актуальні проблеми економіки*. – 2020. – № 3. – С. 138-143.

16. Вершигора, Є. Ю. Маркетингова товарна політика. Навчальний посібник для студентів ВНЗ. Хмельниц. екон. ун-т. – Тернопіль, Астон, 2021. – 407 с.

17. Войчак, А. В., Шумейко, В.М. Дослідження сучасних концепцій маркетингу та маркетингового менеджменту. *Маркетинг в Україні*. – 2019. – № 4. – С. 52-55.

18. Габрид, А. Товарна політика як елемент підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології*: зб. матеріалів IX Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, м. Вінниця, 06 жовтня 2022 р. – Вінниця, 2022. – Ч. 739. – С.137.

19. Гавриш, О. М., Пильнова, В. П., Капелюшна, Т. В., Лобань, О. О. Інтернет-торгівля: особливості реалізації товару за допомогою інтернету. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. – 2020. – № (31). – С. 122-130.

20. Головчук, Ю.О., Середницька, Л.П. Маркетингова товарна політика –

інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. URL: <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=3059&i=8>.

21. Головчук, Ю. О., Пчелянська, Г. О. Особливості формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі парадигми інноваційного розвитку. *Економіка та держава*. – 2020. – №3. – 66-70 с.

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

23. Гончаренко, І.М., Рева, М.О. Обґрунтування маркетингової товарної стратегії підприємства. *II всеукраїнська наукова Інтернет-конференція «Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи»*. – 2017. – С. 148-154.

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

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

26. Гулевата, О. Р., Гавриш, О. М. Товарна політика підприємства та проблеми її формування. *Актуальні питання теорії та практики менеджменту в умовах сучасних викликів* : матеріали III Всеукраїнської науково-практичної онлайн конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених. м. Київ, НУБіП України, 11 жовтня 2023 р. – Київ, 2022. – С. 24-27.

27. Данілов, Т. Теоретичні підходи до формування товарної політики підприємства. *Маркетинг та менеджмент*. – 2017. – № 4. – С. 23-29.

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

29. Долгальова, О. В. Закордонний досвід стимулювання збуту послуг та його застосування на українському ринку. *Галицький економічний вісник*.

– 2021. – Том 70. № 3. – С. 133-139.

30. Дячков, Д. В., Потапюк, І. П., Яковенко, І. О. Особливості товарної політики підприємства. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2020. – № 27. – С. 46-51.

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

32. Іваненко, Л. М., Боєнко, О. Ю. Маркетинг : навчальний посібник. – Вінниця : Донецький національний університет імені Василя Стуса, 2022. – 362 с.

33. Ілляшенко, С.М. Маркетингова товарна політика : підручник. – Суми : Університетська книга, 2022. – 284 с.

34. Іщенко, С. В. Дослідження методів формування товарної політики промислового підприємства. *Ефективна економіка*. – 2021. – № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2021_6_27.

35. Калініченко, О.О. Формування маркетингової товарної політики підприємства в сучасних економічних умовах. *Економіка. Управління. Інновації*. – 2017. – Вип. 1(20). – С. 1-12.

36. Кардаш, В. Я., Павленко, І.А., Шафалюк, О.К. Товарна інноваційна політика : підручник. – Київ : КНЕУ, 2022. – 266 с.

37. Кириченко, С. О., Половинка, К. І. Принципи формування асортиментної політики. *Агросвіт*. – 2021. – № 1-2. – С. 90-94. URL: 10.32702/2306-6792.20211-290.

38. Котлер, Ф. Маркетинг від А до Я. 80 концепцій, які має знати кожен менеджер. Альпіна Паблішер Україна. – 2021. – 252 с.

39. Крикавський, Е., Дейнега, О., Дейнега, Р., Патора І. Маркетингова товарна політика: Навчальний посібник. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2018. – 276 с.

40. 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.

41. Ласунка. You Control. URL : https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/24440838/.
42. Ласунка. Офіційний сайт. URL: <https://lasunka.com/>.
43. Лісений, Є., Дяченко, Ю. Управління та шляхи удосконалення маркетингової товарної політики підприємства. *Економіка та суспільство*. – 2021. – № 32. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-25>.
44. Лукан, О. М. Економічна сутність маркетингової діяльності підприємства. *Економічний простір*. – 2021. – № 84. – С. 172-180.
45. Мартиненко, В. П. Методичні підходи до оцінювання управління маркетинговою діяльністю підприємства. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління*. – 2018. – Т. 29(68). – № 5. – С.62-66.
46. Мартинович, Н. О., Горник, В. Г., Бойченко, Е. Б. Маркетингові дослідження : навчальний посібник. – Київ : «Видавництво Людмила», 2021. – 323 с.
47. Марчевська, Ю.О. Багатонаціональна конкуренція та міжнародна та можливості всіх ланки у виробничому ланцюжку кінцевого продукту. *Соціально-гуманітарний вісник*. – 2021. – Вип. 24. – С. 93-95.
48. Матюхіна, А., Зозульов, О., Гавриш, Ю. Товарна політика як основний інструмент маркетингу. *Збірник наукових праць міжнародної науково-практичної конференції "B2B MARKETING"*, 2022. – С. 21-24.
49. Окландер, М.А., Кірсонов, М.В. Маркетингова товарна політика : підручник. – Київ : «Центр учбової літератури», 2020. – 246 с.
50. Окрепкий, Р.Б., Лагоцька, Н.З. Стратегічні аспекти формування маркетингової товарної політики підприємства. *Сталий розвиток економіки*. – 2021. – № 2. – С. 283-287.
51. Потапюк, І.П., Івченко, М.В., Скляр, Р.В. Теоретико-методологічні аспекти розробки маркетингової стратегії підприємства. *Причорноморські економічні студії*. – 2017. – № 24. – С. 81-84.
52. Рогоза, М. Є., Скляр, А. А. Стратегічне управління підприємствами

споживчої кооперації: економетрично-інформаційні системи і моделі : монографія. – Полтава, РВВ ПУСКУ, 2019. – 116 с.

53. Розвиток управління маркетингом на підприємствах : монографія / Холодний Г. О., Шумська Г. М. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2020. – 256 с.

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

55. Савицька, Н. Л., Жегус, О. В, Афанасьєва, О. П., Морозов, І. Маркетинг харчових продуктів: тренди та виклики. Повноцінне харчування: тренди енергоефективного виробництва, зберігання та маркетингу: колективна монографія / за ред. проф. В. В. Євлаш, проф. В. О. Потапова, проф. Н. Л. Савицької, доц. Л. Ф. Товма. – Харків : НАНГУ, 2020. – С. 486-516.

56. Савицька, Н.Л., Кот, О.В., Кот, М.С. Канали маркетингових комунікацій як засіб підвищення комунікативної активності підприємств торгівлі. *Глобальні та національні проблеми економіки*. – 2017. – Вип. 15. – С.306-310. URL: <http://global-national.in.ua/archive/15-2017/62.pdf>.

57. Савицька, Н.Л., Прядко, О.М. Управління попитом: навч. посіб. – Харків: Вид-во Іванченка І.С., 2016. – 197 с.

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

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

60. Ткач, Я.С., Ситник, К.В. Проблеми розробки маркетингової товарної політики підприємства. ВЦП «Візаві». – 2017. – С. 198-200.

61. Ткаченко, Н. Б. Маркетингова товарна політика. Навч. посібник. – Київ, КДТЕУ, 2020. – 149 с.

62. Тюха, І.В., Ковальська, В.В. Основні напрями підвищення ефективності товарної політики підприємства при виході на зовнішні ринки. *Молодий вчений*. – 2017. – № 12(52). – С. 782-786.

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

64. Хринюк, О.С. Методичні засади механізму формування маркетингової товарної стратегії виробничих підприємств: веб-сайт. URL: <http://economy.kpi.ua/uk/node/199>.

65. Шаманська, О.С. Споживча поведінка домогосподарств: основні чинники та мотиви. URL: <http://www.rusnauka.com/9NND2022/Economics/6104898.doc.html>.

66. Шира, Т. Б. Функціональний аспект управління асортиментом у комерційній діяльності / Т. Б. Шира // Наукові записки [Української академії друкарства]. Серія : Економічні науки. – 2015. – № 1. – С. 63-73.

67. Що таке ABC и XYZ аналіз продажу і як використати його в бізнесі. URL : <https://blog.calltouch.ua/jak-vam-dopomozhe-v-biznesi-spilnyj-abc-i-xyz-analiz/>.

68. Штефанич, Д., Братко, О., Дячун, О., Лагоцька, Н., Окрепкий, Р. Маркетинговий аналіз. – Тернопіль: Економічна думка, 2021. – 267 с.

69. Юрчук, Н. П. Методика формування інформаційного забезпечення інформаційної системи обліку оплати праці у аграрних підприємствах. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5578>.

70. Яковлєв, А.І., Ларка, М.І., Сударкіна, С.П. та ін. Маркетинг промислового підприємства : навчальний посібник./ за ред. проф. А.І. Яковлєва, проф. М.І. Ларки. – К. : Видавничий дім «Кондор», 2019. – 504 с.

71. Michalski, E. (2016). Marketing management of enterprise. *Zeszyty Naukowe SGGW, Polityki Europejskie, Finanse i Marketing*. – Vol.15(64). – p.84-95. <https://doi.org/10.22630/PEFIM.2016.15.64.8>.

72. Statistics Poland. URL: <https://stat.gov.pl/en/>.

73. Savytska, N., Babenko, V., Chmil, H., Priadko, O. & Bubenets, I. (2023). Digitalization of Business Development Marketing Tools in the B2C Market. *Journal of Information Technology Management*, 15 (1), 124-134.

<https://doi.org/10.22059/jitm.2023.90740>URL:https://journals.ut.ac.ir/article_90740_2dc7c64f4d84dc1be3d51c6accc5f811.pdf.