

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та**  
**інформаційних технологій**  
**Кафедра менеджменту ім. І. А. Маркіної**

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на здобуття ступеня вищої освіти «Магістр»

на тему «**Управління маркетинговою товарною політикою підприємства в умовах нестабільного бізнес-середовища**»

Виконав: здобувач вищої освіти  
за освітньою програмою  
Бізнес-адміністрування  
спеціальності 073 Менеджмент  
ступеня вищої освіти магістр  
групи 2  
денної форми здобуття освіти  
**Бабич Віктор Олегович**

Керівник:  
Помаз Олександр Михайлович

Рецензент:  
Власенко Тетяна Анатоліївна

**Полтава 2025 року**

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та**  
**інформаційних технологій**  
**Кафедра менеджменту ім. І. А. Маркіної**

Освітня програма Бізнес-адміністрування  
Спеціальність 073 Менеджмент  
Рівень вищої освіти магістерський

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри \_\_\_\_\_  
Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА  
09 червня 2025 року

**З А В Д А Н Н Я**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**  
**ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ**

**Бабича Віктора Олеговича**

1. Тема роботи «Управління маркетинговою товарною політикою підприємства в умовах нестабільного бізнес-середовища» (на матеріалах підприємства), керівник роботи кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної Помаз О.М.  
Затверджено засіданням кафедри протокол № 35 від 09 червня 2025 р.
2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи «10» грудня 2025 р.
3. Вихідні дані до роботи:
  - звітність підприємства за 2020-2024 рр.
  - інші інформаційні дані:
    - нормативно-довідкова література,
    - літературні джерела,
    - Інтернет-джерела,
    - власні спостереження автора
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):
  - Розділ 1. Теоретичні аспекти управління маркетинговою товарною політикою підприємства в умовах нестабільного бізнес-середовища
  - Розділ 2. Аналіз управління маркетинговою товарною політикою підприємства
  - Розділ 3. Напрями вдосконалення управління маркетинговою товарною політикою підприємства в умовах нестабільного бізнес-середовища
5. Перелік графічного матеріалу: схеми, рисунки, графіки, діаграми за темою та об'єктом дослідження.

## 6. Консультант із застосування прикладних комп'ютерних програм

Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
	завдання видав	завдання отримав
Копішинська Олена Петрівна, кандидат фізико-математичних наук, доцент, професор кафедри інформаційних систем та технологій	31.10.2025	28.11.2025

7. Дата видачі завдання: 09 червня 2025 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	02.06.25 – 09.06.25	виконано
2	Складання та погодження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	02.06.25 – 09.06.25	виконано
3	Опрацювання джерел інформації	10.06.25 – 25.06.25	виконано
4	Збір, вивчення і обробка інформації, необхідної для виконання роботи	26.06.25 – 04.07.25	виконано
5	Виконання теоретико-методологічного розділу роботи	07.07.25 – 29.08.25	виконано
6	Виконання дослідницько-аналітичного розділу роботи	01.09.25 – 14.10.25	виконано
7	Виконання проектно-рекомендаційного розділу роботи	15.10.25 – 02.12.25	виконано
8	Оформлення тексту роботи та перевірка на наявність текстових запозичень	03.12.25 – 10.12.25	виконано
9	Попередній захист роботи на кафедрі	10.12.25	виконано
10	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень і пропозицій	11.12.25 – 15.12.25	виконано
11	Нормоконтроль	10.12.25 – 15.12.25	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	16.12.25 – 22.12.25	

Здобувачка вищої освіти

\_\_\_\_\_ Віктор БАБИЧ

Керівник роботи

\_\_\_\_\_ Олександр ПОМАЗ

## АНОТАЦІЯ

Бабич В.О. Управління маркетинговою товарною політикою підприємства в умовах нестабільного бізнес-середовища. Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти магістр освітньо-професійної програми Бізнес-адміністрування спеціальності 073 Менеджмент. Полтавський державний аграрний університет, Полтава, 2025.

Розкрито сутність, роль і значення товарної політики в системі маркетингового управління та досліджено концептуальні підходи до формування товарної політики.

Здійснено організаційно-економічну характеристику підприємства; проведено аналіз товарної політики підприємства та аналіз оцінку ефективності управління товарною політикою підприємства.

Сформовано адаптивну модель управління товарною політикою підприємства та розроблено стратегію розвитку товарної політики підприємства.

*Ключові слова:* підприємство, менеджмент, маркетинг, товарна політика, маркетинг-мікс, товар.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ТОВАРНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА.....	8
1.1. Сутність, роль і значення товарної політики в системі маркетингового управління.....	8
1.2. Концептуальні підходи до формування товарної політики.....	15
Висновки до розділу 1.....	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ТОВАРНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	24
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	24
2.2. Аналіз товарної політики підприємства.....	30
2.3. Оцінка ефективності управління товарною політикою підприємства.....	37
Висновки до розділу 2.....	44
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ТОВАРНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА.....	45
3.1. Формування адаптивної моделі управління товарною політикою підприємства.....	45
3.2. Розробка стратегії розвитку товарної політики підприємства....	51
Висновки до розділу 3.....	59
ВИСНОВКИ.....	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	64
ДОДАТКИ.....	70

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Сучасний етап розвитку економіки характеризується високим рівнем невизначеності та динамічності бізнес-середовища, що зумовлено посиленням конкуренції, коливаннями споживчого попиту, інфляційними процесами, технологічними змінами та цифровою трансформацією ринку. За таких умов ефективність функціонування підприємств дедалі більше залежить від здатності швидко адаптувати свої маркетингові рішення та забезпечувати гнучкість управління товарною політикою. Особливо актуальною ця проблема є для підприємств харчової та пивобезалкогольної промисловості, які працюють на ринках з високим ступенем насичення, сезонністю попиту та значною варіативністю споживчих уподобань.

Маркетингова товарна політика є ключовим елементом комплексу маркетингу та визначальним чинником конкурентоспроможності підприємства. Саме вона формує асортимент продукції, визначає рівень її якісних характеристик, відповідність потребам споживачів, а також забезпечує збалансованість товарного портфеля в умовах нестабільного ринкового середовища. Грамотно сформована товарна політика дає можливість підприємству не лише утримувати наявні ринкові позиції, а й активно розвиватися, створювати нові сегменти ринку, оптимізувати витрати, нарощувати бренд-капітал та забезпечувати стійкі довгострокові конкурентні переваги.

Підприємства пивоварної галузі стикаються з особливими викликами, серед яких – жорстка конкуренція з боку національних та міжнародних брендів, посилення регуляторних обмежень, зміна уподобань споживачів у напрямі крафтових і спеціалізованих продуктів, необхідність інноваційних рішень щодо смакових лінійок та пакування. У таких умовах підвищується значущість ефективного управління товарною політикою, що має включати аналітичну оцінку структури асортименту, оперативне реагування на зміни

ринку, розвиток нових товарних позицій та оптимізацію існуючих SKU.

*Метою* кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо управління маркетинговою товарною політикою підприємства в умовах нестабільного бізнес-середовища. Це обумовило необхідність розв'язання наступних завдань:

розкрити сутність, роль і значення товарної політики в системі маркетингового управління;

дослідити концептуальні підходи до формування товарної політики;

здійснити організаційно-економічну характеристику підприємства;

провести аналіз товарної політики підприємства;

здійснити оцінку ефективності управління товарною політикою підприємства;

сформувати адаптивну модель управління товарною політикою підприємства;

розробити стратегію розвитку товарної політики підприємства.

*Об'єктом* дослідження є процес управління маркетинговою товарною політикою підприємства в умовах нестабільного бізнес-середовища.

*Предметом* дослідження виступають теоретичні, методичні положення та практичні рекомендації щодо процесу управління маркетинговою товарною політикою підприємства в умовах нестабільного бізнес-середовища.

*Практичне значення* роботи полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій підприємством для підвищення конкурентоспроможності продукції, оптимізації товарного портфеля та адаптації маркетингової діяльності до умов ринкової невизначеності.

*Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.* Кваліфікаційна робота виконана в межах науково-дослідної роботи кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної «Управління людським капіталом як фактор стійкості підприємства в умовах соціально-економічної турбулентності»; державний реєстраційний номер 0125U003436.

*Методологічною основою* дослідження є загальнонаукові та спеціальні методи: аналіз і синтез, порівняння, економічний аналіз, системний підхід, експертне оцінювання, SWOT-аналіз, методи соціологічного опитування та HR-аналітики.

*Інформаційною базою* дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, нормативно-правові акти України, внутрішня звітність підприємства, статистичні дані, аналітичні матеріали, інтернет-ресурси.

*Апробація результатів роботи.* Основні положення і результати досліджень за темою кваліфікаційної роботи оприлюдненні у формі тез доповідей на: X Всеукраїнській науково-практичній конференції «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки» (м. Полтава, 13 листопада 2025 р.); IX Міжнародній науково-практичній конференції «Менеджмент XXI століття : глобалізаційні виклики» (м. Полтава, 15 травня 2025 р.) та публікації статті у фаховому виданні [2; 16; 50].

1. Потапюк І.П., Бабич В.О., Галько В.А., Тонконог М.В. Внутрішній імідж підприємства як чинник ефективного його функціонування. *Менеджмент XXI століття : глобалізаційні виклики* : матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції, 15 травня 2025 р. Полтава : ПДАУ, 2025. С. 629-630.

2. Бабич В.О. Сутність товарної політики в системі маркетингового управління. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки* : матер. X Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. Полтава : ПДАУ, 2025.

3. Іщейкін Т.Є., Бабич В.О., Ісаєва Г.О. Маркетинг-мікс у системі менеджменту виробничо-господарської діяльності підприємства. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту*. 2025. Вип. № 2 (34). URL: <https://visnyksura.com.ua/uk/ebooks/2025-2-34>

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ТОВАРНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

#### **1.1. Сутність, роль і значення товарної політики в системі маркетингового управління**

У сучасних умовах високої конкуренції та нестабільності бізнес-середовища товарна політика підприємства посідає ключове місце у системі маркетингового управління. Саме товар є первинним джерелом створення цінності для споживача, базою формування попиту, носієм конкурентних переваг і фундаментом маркетингової стратегії. Ефективне управління товарною політикою передбачає формування оптимального асортименту продукції, забезпечення відповідності товарних характеристик потребам ринку, управління якістю, інноваціями та життєвим циклом товару.

Товарна політика – це комплекс управлінських рішень та заходів щодо формування, розвитку й оптимізації товарного портфеля підприємства з метою задоволення потреб споживачів та забезпечення конкурентних переваг.

Поняття товарної політики формувалося поступово, від перших уявлень про товар як фізичний об'єкт до сучасного розуміння товару як комплексної ціннісної пропозиції та ключового стратегічного активу. Еволюція підходів у світовій та українській науковій школі демонструє зміщення акцентів від виробничої логіки до ринкової, а згодом – до ціннісно-орієнтованої і стратегічної парадигми. У зв'язку з цим доцільно систематизувати основні напрями трактування товарної політики залежно від історичного періоду та теоретичної школи (рис. 1.1).

Систематизація наукових підходів демонструє, що еволюція товарної політики відбувалася у напрямі постійного розширення її змісту – від

виробничо орієнтованого підходу до сучасної концепції управління цінністю та клієнтським досвідом.

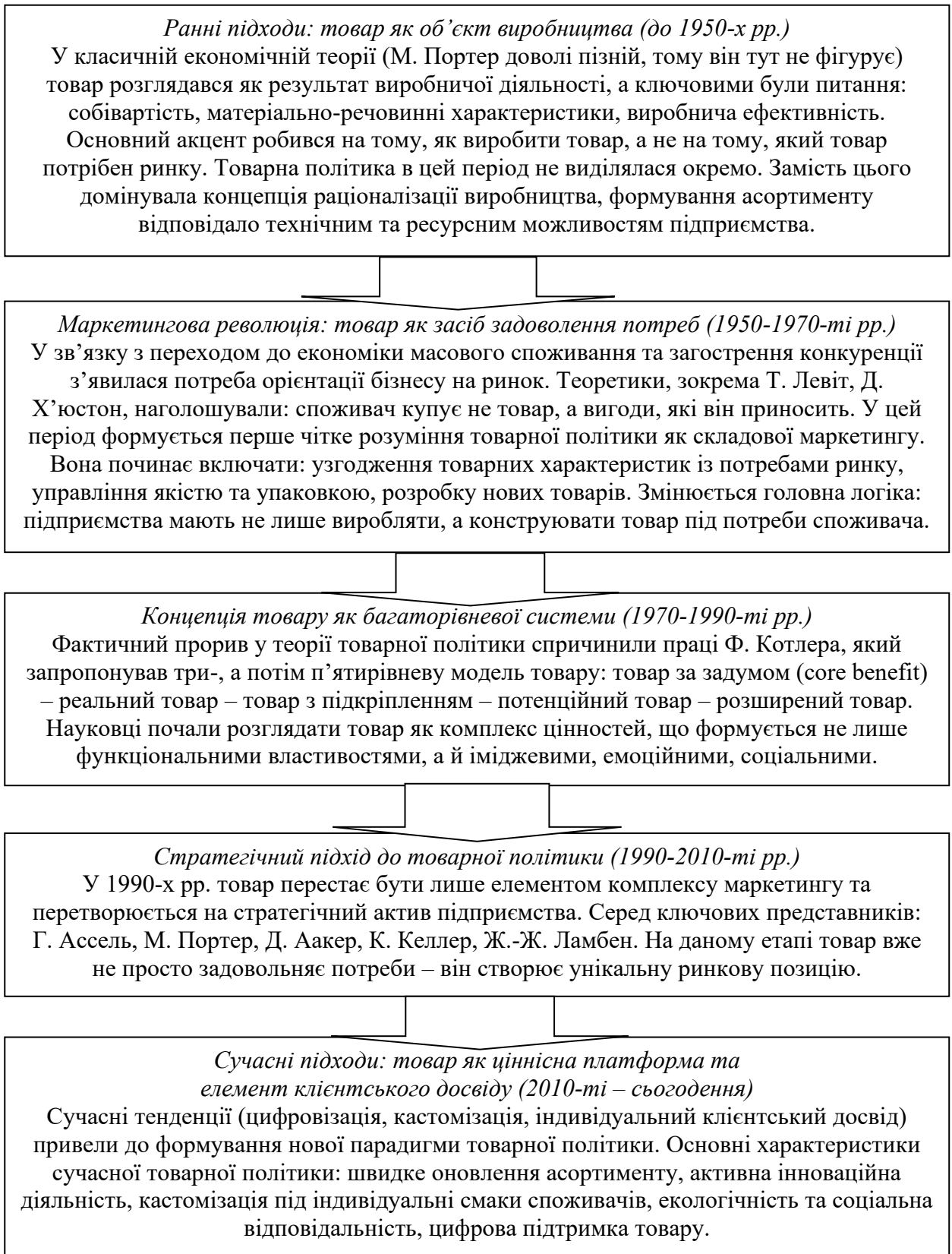


Рис. 1.1. Еволюція наукових підходів до визначення товарної політики [23]

Дані табл. 1.1 відображають поступове розширення розуміння товарної політики від вузького виробничого трактування до комплексного стратегічного та клієнтоорієнтованого підходів. Чітко видно, що сучасна товарна політика виходить за межі управління асортиментом і охоплює створення цінності, бренд-капіталу, сервісу та досвіду споживання.

Таблиця 1.1

## Еволюція трактування товарної політики [27; 38; 40]

Період	Науковий підхід	Основні акценти	Як розуміють товарну політику
До 1950-х	Виробничий	Продуктивність, собівартість	Асортимент формується з огляду на виробничі можливості
1950-1970	Маркетинговий (класичний)	Потреби споживачів	Адаптація товару до вимог ринку
1970-1990	Комплексний маркетинг	Багаторівневий товар, ЖЦТ, якість	Системне управління товарним портфелем
1990-2010	Стратегічний маркетинг	Конкурентна перевага, бренд-менеджмент	Товар як інструмент стратегії підприємства
2010-2025	Ціннісно-орієнтований, цифровий	Customer experience, персоналізація, інновації	Товар як ядро екосистеми бренду й ціннісна платформа

Якщо на ранніх етапах товар розглядався переважно як матеріальний об'єкт, то з розвитком маркетингової науки він набув статусу комплексної ринкової пропозиції, а згодом – стратегічного активу підприємства. Сучасний підхід акцентує на персоналізації, інноваційності, цифровій підтримці й інтеграції товару у широку екосистему бренду.

Таким чином, еволюція наукових поглядів свідчить, що товарна політика нині є багатовимірним управлінським інструментом, який забезпечує довгострокову конкурентоспроможність підприємства, стійкість його товарного портфеля та здатність оперативно реагувати на зміни ринкового середовища.

Нижче представлено порівняльну табл. 1.2 ключових підходів до трактування поняття товарної політики, що дозволяє узагальнити наукові

підходи та виділити базові концепції.

Таблиця 1.2

**Підходи до визначення товарної політики  
підприємства [3; 4; 17; 43; 49; 67; 68]**

Автор	Зміст визначення	Ключовий акцент
Ф. Котлер	Товарна політика – система рішень щодо формування товарної пропозиції та управління її розвитком	Орієнтація на потреби споживача
Ж.-Ж. Ламбен	Сукупність стратегічних рішень щодо структури асортименту та створення цінності	Стратегічний характер
Р. Купер	Управління процесом розробки нових товарів та життєвим циклом	Інноваційність
М. Портер	Товар як основа конкурентної переваги	Диференціація та цінність
Українські дослідники (Покропивний, Войчак, Балабанова)	Комплекс маркетингових рішень щодо оптимізації товарного портфеля	Комплексність та адаптивність

Таким чином, підходи різних учених підкреслюють різні аспекти товарної політики: одні – стратегічний, інші – інноваційний або конкурентний. Водночас усі визначення акцентують на необхідності формувати цінність для споживача та забезпечувати ефективність товарного портфеля. Це підкреслює системний характер товарної політики в маркетинговому управлінні.

Варто зазначити, що у системі маркетингового менеджменту товарна політика виконує фундаментальну функцію – вона є відправною точкою для формування інших елементів комплексу маркетингу: ціноутворення, збуту та комунікацій. товар є основним елементом маркетингової системи, оскільки:

ціна залежить від характеристик товару та його цінності;

канали збуту визначаються товарними властивостями та цільовими сегментами;

рекламні та комунікаційні меседжі формуються навколо товарної унікальності [11].

Основними функціями товарної політики є:

формування цінності для споживача (товар є носієм функціональних, емоційних і соціальних вигод);

забезпечення конкурентної переваги (унікальні властивості товару формують ключові відмінності від конкурентів);

оптимізація асортименту (підприємство регулює ширину, глибину та гармонійність товарного портфеля);

підтримка інноваційного розвитку (регулярне оновлення асортименту дозволяє відповідати змінам ринку);

управління брендом (товар є основою бренд-ідентичності та привабливості бренду) [29].

Асортиментна політика посідає центральне місце у системі товарного менеджменту підприємства, оскільки саме вона визначає структуру, широту, глибину та оптимальний баланс товарних груп відповідно до вимог ринку, споживчих уподобань та стратегічних орієнтирів компанії. У сучасному бізнес-середовищі асортимент перетворюється на не просто перелік продукції, а на інструмент формування конкурентної переваги, управління попитом, підвищення прибутковості та забезпечення стійкого розвитку підприємства.

Асортиментна політика виступає ядром товарної стратегії, тому що поєднує стратегічний, тактичний та операційний рівні управління товаром. Вона забезпечує цілісність товарної пропозиції підприємства та визначає рамки для формування інновацій, оптимізації витрат, розширення ринку, позиціонування й диференціації продукції [61].

Асортиментна політика визначає довгостроковий вектор розвитку товарного портфеля та передбачає:

формування ринкової пропозиції, що відповідає потребам ключових споживчих сегментів;

забезпечення конкурентоспроможності підприємства шляхом оптимального поєднання традиційних і нових продуктів;

створення умов для інноваційного розвитку, інтеграції нових технологій і продуктів;

зменшення ризиків шляхом диверсифікації товарних груп;

підвищення рентабельності через оптимізацію структури прибутковості товарів.

Таким чином, асортиментна політика є фундаментом для розробки позиціонування, брендингу, цінової та збутової стратегії підприємства.

Основні компоненти асортиментної політики підприємства демонструє рис. 1.2.

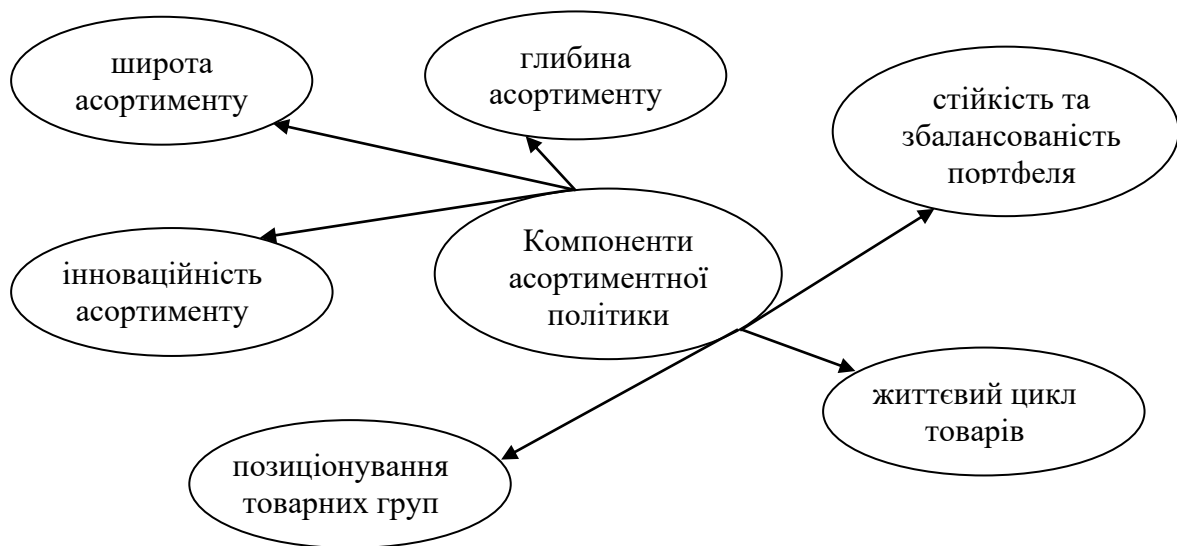


Рис. 1.2. Основні компоненти асортиментної політики підприємства [2; 14; 31; 53]

Варто зазначити, що раціонально сформований асортимент дозволяє:  
 задовольняти потреби різних сегментів ринку;  
 стимулювати повторні покупки за рахунок різноманіття;  
 зменшувати сезонні коливання попиту;  
 адаптувати пропозицію до ринкових трендів (екологічність, низькокалорійність, нові смаки);

формувати лояльність і розширювати ринкову частку.

Підприємства з досконалою асортиментною політикою мають вищу еластичність реагування на зміни попиту, що є критично важливим в умовах

економічної нестабільності.

Сучасні маркетингові підходи свідчать, що бренд і асортимент взаємопов'язані. Асортиментна політика:

формує матеріальну основу бренду;

підкреслює цінності торгової марки (наприклад, натуральність, автентичність, інноваційність);

забезпечує цілісність сприйняття бренду;

сприяє розширенню бренд-капіталу [44].

Раціональна асортиментна політика підприємства безпосередньо впливає на:

обсяг реалізації та структуру доходів;

рентабельність товарних груп;

швидкість обігу товарних запасів;

логістичні витрати;

ефективність промоцій та комунікацій;

стратегічну стійкість підприємства [30].

Недосконала асортиментна структура може спричинити формування нерентабельних груп, надлишкових запасів, витрат на підтримку слабких товарів і зниження конкурентоспроможності.

Товарна політика є ключовим елементом системи стратегічного маркетингового управління, оскільки саме товар формує основу ринкової пропозиції підприємства, забезпечує його конкурентоспроможність та визначає траєкторію довгострокового розвитку. У сучасних умовах нестабільності бізнес-середовища, цифрової трансформації та загострення конкуренції товарна політика перестає бути лише тактичним інструментом формування асортименту, натомість набуває статусу стратегічного ресурсу, що визначає здатність підприємства адаптуватися до ринкових викликів і утримувати стійкі конкурентні позиції [9].

Таким чином, асортиментна політика є ключовим елементом товарної маркетингової політики, оскільки визначає структуру товарного портфеля,

здатність підприємства адаптуватися до ринкових змін та ефективно взаємодіяти зі споживачами. Саме вона забезпечує узгодженість між ринковими потребами, виробничими можливостями та стратегічними цілями компанії. Раціонально сформований асортимент сприяє підвищенню прибутковості, зміцненню конкурентних позицій, розвитку бренду та формуванню довгострокової лояльності споживачів.

## **1.2. Концептуальні підходи до формування товарної політики**

У сучасній економіці товарна політика розглядається як ключовий елемент маркетингового управління, що визначає довгострокову конкурентоспроможність підприємства та формує підґрунтя його стратегічного розвитку. В умовах зростання конкуренції, прискорення інноваційних процесів і цифровізації ринкового середовища управління товарною політикою перестає бути суто операційною функцією та набуває статусу стратегічного механізму, що впливає на позиціонування підприємства, формування вартості бренду та ефективність взаємодії з ринком.

У класичному розумінні товарна політика включає комплекс заходів щодо формування, удосконалення, управління та оновлення товарного портфеля підприємства. Проте сучасні концепції розширюють це трактування, акцентуючи увагу на інтегрованості товарної політики з брендингом, стратегічним менеджментом, інноваційною діяльністю та споживчим ціннісним підходом.

У науковій літературі товарна політика визначається як:

інструмент створення ринкової цінності через формування оптимального товарного портфеля;

система управлінських рішень, спрямованих на відповідність товару потребам цільових сегментів;

стратегічний елемент маркетингової діяльності, що забезпечує баланс

між життєвим циклом товарів і ресурсними можливостями підприємства.

Таким чином, товарна політика – це динамічний процес, спрямований на адаптацію товарної пропозиції до змін ринку та одночасне забезпечення прибутковості підприємства.

Роль товарної політики у маркетинговій системі є визначальною, оскільки саме товар: є базовим елементом ринкової пропозиції, формує основу позиціонування, визначає цінову стратегію, обумовлює канали збуту та інструменти просування [47].

Для будь-якого підприємства, незалежно від того, виробляє воно продукцію чи надає послуги, товар є основним об'єктом уваги. Як влучно зазначив класик теорії маркетингу Ф. Котлер: «Якщо у виробника немає якісного, орієнтованого на потреби споживача товару, – у нього немає нічого!» [21, 22, 26; 68].

Товар – це основа всього комплексу маркетингу. Якщо товар не відповідає потребам покупця, жодні додаткові маркетингові зусилля (реклама, знижки, дистрибуція) не зможуть поліпшити його позиції на конкурентному ринку, і провал такого товару є неминучим.

Розглядаючи товар як комплексне поняття, можна визначити його багаторівневу структуру (рис. 1.3).

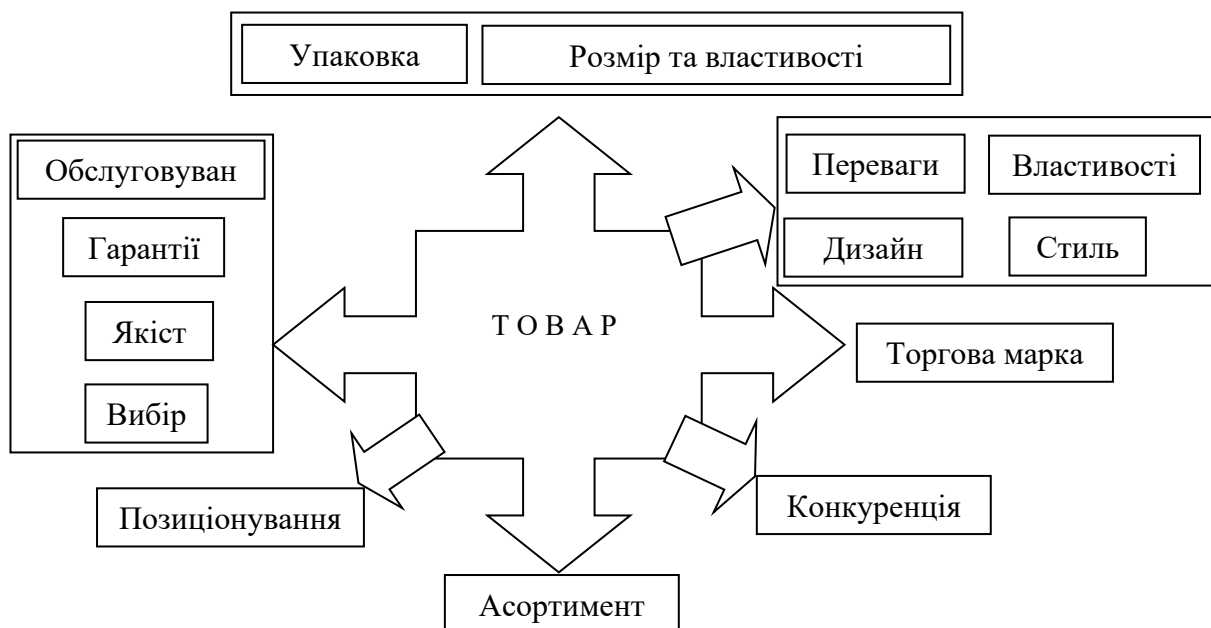


Рис. 1.3. Маркетингова структура елементу «товар» [59]

Минулі часи, коли асортимент був обмеженим, ціни стабільними, а обсяги виробництва плановими, залишилися в минулому. Наразі ми маємо бездефіцитний ринок товарів і послуг. Широкий вибір товарів та їхня доступність посилює конкуренцію та змушує товаровиробників боротися за споживача.

В системі маркетингового управління товарна політика:  
забезпечує реалізацію стратегічних цілей підприємства;  
виступає інструментом формування конкурентних переваг;  
спрямовує інноваційну активність;  
впливає на брендову цінність та репутаційний капітал.

Сучасна маркетингова теорія трактує товар як багаторівневу концепцію. Найпоширеніша модель – трирівневий товар Ф. Котлера [22; 26; 68], що включає:

товар за задумом – базова вигода, яку отримує споживач;  
реальний товар – матеріальні характеристики, якість, дизайн, марка;  
підсилений товар – додаткові послуги, гарантії, емоційна складова, бренд;

сучасні дослідники пропонують четвертий рівень – товар як ціннісний досвід, що враховує емоційну, соціальну та символічну складові цінності.

Отже, формуючи товарну політику, підприємство оперує не лише матеріальним продуктом, а комплексним набором цінностей, які визначають споживче сприйняття.

На сучасному етапі розвитку економіки можна виділити такі основні завдання товарної політики (рис. 1.4).

Товарна політика підприємства ґрунтується на низці ключових принципів, які забезпечують її ринкову орієнтацію та ефективність:

орієнтація на споживача та прибуток: усі сфери діяльності підприємства мають бути зосереджені на максимальному задоволенні потреб покупців з кінцевою метою успішного продажу продукції та отримання стабільного прибутку;

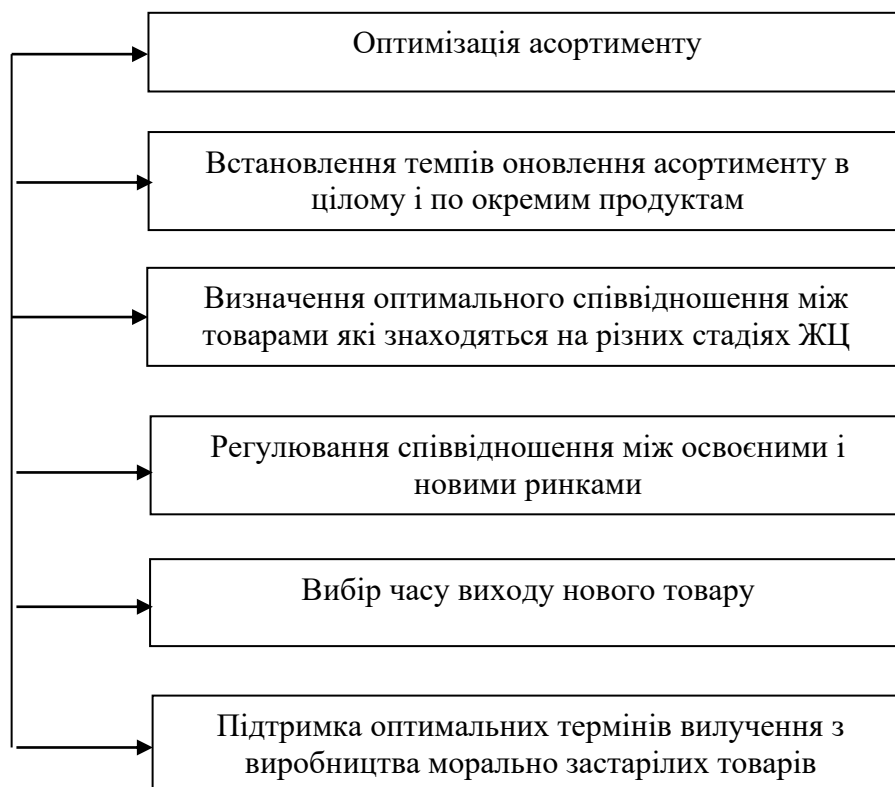


Рис. 1.4. Основні завдання товарної політики [23]

активний вплив на попит: необхідний цілеспрямований та активний вплив на попит, включаючи його стимулювання та розвиток;

гнучкість виробництва: забезпечення оперативного та гнучкого реагування виробничого процесу на постійні зміни потреб і попиту покупців, а також швидке пристосування до цих змін;

використання ціноутворення: застосування ціноутворення як динамічного механізму реагування та активного впливу на кон'юнктуру ринку;

ефективність збутової логістики: вибір найбільш ефективних форм і методів доставки, просування (реклами) та продажу продукції;

стимулювання інноваційного клімату: підтримка творчої атмосфери серед працівників, заохочення їхньої активності й ініціативи у розробці маркетингових та товарних рішень [22; 31; 57; 63].

Оскільки більшість підприємств пропонує на ринку множинний асортимент товарів, рішення в межах товарної політики приймаються на

трьох взаємопов'язаних рівнях управління :

1. Управління товарною номенклатурою: передбачає оптимізацію всього товарного портфелю. Це включає елімінування (виведення з ринку) тих асортиментних груп, які є неперспективними і лише поглинають ресурси підприємства, а також додавання нових перспективних товарних ліній та перерозподіл ресурсів між існуючими групами.

2. Управління товарним асортиментом: фокусується на оптимізації товарного асортименту в межах номенклатури. Приймаються рішення щодо оновлення асортименту та вибору конкретних цільових сегментів ринку для кожної товарної лінії.

3. Управління торговими марками (брендами): включає вибір марочних стратегій, визначення цільових сегментів ринку та позиціонування торгової марки, а також формування загальної політики брендингу.

Д. Дей узагальнює складові товарної політики у три основні блоки: розробка товару, обслуговування товару (сервіс) та зняття з ринку застарілих товарів (елімінація) [22].

Інші науковці пропонують розширений перелік складових товарної політики [23; 56; 58; 64], до яких відносять:

асортимент: визначення оптимального асортименту товарів та його постійне оновлення;

ідентифікація: товарна марка, розробка торговельного знаку та дизайн продукції;

якість та відповідність: якість продукції, міра її відповідності критеріям споживачів, а також підтримка конкурентоспроможності товарів;

фізичні атрибути: розробка та здійснення упакування;

сервіс: обслуговування товарів (сервіс) та надання послуг з продажу й експлуатації товарів;

позиціонування: знаходження оптимальних товарних ніш.

Поглиблене розуміння структури маркетингової товарної політики представлено в моделі, запропонованій М.А. Окландером та

М.В. Кірносовою (рис. 1.5) [48].

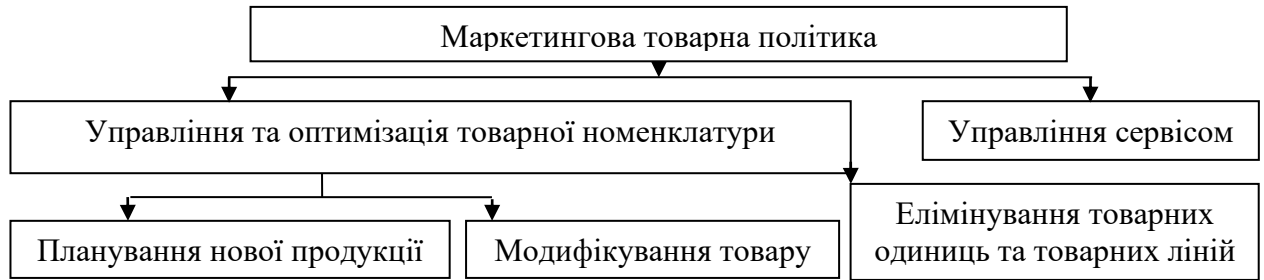


Рис. 1.5. Складові маркетингової товарної політики [48]

Товарна політика підприємства має бути цілком орієнтована на споживача і спрямована на виробництво та успішне просування на ринку конкурентоспроможних товарів, які повністю відповідають запитам цільової аудиторії. Головною метою маркетингової товарної політики та обов'язковою передумовою успішної діяльності підприємства є максимальне задоволення потреб споживачів.

Таким чином, виокремлені складові товарної політики дають можливість визначити основні цілі товарної політики підприємства (рис. 1.6).

На основі аналізу наукових джерел, товарна політика визначається як складний комплекс узгоджених, маркетингово орієнтованих дій, методів і принципів діяльності підприємства. Ці дії охоплюють весь життєвий цикл товару: від його розробки та виготовлення до просування на ринок і, врешті, зняття з виробництва.

Ключовою передумовою для забезпечення стійкого та стабільного положення на ринку є здатність підприємства швидко та гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Саме формування та вибір правильної товарної політики складають фундаментальну основу для реалізації цієї необхідності.

Теоретичні засади товарної політики підтверджують її ключову роль у системі маркетингового управління. Як стратегічний інструмент товарна політика забезпечує: цілісність і узгодженість маркетингової діяльності, формування та підтримку конкурентних переваг, орієнтацію підприємства на споживчу цінність, сталий розвиток підприємства в умовах нестабільного

ринку [6; 13; 44].

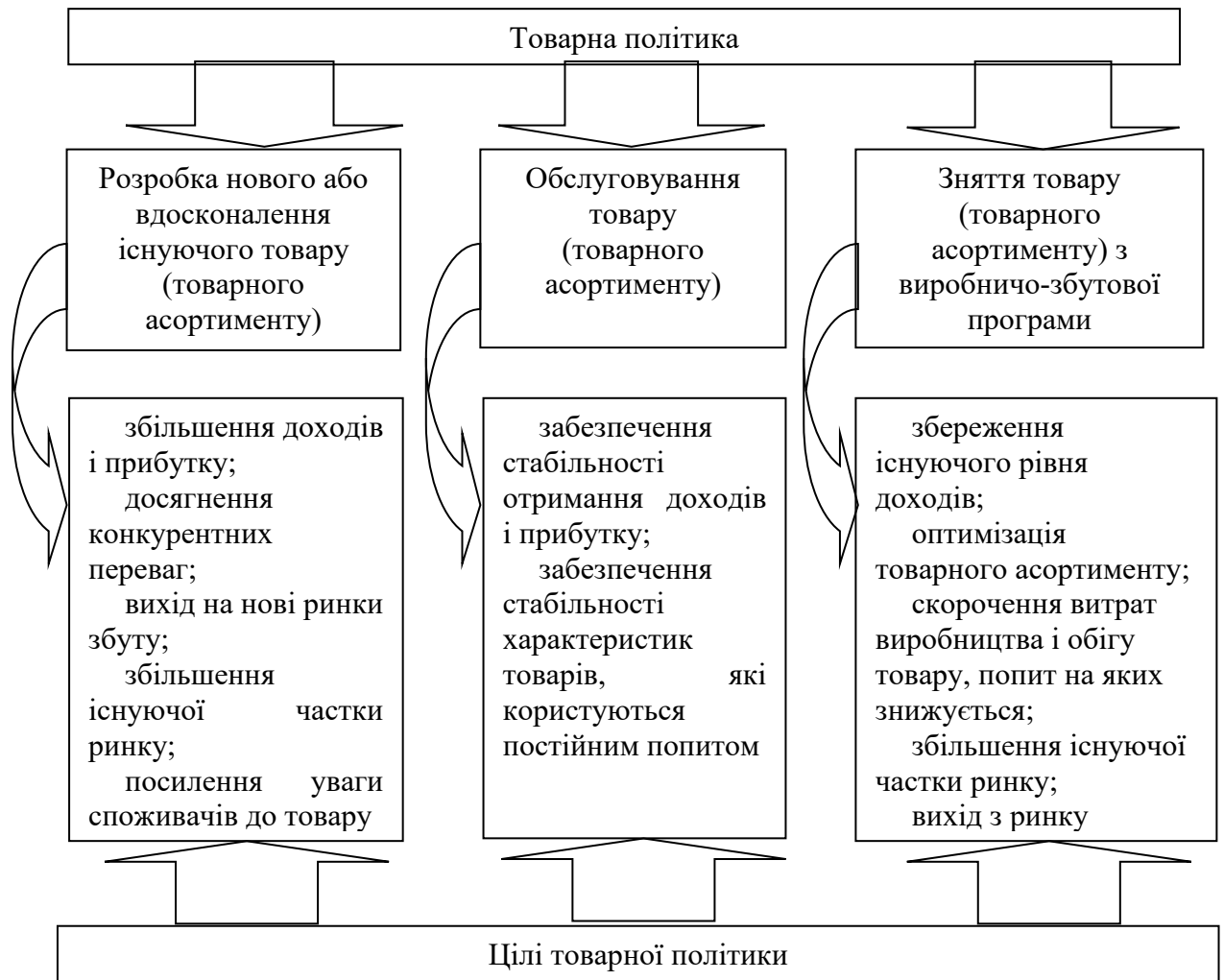


Рис. 1.6. Основні цілі товарної політики підприємства [57]

Сучасний підхід передбачає інтеграцію товарної політики з брендингом, інноваційною діяльністю та цифровими технологіями, що дозволяє підвищити ефективність ринкової діяльності підприємства та сформувати сильний стратегічний потенціал.

У сучасній економічній літературі виокремлюють кілька концептуальних підходів до визначення та формування товарної політики. Їх класифікація зводиться до трьох базових груп:

- товарно-орієнтований підхід;
- ринково-орієнтований підхід;
- стратегічний (інтегрований) підхід.

Нижче представлено табл. 1.3 для порівняння цих концепцій. Дані

таблиці демонструють еволюцію підходів – від акценту на продукт до системного стратегічного управління товарною пропозицією. Це відображає глобальні тенденції переходу підприємств до комплексного управління асортиментом та брендом.

*Таблиця 1.3*

**Порівняльна характеристика концептуальних підходів  
до формування товарної політики [2; 7; 49; 51; 60]**

Підхід	Сутність	Ключові акценти	Переваги	Обмеження
Товарно-орієнтований	Фокус на вдосконаленні властивостей продукту	Якість, технології, дизайн	Висока конкуренто-спроможність через продукт	Недостатня увага до потреб ринку
Ринково-орієнтований	Формування товарної політики відповідно до потреб і поведінки споживачів	Сегментація, позиціонування, споживчі цінності	Гарантована ринкова релевантність товарів	Залежність від нестабільності попиту
Стратегічний (інтегрований)	Комплексний підхід, що поєднує продукт, ринок, бренд, інновації	Управління портфелем, бренд-стратегія, інноваційність	Довгостроковий розвиток, синергія маркетингу і виробництва	Висока складність реалізації

Таким чином, концептуальні підходи до формування товарної політики визначають її як стратегічну базу маркетингового управління, що інтегрує потреби ринку, можливості підприємства та інноваційний потенціал у єдину систему ухвалення управлінських рішень. Саме цей підхід забезпечує підприємству можливість ефективно функціонувати в умовах нестабільного бізнес-середовища та стійко розвиватися у довгостроковій перспективі.

### **Висновки до розділу 1**

Дослідивши теоретичні аспекти управління маркетинговою товарною політикою підприємства в умовах нестабільного бізнес-середовища, доцільно зробити наступні висновки:

1. Товарна політика є фундаментальним елементом маркетингового управління та стратегічним інструментом забезпечення конкурентоспроможності підприємства. У сучасному бізнес-середовищі, яке характеризується високою мінливістю, зростанням вимог споживачів та інтенсивністю конкурентної боротьби, товарна політика набуває статусу не просто функціонального блоку маркетингу, а інтегрованого механізму стратегічного розвитку підприємства.

У теоретичному аспекті товарна політика постає як багатокomпонентна система, що охоплює управління асортиментом, якістю, інноваціями, життєвим циклом товарів, брендом і споживчою цінністю. Аналіз еволюції наукових підходів свідчить про поступове розширення її змісту – від управління фізичними характеристиками товару до формування унікальної ринкової пропозиції, яка ґрунтується на цінності, досвіді та емоційній взаємодії зі споживачем.

2. Формування товарної політики ґрунтується на кількох ключових концепціях: класичній маркетинговій, споживчо-орієнтованій, інноваційній, стратегічній, ціннісній та брендинговій. Кожна з них підкреслює важливість різних аспектів товарної пропозиції: функціональних характеристик, емоційної цінності, диференціації, конкурентних переваг, інноваційної складової та інтеграції бренду. Саме поєднання цих підходів формує сучасне бачення товарної політики як цілісної системи управління ринковим продуктом.

Важливу роль у формуванні товарної політики відіграють принципи стратегічного орієнтування, адаптивності до ринкових змін, інноваційності, споживчої цінності та узгодженості з іншими елементами маркетинг-міксу. Розширення асортименту, модернізація продукції, підвищення якості, оптимізація життєвого циклу товару та розвиток бренду повинні формуватися на основі системного аналізу ринку, потреб та мотивації споживачів, конкурентного середовища та технологічних можливостей підприємства.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ТОВАРНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Досліджуване підприємство є одним із провідних виробників пивоварної та безалкогольної продукції Полтавського регіону та належить до підприємств харчової промисловості, що здійснюють повний виробничий цикл: від підготовки сировини й води до розливу, зберігання та реалізації готової продукції. Підприємство функціонує на регіональному ринку напоїв, забезпечуючи стабільний попит і зберігаючи конкурентні позиції в умовах високої насиченості галузі.

Організаційно-правова форма підприємства – приватне акціонерне товариство, що визначає специфіку його управління, фінансування та корпоративної структури. Така форма господарювання створює умови для:

- залучення інвестиційних ресурсів;
- прозорості управлінських процесів;
- розподілу відповідальності між органами управління;
- впровадження стратегічних управлінських рішень.

Система корпоративного управління підприємства включає:

- загальні збори акціонерів як вищий орган управління;
- наглядову раду, що здійснює контроль за діяльністю виконавчих органів;

- виконавчий орган (дирекцію), відповідальний за поточне управління;
- функціональні підрозділи, що забезпечують операційну діяльність.

Досліджуване підприємство використовує лінійно-функціональну структуру управління (додаток А), яка є типовою для підприємств харчової промисловості середнього масштабу. Така структура передбачає чіткий розподіл управлінських функцій між підрозділами та забезпечує ефективну

координацію виробничих, фінансових і маркетингових процесів.

До ключових структурних підрозділів підприємства належать:  
виробничі цехи (варіння, доброджування, фільтрація, розлив);  
служба контролю якості та лабораторія;  
відділ збуту і логістики;  
маркетинговий підрозділ;  
фінансово-економічна служба;  
HR-служба та служба охорони праці.

Застосування лінійно-функціональної моделі дозволяє: уникати дублювання функцій, забезпечувати оперативність прийняття рішень, підтримувати стабільність управлінської системи.

Підприємство спеціалізується на виробництві: пива різних сортів (світлого, темного, фірмових та сезонних), квасу та безалкогольних напоїв.

Виробничі потужності включають:  
сучасні лінії варіння пива;  
цехи доброджування та фільтрації;  
автоматизовані лінії розливу у скляну тару, ПЕТ-пляшки та кеги;  
власну лабораторію контролю якості;  
складсько-логістичну інфраструктуру.

Високий рівень технічного оснащення та регулярна модернізація обладнання дозволяють підприємству дотримуватися міжнародних стандартів якості та безпечності харчової продукції, забезпечувати стабільні обсяги виробництва та знижувати втрати на виробничих етапах.

Підприємство функціонує в умовах: високої конкуренції з боку національних і міжнародних виробників, коливань цін на сировину та енергоресурси, сезонних змін попиту, регуляторних обмежень у сфері реклами алкоголю.

Водночас економічна стійкість забезпечується за рахунок: регіональної впізнаваності бренду, оптимального співвідношення ціни та якості, гнучкої виробничо-збутової політики, налагоджених партнерських відносин.

Ефективність функціонування будь-якого підприємства значною мірою залежить від кількох ключових факторів: рівня використання трудового потенціалу, якості управління персоналом та здатності системи мотивації забезпечувати стабільність кадрового складу і високу продуктивність праці.

У сучасних умовах розвитку бізнесу критичної ваги набуває взаємозв'язок між: соціальною політикою підприємства, рівнем оплати праці, результатами виробничо-господарської діяльності.

Саме тому аналіз кадрових показників і соціально-мотиваційних характеристик (табл. 2.1) є необхідним етапом техніко-економічної оцінки діяльності підприємства.

Таблиця 2.1

**Динаміка кадрових показників і соціально-мотиваційних характеристик підприємства, 2020-2024 рр.**

Показники	Роки					Абсолютне відхилення 2024 р. від 2020 р.
	2020	2021	2022	2023	2024	
Питома вага заробітної плати в загальній собівартості продукції	0,38	0,32	0,34	0,17	0,26	-0,11
Коефіцієнт співвідношення середнього рівня заробітної плати по підприємству до середнього рівня по галузі	0,99	0,88	1,27	1,08	1,02	0,03
Продуктивність праці, тис. грн / особу	1071,4	1184,4	2426,2	2421,3	2731,3	1659,85
Коефіцієнт плинності кадрів, %	1,7	9,2	10,6	3,2	6,6	4,9
Коефіцієнт соціальної захищеності персоналу	3,0	3,3	4,4	4,9	5,7	2,8

У 2020 році частка заробітної плати в собівартості продукції становила 0,38, тоді як у 2024 році знизилася до 0,26. Абсолютне скорочення на 0,11 пункту свідчить про зменшення ролі витрат на оплату праці у структурі собівартості. Така тенденція може бути зумовлена оптимізацією чисельності персоналу, автоматизацією окремих виробничих процесів, а також

зростанням інших складових витрат (енергоносії, сировина, логістика). Водночас зниження цього показника потребує контролю, оскільки за відсутності відповідного зростання продуктивності праці воно може негативно впливати на мотивацію персоналу.

У 2020 році значення коефіцієнта співвідношення середнього рівня заробітної плати становило 0,99, що означає практично повну відповідність рівня оплати праці середньогалузевим показникам. У 2022 році спостерігалось істотне зростання показника до 1,27, що свідчить про випереджальне зростання заробітної плати на підприємстві порівняно з галуззю. У 2024 році коефіцієнт дорівнює 1,02, тобто рівень заробітної плати дещо перевищує середньогалузевий. Загальне зростання показника на 0,03 пункту за п'ять років є позитивною ознакою та підвищує привабливість підприємства як роботодавця.

Продуктивність праці демонструє найбільш виражену позитивну динаміку. За аналізований період вона зросла з 1071,4 тис. грн на одного працівника у 2020 році до 2731,3 тис. грн у 2024 році. Абсолютний приріст становить 1659,85 тис. грн, що свідчить про істотне підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Таке зростання може бути наслідком модернізації виробництва, оптимізації чисельності персоналу, підвищення кваліфікації працівників та вдосконалення організації праці.

Коефіцієнт плинності кадрів упродовж досліджуваного періоду має нестабільний характер. Якщо у 2020 році він був мінімальним (1,7 %), то у 2021-2022 роках різко зріс до 9,2 % та 10,6 % відповідно, що може свідчити про вплив зовнішніх економічних чинників, зміну умов праці або перебудову організаційних процесів. У 2023 році показник знизився до 3,2 %, проте у 2024 році знову зріс до 6,6 %. Загальне збільшення на 4,9 в.п. порівняно з 2020 роком вказує на необхідність подальшого вдосконалення мотиваційної політики та заходів із утримання персоналу.

Коефіцієнт соціальної захищеності персоналу має стабільну позитивну динаміку: з 3,0 у 2020 році до 5,7 у 2024 році. Приріст на 2,8 пункту свідчить

про посилення соціальної складової управління персоналом, розширення соціального пакету, покращення умов праці та зростання уваги до потреб працівників. Це є важливим чинником формування лояльності персоналу та підтримання позитивного соціально-психологічного клімату в колективі.

Загалом динаміка кадрових і соціально-мотиваційних показників підприємства у 2020-2024 роках характеризується змішаними, але переважно позитивними тенденціями. До позитивних аспектів належать суттєве зростання продуктивності праці, підвищення рівня соціальної захищеності персоналу та відповідність рівня заробітної плати середньогалузевим стандартам. Водночас проблемними залишаються нестабільність плинності кадрів і зниження частки витрат на оплату праці у собівартості продукції, що потребує подальшого вдосконалення системи мотивації та управління персоналом.

Фінансово-економічна діяльність підприємства характеризується:

стабільним зростанням обсягів реалізації;

підвищенням продуктивності праці;

ефективним використанням виробничих і трудових ресурсів;

зростанням валового та чистого прибутку в окремі роки аналізу.

Фінансові результати є узагальнювальним показником ефективності роботи підприємства та відображають рівень його економічної стійкості й конкурентоспроможності. Аналіз динаміки доходів, витрат і прибутку дозволяє оцінити економічну результативність управлінських рішень, структуру витрат і здатність підприємства генерувати фінансові ресурси для подальшого розвитку. Саме тому дослідження фінансових результатів (табл. 2.2) є обов'язковим етапом техніко-економічного аналізу та основою для формування стратегічних управлінських рішень.

Упродовж аналізованого періоду чистий дохід від реалізації продукції демонструє стійку тенденцію до зростання. Якщо у 2020 році його обсяг становив 311 784 тис. грн, то у 2024 році він зріс до 745 638 тис. грн, що у 2,39 раза перевищує рівень базового року (239,2 %). Така динаміка свідчить

про розширення масштабів діяльності підприємства, зростання обсягів виробництва і реалізації продукції, а також про посилення ринкових позицій. Особливо суттєвий приріст доходів спостерігається у 2022-2024 роках, що може бути пов'язано з активізацією збуту, коригуванням цінової політики та адаптацією до змін ринкового середовища.

Таблиця 2.2

**Динаміка показників фінансово-економічної діяльності підприємства, 2020-2024 рр.**

Показники	Роки					2024 р. у % до 2020 р.
	2020	2021	2022	2023	2024	
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	311784,0	323330,0	664775,0	677951,0	745638,0	239,2
Валовий прибуток (збиток), тис. грн	107163,0	93938,0	230031,0	211761,0	240987,0	224,9
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	204621,0	229392,0	434744,0	466191,0	504696,0	246,6
Фінансові результати від операційної діяльності, тис. грн: прибуток	44443,0	28656,0	105795,0	109669,0	85735,0	192,9
Чистий фінансовий результат, тис. грн: прибуток	31819,0	20695,0	81457,0	84385,0	58953,0	185,3
Рівень рентабельності, %	9,0	15,6	18,7	18,1	11,7	x

Чистий прибуток підприємства має подібну динаміку. У 2020 році він становив 31 819 тис. грн, у 2021 році скоротився до 20 695 тис. грн, однак у 2022-2023 роках істотно зріс (до 81 457 тис. грн та 84 385 тис. грн відповідно). У 2024 році чистий прибуток зменшився до 58 953 тис. грн, проте все одно перевищує рівень 2020 року на 85,3 %. Загальне зростання чистого фінансового результату свідчить про позитивні результати фінансової політики та здатність підприємства генерувати прибуток у складних економічних умовах.

Загалом аналіз фінансово-економічних показників за 2020-2024 роки свідчить про зростання масштабів діяльності та зміцнення фінансового

потенціалу підприємства. Позитивними тенденціями є істотне зростання чистого доходу, валового та чистого прибутку, а також підвищення рівня рентабельності порівняно з 2020 роком. Водночас зростання собівартості та коливання прибутковості в окремі роки вказують на необхідність подальшої оптимізації витрат і підвищення ефективності управління ресурсами.

## **2.2. Аналіз товарної політики підприємства**

Товарна політика є однією з ключових складових маркетингового управління підприємством, оскільки саме вона визначає зміст і цінність пропозиції для споживача, рівень конкурентоспроможності продукції та можливості формування стійких ринкових позицій. Для підприємств пивоварної галузі товарна політика має особливе значення, адже ринок характеризується високою конкуренцією, чутливістю споживачів до якості та смакових характеристик продукції, сезонними коливаннями попиту та активним впливом регуляторного середовища.

Досліджуване підприємство реалізує товарну політику в умовах насиченого регіонального та національного ринку напоїв, де поряд із великими міжнародними брендами присутні локальні виробники та крафтові пивоварні. У таких умовах ефективність товарної політики визначається здатністю підприємства поєднувати традиції виробництва, стабільну якість продукції та адаптацію до сучасних споживчих трендів.

Асортиментна політика підприємства формується з урахуванням регіональної специфіки попиту, історичних традицій споживання та виробничих можливостей підприємства. Основу товарного портфеля становить пиво, доповнене безалкогольними напоями та квасом, що дозволяє диверсифікувати пропозицію та частково зменшувати сезонні ризики.

У табл. 2.3 подано асортиментну структуру продукції підприємства. Дані таблиці свідчать, що асортимент підприємства має чітко виражене ядро у вигляді пивної продукції, яка формує основну частку доходів.

Безалкогольні напої та квас виконують допоміжну функцію, розширюючи споживчу базу та зменшуючи залежність від сезонності.

*Таблиця 2.3*

**Асортиментна структура продукції підприємства, 2024 р.**

Товарна група	Основні види продукції	Формати пакування	Ринкова роль
Пиво	світле, темне, фірмове	скло, ПЕТ, кеги	Базовий продукт
Безалкогольні напої	лимонади, газовані напої	ПЕТ, скло	Диверсифікація
Квас	класичний, сезонний	ПЕТ	Сезонний продукт

Наявність різних форматів пакування (скляна пляшка, ПЕТ-тара, кеги) забезпечує охоплення широкого кола споживачів – від роздрібних покупців до сегмента HoReCa. Така асортиментна структура свідчить про орієнтацію підприємства на масового споживача з одночасним збереженням елементів диференціації продукції.

Разом із тим, асортимент характеризується помірним рівнем інноваційності, що обумовлює потребу у поступовому розширенні лінійки за рахунок продуктів із доданою споживчою цінністю (низькоалкогольні напої, крафтові лінійки, сезонні смаки).

Якість продукції є ключовим елементом товарної політики підприємства та одним з основних факторів формування довіри споживачів до бренду «Полтава». Підприємство здійснює повний цикл виробництва, що дозволяє контролювати якість продукції на всіх етапах – від підготовки сировини до розливу та зберігання готової продукції.

До основних споживчих характеристик продукції належать:

- стабільні смакові властивості;
- використання натуральної сировини;
- дотримання технологічних стандартів;
- відповідність санітарним і харчовим нормам.

Наявність власної лабораторії контролю якості дозволяє підприємству оперативно реагувати на технологічні відхилення та забезпечувати

стабільність продукції. Це формує позитивне сприйняття бренду як надійного локального виробника та є важливою конкурентною перевагою в регіональному сегменті ринку.

Товарна політика підприємства формується під впливом чотирьох ключових блоків: виробничих можливостей, ринкового попиту, бренд-стратегії та фінансово-економічних обмежень. Основне місце займає споживча цінність продукції, яка забезпечує конкурентоспроможність підприємства.

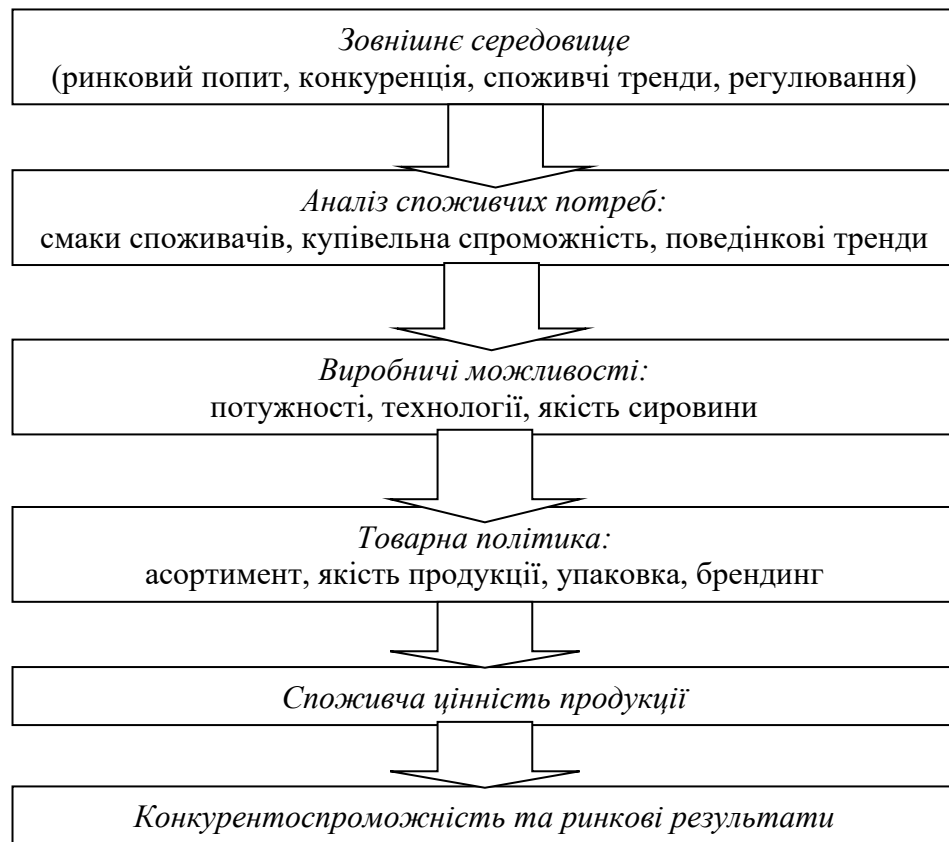


Рис. 2.1. Процес формування товарної політики підприємства, 2024 р.

Рис. 2.1 ілюструє послідовність формування товарної політики підприємства та демонструє, що асортимент, якість продукції та її брендинг є результатом поєднання ринкових вимог і внутрішніх виробничих можливостей. Основним елементом виступає товарна політика, яка трансформує ресурси підприємства у споживчу цінність та забезпечує конкурентоспроможність продукції.

Структуру товарної політики підприємства подано на рис. 2.2.

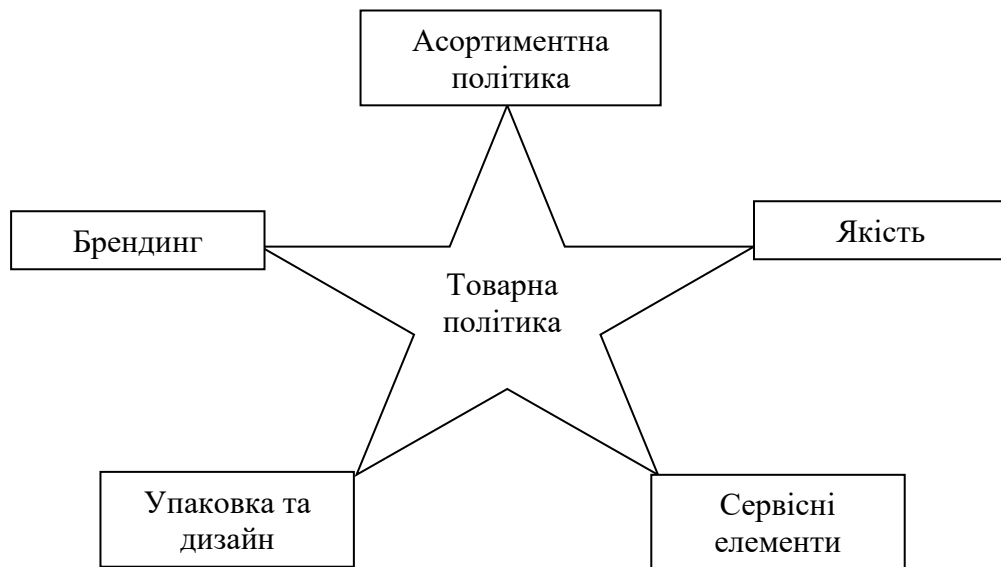


Рис. 2.2. Структура товарної політики підприємства, 2024 р.

З рис. 2.2 видно комплексний характер товарної політики досліджуваного підприємства, яка складається з взаємопов'язаних елементів, кожен з яких впливає на сприйняття продукції споживачами. Асортимент і якість формують базову цінність товару, тоді як упаковка та брендинг забезпечують емоційну диференціацію на ринку.

Варто зазначити, що продукція досліджуваного підприємства перебуває на різних етапах життєвого циклу. Основні сорти пива можна віднести до стадії зрілості, що характеризується стабільним попитом, високою впізнаваністю та помірним темпом зростання продажів. У той же час безалкогольна продукція та окремі сезонні напої перебувають на стадії зростання, що створює можливості для нарощування обсягів реалізації.

Домінування товарів на стадії зрілості зумовлює необхідність:  
 підтримки якості та стабільності характеристик продукції;  
 періодичного оновлення дизайну упаковки;  
 використання комунікаційних інструментів для підтримки інтересу споживачів;  
 пошуку нових ніш і форматів продуктів.

Упаковка продукції виконує не лише захисну, а й комунікаційну функцію, впливаючи на сприйняття бренду та рішення про покупку. Досліджуване підприємство використовує класичні дизайнерські рішення, які підкреслюють традиційність бренду та його регіональну ідентичність.

Разом із тим, зростання ролі екологічних факторів та естетичних очікувань споживачів актуалізує потребу:

- у модернізації дизайну упаковки;

- використанні екологічно безпечних матеріалів;

- підсиленні візуальної диференціації товарів у торговельних мережах.

Удосконалення упаковки може виступати ефективним інструментом оновлення товарної політики без значних змін у технології виробництва.

Загалом товарна політика досліджуваного підприємства характеризується:

- орієнтацією на стабільний масовий попит;

- збереженням традицій якості та рецептур;

- помірною диверсифікацією асортименту;

- достатнім рівнем відповідності продукції споживчим очікуванням регіонального ринку.

Водночас аналіз дозволив виявити низку напрямів для вдосконалення товарної політики, зокрема:

- підвищення інноваційності асортименту;

- активніше управління життєвим циклом товарів;

- оновлення упаковки та візуальної айдентики;

- розвиток продуктів із доданою цінністю.

Використання BCG-матриці (табл. 2.4) дозволяє підприємству обґрунтовано управляти портфелем продукції, перерозподіляючи ресурси на користь товарів із найбільшим стратегічним потенціалом.

BCG-матриця асортименту свідчить, що досліджуване підприємство має збалансований товарний портфель, у якому домінують стабільні «дійні корови» та перспективні «зірки». Водночас наявність «знаків питання»

відкриває можливості для інноваційного розвитку, а «собаки» вказують на резерви оптимізації асортиментної політики.

Таблиця 2.4

**Відповідність товарних груп асортименту підприємства  
квадрантам BCG-матриці, 2024 р.**

Квадрант BCG	Товарні групи асортименту	Характеристика позиції
«Дійні корови» масові сорти пива, продукція з усталеним попитом	Класичне світле пиво: висока частка ринку за низьких темпів його зростання; формують стабільний грошовий потік і фінансову основу підприємства	Утримання позицій, оптимізація витрат, підтримка якості та дистрибуції
«Зірки» найпопулярніші регіональні позиції	Фірмові сорти пива: висока частка ринку в сегментах зі зростаючим попитом; високий бренд- потенціал	Активні інвестиції, посилення брендингу, розширення збуту
«Знаки питання» крафтові та експериментальні продукти	Нові сезонні сорти: високі темпи зростання ринку за низької ринкової частки; характеризуються підвищеним ризиком	Вибіркове інвестування, тестування ринку або виведення
«Собаки» низькообертові SKU	Малопопулярні застарілі сорти: низька частка ринку і відсутність зростання; обмежений економічний ефект	Скорочення, виведення з асортименту або мінімізація витрат

«Дійні корови». До цієї групи належать традиційні масові сорти пива підприємства, які мають високу частку ринку, але функціонують у сегменті з низькими темпами зростання. Ці продукти: формують основний грошовий потік, забезпечують фінансову стабільність, потребують підтримуючої, а не агресивної маркетингової політики. Рекомендованими стратегіями для товарів даної групи є: утримання позицій, оптимізація витрат, підтримка якості.

«Зірки». Це фірмові та найбільш популярні сорти пива, які демонструють високий попит і зростання ринку. Вони: мають сильний бренд-потенціал, потребують інвестицій у маркетинг і просування, формують

майбутніх «дійних корів». Рекомендованими стратегіями для товарів даної групи є: активне інвестування, розширення збуту, брендинг.

«Знаки питання». До цієї категорії належать нові, сезонні або крафтові продукти, які працюють на зростаючих ринках, але ще не мають значної частки. Для них характерні: високі ризики, невизначені перспективи, потреба в ринковому тестуванні. Рекомендованими стратегіями для товарів даної групи є: вибіркові інвестиції або відмова залежно від результатів.

«Собаки». Це позиції з низькою часткою ринку та низьким зростанням, які не формують істотної цінності для підприємства. Такі продукти: мають обмежений попит, ускладнюють управління асортиментом, знижують загальну ефективність товарної політики. Рекомендованими стратегіями для товарів даної групи є: поступове виведення з асортименту або мінімізація витрат.

Таким чином, використання VCG-матриці дозволяє підприємству: підвищити ефективність управління асортиментом, оптимізувати розподіл інвестицій, забезпечити стратегічну узгодженість товарної політики з ринковими умовами.

Таким чином, проведений аналіз товарної політики свідчить про її загальну відповідність ринковим умовам та стратегічній орієнтації підприємства. Товарний портфель сформовано з урахуванням виробничих можливостей і споживчих уподобань регіонального ринку, що забезпечує стабільний попит і впізнаваність бренду.

Разом із тим, зростаюча конкуренція, зміна споживчих трендів та розвиток альтернативних форматів напоїв потребують активізації інноваційних підходів у товарній політиці. Виявлені проблемні аспекти та потенційні можливості створюють аналітичне підґрунтя для формування рекомендацій щодо оптимізації товарної політики підприємства в умовах нестабільного бізнес-середовища.

### 2.3. Оцінка ефективності управління товарною політикою підприємства

В умовах нестабільного бізнес-середовища ефективність управління товарною політикою підприємства набуває стратегічного значення, оскільки саме товар формує базову споживчу цінність, визначає конкурентоспроможність підприємства та безпосередньо впливає на фінансові результати його діяльності. Для виробничих підприємств пивоварної галузі товарна політика є не лише інструментом задоволення попиту, а й засобом адаптації до змін ринкової кон'юнктури, споживчих уподобань та регуляторних обмежень.

Оцінка ефективності управління товарною політикою передбачає комплексний аналіз результативності асортиментних рішень, їх впливу на показники збуту, прибутковості, бренд-капіталу та позиціонування підприємства. У межах даного підрозділу здійснимо системну оцінку ефективності товарної політики досліджуваного підприємства з використанням економічних, маркетингових та стратегічних індикаторів.

Оцінка ефективності товарної політики ґрунтується на багаторівневому підході та включає такі взаємопов'язані блоки (рис. 2.3).

Асортиментна ефективність (структура портфеля, життєвий цикл товарів, баланс BCG-квадрантів)	Економічна ефективність (дохід, прибутковість, рентабельність товарних груп)
Маркетингова ефективність (попит, лояльність, сприйняття бренду)	Стратегічна відповідність (узгодженість з цілями розвитку та бренд-стратегією)

Рис. 2.3. Процес оцінки ефективності управління товарною політикою, 2024 р.

Зазначені блоки формують єдину систему оцінювання, яка дозволяє визначити як поточну результативність товарної політики, так і її перспективний потенціал.

Асортиментна ефективність характеризує здатність товарного портфеля підприємства забезпечувати стабільний попит, фінансову

результативність і адаптивність до змін ринку (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Показники асортиментної ефективності  
управління товарною політикою підприємства, 2024 р.**

Показник	Характеристика	Оцінка
Ширина асортименту	Наявність кількох товарних груп (пиво, безалкогольні напої, квас)	Висока
Глибина асортименту	Кількість SKU у межах товарних груп	Середня
Баланс портфеля	Співвідношення «зірок», «дійних корів», «знаків питання»	Оптимальний
Частка оновлених товарів	Наявність сезонних і лімітованих продуктів	Достатня
Гнучкість асортименту	Здатність до швидкого коригування	Висока

Дані таблиці дали можливість зробити висновок, що асортимент підприємства є структурованим і диверсифікованим, що дозволяє мінімізувати ризики залежності від окремих товарних позицій. Баланс товарного портфеля підтверджує доцільність обраної товарної політики та здатність підприємства підтримувати стабільний попит навіть в умовах ринкових коливань.

Для досліджуваного підприємства економічна ефективність товарної політики проявляється у здатності підприємства поєднувати традиційні високоприбуткові товарні позиції з новими та перспективними продуктами, оптимізуючи структуру асортименту з урахуванням ринкового попиту та виробничих можливостей. Зростання чистого доходу та валового прибутку в динаміці свідчить про позитивний вплив товарної політики на фінансові результати діяльності підприємства.

Водночас збільшення собівартості реалізованої продукції, зумовлене подорожчанням сировини, енергоносіїв і логістичних послуг, зумовлює необхідність постійного перегляду асортиментних рішень з метою підтримання прийняттого рівня рентабельності. У цьому контексті особливого значення набуває оптимізація товарних груп, виведення низькорентабельних позицій та концентрація ресурсів на продуктах із високою доданою вартістю.

Економічна ефективність товарної політики також тісно пов'язана з управлінням життєвим циклом товарів. Раціональне оновлення асортименту, запуск нових продуктів та своєчасне виведення застарілих позицій дозволяють підприємству зберігати фінансову стабільність та підвищувати загальну результативність господарської діяльності. У табл. 2.6 подано економічні показники ефективності товарної політики підприємства.

Таблиця 2.6

**Економічні показники ефективності  
товарної політики підприємства, 2024 р.**

Показник	Тенденція	Економічна інтерпретація
Чистий дохід	Зростання	Розширення збуту продукції
Валовий прибуток	Зростання	Ефективна структура асортименту
Рентабельність	Коливання	Чутливість до витрат і цін
Прибутковість товарних груп	Диференційована	Потреба оптимізації окремих SKU
Собівартість	Зростання	Вплив інфляційних і ресурсних чинників

Аналіз економічних показників підтверджує, що товарна політика підприємства загалом є результативною, оскільки забезпечує зростання доходу та прибутку. Водночас коливання рівня рентабельності вказують на необхідність подальшої оптимізації асортименту з урахуванням маржинальності окремих товарних позицій.

Таким чином, економічна ефективність товарної політики є комплексною характеристикою, що відображає результативність асортиментних рішень підприємства з позицій прибутковості, витратної оптимальності та стратегічної доцільності. Її аналіз дозволяє виявити сильні та слабкі сторони товарного портфеля, оцінити вплив товарної політики на фінансові результати та сформувані обґрунтовані напрями подальшого вдосконалення управління асортиментом у рекомендаційному розділі роботи.

Маркетингова ефективність товарної політики відображає ступінь досягнення маркетингових цілей підприємства шляхом реалізації асортиментних рішень та управління товарним портфелем. Вона

характеризує, наскільки запропонований асортимент відповідає вимогам цільових сегментів ринку та сприяє формуванню довгострокових відносин зі споживачами.

Для досліджуваного підприємства маркетингова ефективність товарної політики (табл. 2.7) проявляється у здатності підприємства поєднувати традиційні сорти пива, що користуються стабільним попитом, із новими продуктовими рішеннями, орієнтованими на зміну споживчих уподобань (зниження вмісту алкоголю, натуральність, локальне походження продукції). Такий підхід дозволяє підприємству утримувати позиції на регіональному ринку та забезпечувати позитивне сприйняття бренду серед різних категорій споживачів.

*Таблиця 2.7*

**Маркетингові показники ефективності  
товарної політики підприємства, 2024 р.**

Показник	Характеристика	Оцінка
Стабільність попиту	Наявність постійного ядра споживачів	Висока
Лояльність споживачів	Повторні покупки	Висока
Впізнаваність товарів	Сильна регіональна позиція	Висока
Відповідність трендам	Натуральність, локальність	Висока
Реакція на новинки	Позитивна	Середньо-висока

Важливим аспектом маркетингової ефективності товарної політики є управління життєвим циклом продукції. Своєчасне оновлення асортименту, адаптація дизайну упаковки та впровадження інноваційних товарних рішень сприяють підвищенню інтересу до продукції та підтриманню стабільного попиту. У свою чергу, недостатня гнучкість товарної політики може призводити до зниження привабливості окремих товарних позицій та втрати частки ринку.

Маркетингова ефективність також тісно пов'язана з позиціонуванням бренду та асортименту. Чітке позиціонування кожної товарної групи дозволяє уникнути внутрішньої конкуренції між продуктами, підвищує

зрозумілість товарної пропозиції для споживачів та сприяє формуванню цілісного образу бренду. Для досліджуваного підприємства важливим є збереження балансу між класичними сортами пива, які формують основу бренду, та інноваційними продуктами, що забезпечують його розвиток у перспективі.

Таким чином, маркетингова оцінка засвідчує, що товарна політика підприємства узгоджується з актуальними споживчими трендами та сприяє формуванню довіри до бренду. Особливої ваги набуває регіональна ідентичність продукції, яка виступає конкурентною перевагою на ринку.

З позицій стратегічного управління товарна політика повинна забезпечувати довгостроковий розвиток підприємства та підтримку його бренд-стратегії. Системне управління асортиментом дозволяє узгоджувати короткострокові економічні результати з довгостроковими стратегічними цілями розвитку.

Для узагальнення результатів оцінки ефективності управління товарною політикою та отримання комплексної кількісної характеристики доцільно застосувати інтегральний показник ефективності. Його використання дозволяє об'єднати різноманітні економічні, маркетингові та стратегічні індикатори в єдину систему оцінювання, що спрощує інтерпретацію результатів та підвищує обґрунтованість управлінських рішень.

Інтегральний показник ефективності товарної політики відображає узагальнений рівень результативності асортиментних рішень підприємства з позицій:

- фінансово-економічної доцільності;
- ринкової та маркетингової ефективності;
- стратегічної відповідності розвитку підприємства.

Інтегральний показник ефективності товарної політики ( $I_{TP}$ ) розраховується на основі зваженої суми нормованих часткових показників:

де:  $K_i$  – нормований частковий показник ефективності;

$w_i$  – ваговий коефіцієнт показника;

$n$  – кількість показників.

$$I_{\text{ТП}} = \sum_{i=1}^n w_i \cdot K_i \quad (2.1)$$

Нормування показників здійснюється за шкалою від 0 до 1, де 1 відповідає найкращому значенню.

Розрахунок інтегрального показника ефективності товарної політики досліджуваного підприємства подано у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

**Розрахунок інтегрального показника ефективності  
товарної політики підприємства, 2024 р.**

Група показників	Частковий показник	Позначення	Вага ( $w_i$ )	Нормоване значення ( $K_i$ )	Зважене значення
Асортиментна ефективність	Баланс товарного портфеля	$K_1$	0,20	0,80	0,16
	Гнучкість асортименту	$K_2$	0,15	0,85	0,13
Економічна ефективність	Рентабельність продукції	$K_3$	0,20	0,75	0,15
	Прибутковість товарних груп	$K_4$	0,15	0,70	0,11
Маркетингова ефективність	Стабільність попиту	$K_5$	0,15	0,85	0,13
Стратегічна відповідність	Узгодженість з бренд-стратегією	$K_6$	0,15	0,90	0,14
Разом			1,00		0,82

Отримане значення інтегрального показника ефективності товарної політики:  $I_{\text{ТП}} = 0,82$  свідчить про високий рівень ефективності управління товарною політикою досліджуваного підприємства. Значення інтегрального індексу у межах 0,8 – 1,0 характеризує:

добре структурований та збалансований асортимент;

позитивний вплив товарної політики на фінансові результати;

відповідність товарної пропозиції ринковим очікуванням;

стратегічну узгодженість із загальними цілями розвитку підприємства.

Водночас наявність часткових показників із нижчими значеннями (зокрема прибутковість окремих товарних груп) вказує на наявність резервів підвищення ефективності, що потребує цілеспрямованих управлінських дій.

Таким чином, інтегральна оцінка підтвердила, що товарна політика досліджуваного підприємства є загалом ефективною та адаптованою до умов нестабільного бізнес-середовища. Разом із тим, результати розрахунку дозволяють ідентифікувати напрями подальшого вдосконалення асортиментної структури, оптимізації товарного портфеля та підвищення маржинальності продукції.

Отриманий інтегральний показник слугує аналітичною основою для формування рекомендацій щодо підвищення ефективності управління товарною політикою підприємства.

Проведена оцінка ефективності управління товарною політикою досліджуваного підприємства свідчить про її загалом високий рівень результативності та відповідність умовам нестабільного бізнес-середовища. Асортиментна структура підприємства є збалансованою, економічні показники демонструють позитивну динаміку, а маркетингова складова забезпечує стійкий попит і лояльність споживачів.

Водночас аналіз виявив резерви підвищення ефективності товарної політики, зокрема через поглиблення асортиментної оптимізації, підвищення маржинальності окремих товарних груп та активніше використання стратегічних інструментів управління життєвим циклом продукції.

У зв'язку з цим актуалізується потреба в розробці практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності управління товарною політикою підприємства, забезпечення її стратегічної гнучкості та посилення конкурентних позицій продукції на ринку. Саме цим питанням присвячено наступний рекомендаційний розділ кваліфікаційної роботи.

## Висновки до розділу 2

Проаналізувавши досліджуване підприємство як систему управління, можна зробити наступні висновки:

1. Підприємство є стабільним, конкурентоспроможним та економічно дієздатним суб'єктом господарювання з чітко сформованою виробничою, фінансовою та управлінською базою. Його функціонування характеризується поєднанням традиційних технологій пивоваріння з поступовим упровадженням сучасних управлінських і виробничих рішень.

Кадрові та соціально-мотиваційні показники свідчать про поступове підвищення продуктивності праці та рівня соціальної захищеності персоналу, що позитивно впливає на ефективність використання трудового потенціалу. Разом із тим скорочення частки заробітної плати у собівартості продукції та нестабільність плинності кадрів в окремі періоди вказують на необхідність удосконалення системи мотивації та управління персоналом.

2. Товарна політика підприємства є стабільною та орієнтованою на задоволення базових потреб регіонального ринку. Асортимент продукції сформовано з урахуванням виробничих можливостей підприємства та споживчих уподобань, а якість продукції виступає ключовою конкурентною перевагою. Водночас виявлено необхідність: активізації інновацій у товарному портфелі, розвитку продуктів із доданою цінністю, модернізації упаковки, більш активного управління життєвим циклом товарів.

3. Проведена оцінка ефективності управління товарною політикою підприємства свідчить про її загалом високий рівень результативності та відповідність умовам нестабільного бізнес-середовища. Асортиментна структура підприємства є збалансованою, економічні показники демонструють позитивну динаміку, а маркетингова складова забезпечує стійкий попит і лояльність споживачів.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ТОВАРНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

#### **3.1. Формування адаптивної моделі управління товарною політикою підприємства**

В умовах нестабільного бізнес-середовища, високої конкурентної напруги та динамічних змін споживчих уподобань традиційні підходи до управління товарною політикою втрачають свою ефективність. Для виробничих підприємств, зокрема підприємств харчової та пивоварної промисловості, ключовим завданням стає не лише формування конкурентоспроможного асортименту, а й забезпечення його гнучкої адаптації до змін ринку. Саме тому актуалізується потреба у формуванні адаптивної моделі управління товарною політикою підприємства.

Адаптивна модель управління товарною політикою орієнтована на безперервне узгодження асортиментних рішень зі змінами зовнішнього та внутрішнього середовища, стратегічними цілями підприємства та очікуваннями споживачів. Вона поєднує стратегічні, тактичні та операційні аспекти управління асортиментом і забезпечує перехід від статичного до динамічного управління товарною пропозицією.

Адаптивна модель управління товарною політикою являє собою цілісну систему взаємопов'язаних управлінських рішень і процесів, спрямованих на формування, розвиток і коригування асортименту продукції відповідно до змін ринкового середовища. Її ключовою особливістю є орієнтація не лише на поточні результати діяльності, а й на довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

Логіка функціонування адаптивної моделі ґрунтується на циклічному підході до управління товарною політикою, який включає такі послідовні

етапи (рис. 3.1).

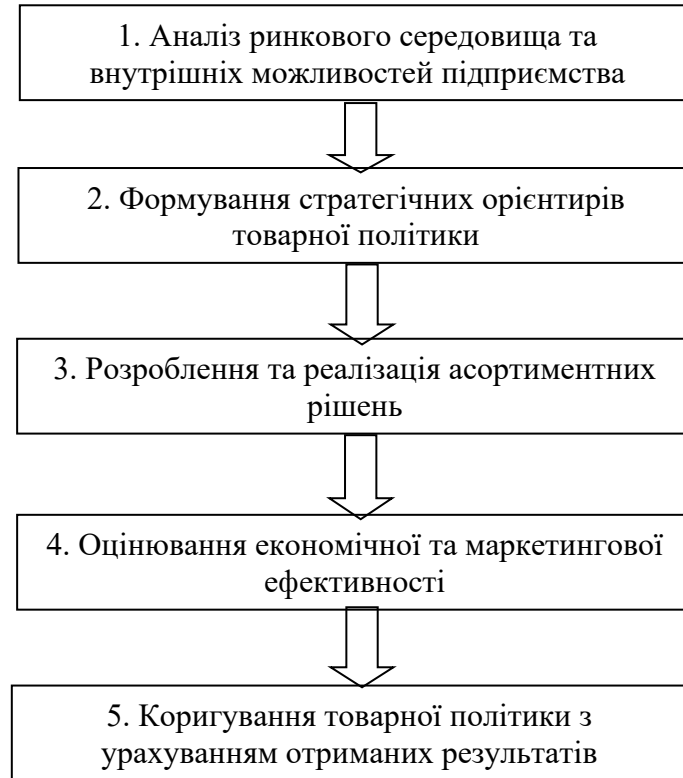


Рис. 3.1. Логіка функціонування рекомендованої адаптивної моделі підприємства, 2026 р.

Такий підхід дозволяє підприємству своєчасно реагувати на зміну попиту, поведінки споживачів, дій конкурентів і регуляторних вимог, мінімізуючи ризики неефективних асортиментних рішень.

Запропонована адаптивна модель управління товарною політикою підприємства передбачає інтеграцію кількох ключових управлінських блоків (рис. 3.2):

1. Аналітичний блок. Забезпечує систематичний моніторинг зовнішнього середовища (ринкові тренди, споживчі вподобання, дії конкурентів, галузеві тенденції) та внутрішнього потенціалу підприємства (виробничі можливості, фінансові ресурси, ефективність асортименту). Саме на цьому етапі формується інформаційна база для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

2. Стратегічний блок. Передбачає визначення довгострокових цілей

товарної політики, вибір пріоритетних товарних груп, формування асортиментної стратегії та узгодження її з маркетинговою й загальною стратегією розвитку підприємства. Для досліджуваного підприємства цей блок має забезпечувати баланс між традиційними сортами пива та інноваційними продуктами, орієнтованими на нові сегменти споживачів.

3. Тактичний блок. Охоплює планування оновлення асортименту, управління життєвим циклом товарів, формування асортиментних матриць, оптимізацію товарних груп та прийняття рішень щодо виведення або модернізації продукції. На цьому рівні адаптивність проявляється у гнучкому реагуванні на короткострокові зміни ринку.

4. Операційний блок. Забезпечує практичну реалізацію товарної політики через управління виробництвом, логістикою, ціноутворенням і маркетинговими комунікаціями. Саме на операційному рівні формується фактична товарна пропозиція підприємства та досвід споживача.

5. Контрольно-оцінювальний блок. Передбачає систематичну оцінку результативності товарної політики за економічними та маркетинговими показниками, у тому числі із застосуванням інтегрального показника ефективності. Отримані результати слугують основою для коригування асортиментних рішень.

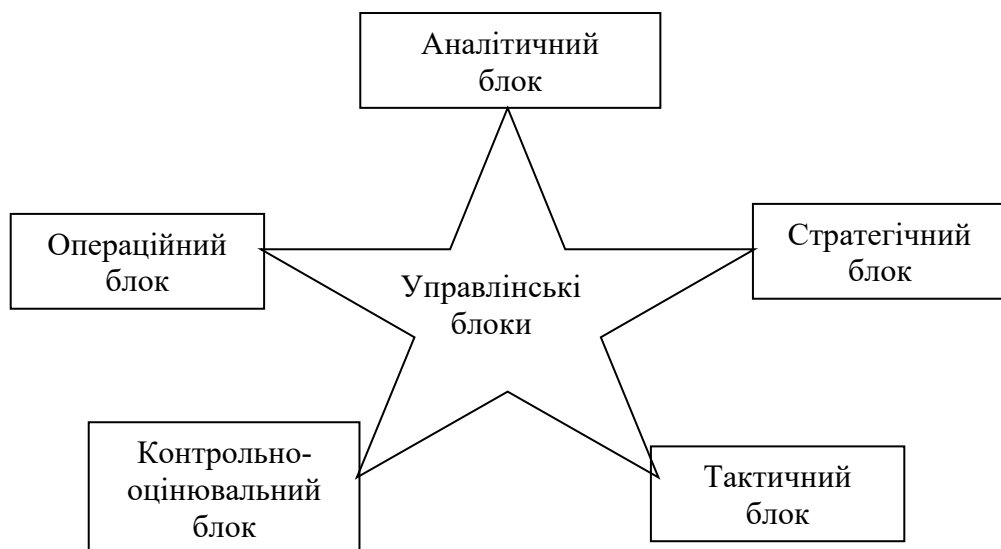


Рис. 3.2. Структура рекомендованої адаптивної моделі управління товарною політикою підприємства, 2026 р.

Запровадження адаптивної моделі управління товарною політикою дозволить підприємству досягти низки важливих управлінських і економічних ефектів, зокрема:

підвищення гнучкості асортименту та його відповідності споживчим очікуванням;

зниження ризиків накопичення нерентабельних товарних позицій;

оптимізацію використання виробничих і фінансових ресурсів;

посилення конкурентних позицій підприємства на ринку;

забезпечення сталого розвитку товарного портфеля в умовах нестабільності.

Для досліджуваного підприємства впровадження адаптивної моделі управління товарною політикою є особливо актуальним з огляду на сезонність попиту, зміну споживчих трендів у пивоварній галузі та зростання конкуренції з боку національних і крафтових виробників.

З метою практичної реалізації адаптивної моделі управління товарною політикою підприємства доцільним є систематизування основних інструментів її впровадження, очікуваних результатів та показників оцінювання ефективності (табл. 3.1).

*Таблиця 3.1*

**Інструменти адаптації товарної політики підприємства,  
очікувані ефекти та KPI, 2026 р.**

Група інструментів	Інструмент адаптації	Зміст застосування на підприємстві	Очікуваний ефект	KPI
1	2	3	4	5
Аналітичні	Моніторинг споживчих уподобань	Аналіз змін попиту на сорти пива, формати пакування, безалкогольні та сезонні продукти	Своєчасне коригування асортименту відповідно до ринкових трендів	Темп зростання продажів окремих SKU, частка нових продуктів у виручці
	ABC/XYZ-аналіз асортименту	Визначення прибуткових, стабільних та проблемних товарних позицій	Оптимізація асортиментної структури та концентрація ресурсів ефективних товарах	Частка прибуткових SKU, рівень маржинальності

Продовж. табл. 3.1

1	2	3	4	5
Стратегічні	Управління життєвим циклом товарів	Планування оновлення, модернізації або виведення товарів з асортименту	Зниження частки нерентабельних продуктів, продовження життєвого циклу ключових товарів	Тривалість життєвого циклу продукту, прибуток на SKU
	Асортиментна сегментація	Розподіл продукції за ціновими та споживчими сегментами (мас-маркет, локальний бренд, NoReCa)	Підвищення точності позиціонування та задоволеності споживачів	Ринкова частка за сегментами, рівень повторних покупок
Тактичні	Запуск сезонних і лімітованих продуктів	Виробництво сезонних сортів пива та спеціальних серій	Стимулювання попиту в пікові періоди, підвищення інтересу до бренду	Приріст сезонних продажів, середній чек
	Гнучке управління фасуванням	Адаптація обсягів і типів упаковки під канали збуту	Розширення охоплення споживачів і каналів продажу	Обсяг продажів за каналами, коефіцієнт обіговості запасів
Операційні	Координація виробництва та збуту	Узгодження планів виробництва з фактичним попитом	Скорочення надлишкових запасів і виробничих втрат	Рівень запасів, оборотність готової продукції
	Оптимізація логістики товарних груп	Розподіл продукції з урахуванням регіонального попиту	Зменшення логістичних витрат і підвищення доступності продукції	Логістичні витрати на одиницю продукції
Маркетингові	Бренд-адаптація товарних лінійок	Узгодження дизайну, позиціонування та комунікацій окремих товарних груп	Посилення брендової ідентичності та лояльності споживачів	Brand awareness, рівень лояльності (NPS)
	Крос-маркетингові акції	Поєднання товарної політики з промо- та дегустаційними заходами	Зростання обсягів реалізації та впізнаваності продукції	Приріст виручки під час акцій
Контрольні	Інтегральна оцінка ефективності товарної політики	Системна оцінка економічної та маркетингової результативності	Обґрунтоване коригування товарної політики	Інтегральний показник ефективності товарної політики

В умовах нестабільного бізнес-середовища та змін споживчих уподобань ефективно управління товарною політикою потребує не лише стратегічного бачення, а й чітко визначеного інструментарію контролю та

вимірювання результатів.

Дані табл. 3.1 відображає комплексний підхід до адаптації товарної політики підприємства шляхом застосування взаємопов'язаних аналітичних, стратегічних, тактичних, операційних та маркетингових інструментів. Кожен інструмент орієнтований на конкретні управлінські завдання та має чітко визначені очікувані ефекти й показники результативності, що дозволяє здійснювати контроль і коригування товарної політики на всіх рівнях управління.

Таким чином, використання системи інструментів адаптації товарної політики забезпечує перехід від фрагментарного управління асортиментом до цілісної, гнучкої та результативної моделі. Запропонований інструментарій дозволить досліджуваному підприємству своєчасно реагувати на ринкові зміни, підвищувати ефективність використання ресурсів і формувати стійкі конкурентні переваги в умовах нестабільного бізнес-середовища.

Дослідимо за допомогою багатofакторної виробничої лінійної регресії вплив витрат на маркетингову діяльність, як складової управління товарною політикою підприємства, за видами на чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), за останні п'ять років.

Графічно структуру фактичних та прогнозних значень факторів витрат на маркетингову діяльність представлено у додатку Д, де можна порівняти відсоткову частку кожного фактора попереднього та прогнозного періоду.

Також, графічно представлено виробничу регресію чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) підприємства  $Y = -1393879,54 + 497,06X_1 - 84,34X_2 - 193,44X_3$ , де зображено фактичні, теоретичні та прогнозні значення результативного показника управління брендингом підприємства, 2020-2024, 2026 рр.

Отже, проведене економіко-математичне моделювання основних статистичних даних управління товарною політикою підприємства із використанням різних методів, засобів та інструментів автоматизації, їх дослідження, аналіз, порівняння та прогнозування визначає основні

напрямки управління фінансово-економічними процесами на різних рівнях виробництва та підприємства в цілому.

Таким чином, формування адаптивної моделі управління товарною політикою підприємства є необхідною умовою підвищення ефективності асортиментних рішень у нестабільному бізнес-середовищі. Запропонована модель забезпечує системний підхід до управління товарним портфелем, поєднує стратегічне бачення з оперативною гнучкістю та створює підґрунтя для подальшого вдосконалення товарної політики підприємства. Її реалізація дозволить підприємству зміцнити конкурентні позиції, підвищити ринкову результативність і забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

### **3.2. Розробка стратегії розвитку товарної політики підприємства**

Основною метою товарної політики підприємства є формування такого товару або послуги та організація ефективного управління ними, за яких інші складові маркетингової діяльності або взагалі не потребують застосування, або використовуються мінімально – лише як допоміжні інструменти для досягнення визначених цілей підприємства.

В умовах ринкової економіки результативність діяльності підприємства значною мірою визначається характеристиками продукції, яку воно виробляє, її унікальними властивостями та конкурентними перевагами. Саме тому ретельно розроблена та стратегічно обґрунтована товарна (продуктова) стратегія займає провідне місце у структурі загальної маркетингової стратегії підприємства. Усі елементи комплексу маркетингу формуються з урахуванням особливостей продукту, що зумовлює актуальність розробки ефективної товарної стратегії в сучасних умовах господарювання. Для досягнення підприємницького успіху виробники повинні створювати продукцію, яка максимально відповідає потребам і очікуванням споживачів.

Продуктово-товарна стратегія є складовою маркетингової стратегії та

спрямована на аналіз, формування і прийняття стратегічних рішень щодо структури номенклатури, асортименту, обсягів реалізації, рівня якості продукції та особливостей її просування на визначених ринках. Вона охоплює питання розроблення та впровадження нових товарів, їх сервісного супроводу, а також виведення з ринку застарілих або неконкурентоспроможних продуктів.

Узагальнення наукових досліджень дозволяє зробити висновок, що товарна стратегія є одним із видів стратегій, які входять до стратегічного набору підприємства. Вона визначає, які саме види продукції, у якій кількості та в які терміни доцільно виробляти й постачати на конкретні ринки з метою забезпечення ефективної реалізації та узгодження інтересів виробника і споживача.

Розробка результативної товарної стратегії є ключовою передумовою стабільного функціонування досліджуваного підприємства в конкурентному середовищі. Відсутність чітко сформованої продуктової стратегії може спричинити нестабільність асортиментної структури через вплив випадкових або короткострокових факторів, втрату контролю над рівнем конкурентоспроможності та комерційною ефективністю продукції. За таких умов маркетингові рішення часто приймаються інтуїтивно, без належного економічного обґрунтування та врахування довгострокових цілей підприємства і його загальної стратегії розвитку.

Натомість добре продумана товарна стратегія забезпечує можливість раціонального оновлення асортименту та слугує для керівництва пивзаводу орієнтиром у прийнятті управлінських рішень. Вона дозволяє своєчасно коригувати поточні дії, посилювати конкурентні позиції підприємства на основі аналізу його сильних і слабких сторін, а також враховувати можливості й загрози зовнішнього середовища.

Метою товарної стратегії є завчасне забезпечення узгодженості управлінських рішень і методів, зокрема:

формування раціональної асортиментної структури з урахуванням

поточних витрат та стратегічних цілей розвитку;

підтримання належного рівня конкурентоспроможності продукції;

визначення оптимальних ринкових ніш (сегментів) для окремих товарів;

розроблення та впровадження ефективної стратегії маркування і сервісного обслуговування продукції.

Рекомендовану модель товарної стратегії для досліджуваного підприємства доцільно представити у вигляді схеми, наведеної на рис. 3.3.

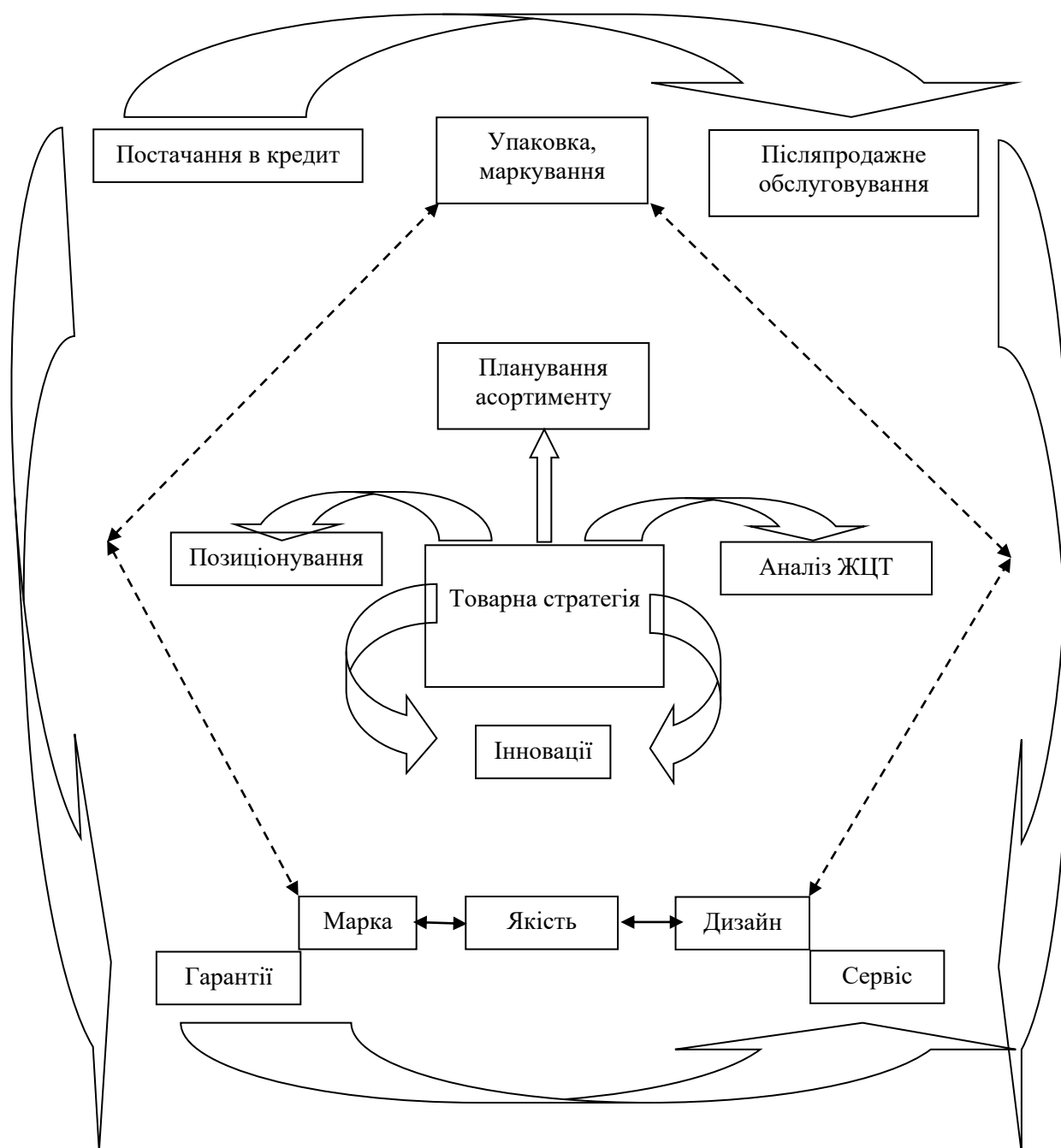


Рис. 3.3. Рекомендована модель товарної стратегії підприємства, 2026 р.

Процес формування товарної стратегії досліджуваного підприємства здійснюється у кілька послідовних етапів. На першому етапі проводиться аналіз номенклатури продукції підприємства та її систематизація за відповідними номенклатурними групами.

На другому етапі здійснюється формування таблиці стратегічних товарних груп досліджуваного підприємства, у межах якої для кожної групи узагальнюються такі показники:

найменування товарної групи;

характеристика рівня попиту з боку окремих категорій споживачів;

оцінювання ступеня стабільності попиту за групами споживачів (у бальній формі);

визначення обсягів попиту за різних рівнів цінової політики для окремих груп споживачів, а також за умов варіації витрат на просування продукції на ринок і стимулювання попиту;

перелік основних видів сировини та матеріалів, необхідних для виробництва продукції, із відповідною оцінкою надійності та стійкості їх постачання;

показники собівартості виробництва;

оцінка рівня складності впровадження та освоєння нових видів продукції.

Третій етап передбачає формування можливих варіантів стратегічних управлінських рішень керівництва досліджуваного підприємства. До основних альтернатив належать:

збереження виробництва існуючих номенклатурних груп;

розширення асортименту шляхом включення нових номенклатурних груп;

скорочення кількості товарних груп у виробничій програмі;

включення або виключення окремих товарних груп із загального плану виробництва.

Четвертий етап полягає у виборі оптимального варіанта товарної

стратегії підприємства. У процесі прийняття рішення необхідно враховувати сукупність внутрішніх і зовнішніх чинників, перелік та характеристику яких наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

### Критерії вибору товарної стратегії підприємства, 2026 р.

Ринкові критерії вибору товарної стратегії	Виробничі критерії вибору товарної стратегії
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Місткість ринку.</li> <li>2. Прогноз попиту ( розвиток /скорочення).</li> <li>3. Загальне становище на ринку (конкурентна позиція), частка ринку.</li> <li>4. Рівень цін і прибутковості в галузі.</li> <li>5. Наявні та можливі конкуренти.</li> <li>6. Прогноз у розвитку конкуренції.</li> <li>7. Наявні та можливі товари-замінники.</li> <li>8. Можлива тривалість «життєвого циклу» товару.</li> <li>9. Вплив сезонних та інших циклічних факторів на попит, характер і міцність бар'єрів входу/виходу.</li> <li>10. Доступність та рівень якості постачання необхідних компонентів.</li> <li>11. Комерційна ефективність наявних і запланованих до випуску товарів (результати «аналізу портфеля»).</li> <li>12. Ефективність роботи каналів розподілу та збуту</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Можливі обсяги виробництва.</li> <li>2. Потреба в інвестиціях (обсяги та терміни).</li> <li>3. Рівень і терміни окупності проектів.</li> <li>4. Рівень патентного захисту (товару, технології, способувиробництва).</li> <li>5. Імовірність конкурентно-спроможного конструкторсько-технологічного вирішення проблем виробництва та використання товару.</li> <li>6. Можливий рівень витрат на: експериментальну стадію, модернізацію та реконструкцію діючого виробництва та на створення чи придбання нового виробництва.</li> <li>7. Термін завершення етапів робіт і час створення комерційно завершеного товару, перелік можливих труднощів технічного, фінансового, кадрового й іншого характеру та способи їхнього подолання.</li> <li>8. Рівень ефективності виробництва при реалізації продукції за конкурентоспроможною ціною</li> </ol>

З урахуванням ринкових сегментів, на які спрямовується товарна пропозиція, доцільно виокремити три основні типи товарних стратегій: недиференційовану, концентровану та диференційовану.

Недиференційована товарна стратегія характеризується формуванням уніфікованої, однорідної номенклатури продукції. У межах цієї стратегії підприємство виходить на ринок з одним видом товару та орієнтується на досягнення максимального обсягу продажів шляхом використання стандартизованого комплексу маркетингу. Основною перевагою недиференційованого підходу є висока економічна ефективність, оскільки витрати на виробництво та збут мінімізуються за рахунок ефекту масштабу.

Стратегія концентрованого маркетингу передбачає зосередження діяльності підприємства на одному або кількох окремих сегментах ринку з метою досягнення в них максимальної присутності. Товари модифікуються таким чином, щоб якомога повніше задовольнити потреби споживачів у вибраних сегментах, де підприємство має виражені конкурентні переваги. Обслуговування цільових груп здійснюється за допомогою обмеженого асортименту продукції та спеціально адаптованого комплексу маркетингових інструментів, що забезпечує концентрацію ресурсів на пріоритетних напрямках.

Стратегія диференційованого маркетингу ґрунтується на охопленні значної кількості сегментів ринку з пропозицією різноманітних товарів, адаптованих до специфічних потреб кожного сегмента. Реалізація такої стратегії потребує суттєвих витрат на маркетингову діяльність, розвиток торговельної мережі та рекламні заходи. Водночас вона дозволяє формувати індивідуалізований маркетинговий комплекс для кожної групи споживачів і забезпечувати високий рівень задоволення їхніх потреб.

З огляду на особливості ринку та асортиментну структуру, для досліджуваного підприємства найбільш доцільним є застосування стратегії диференційованого маркетингу.

Під час вибору товарної стратегії керівництву досліджуваного підприємства доцільно також враховувати стадію життєвого циклу товару. Концепція життєвого циклу товару базується на припущенні, що кожен товар має обмежений період ринкової стабільності та з часом витісняється більш досконалыми або економічно вигіднішими аналогами.

Життєвий цикл товару (ЖЦТ) визначається як проміжок часу, протягом якого товар зберігає життєздатність на ринку та забезпечує досягнення цілей продавця.

Для продукції досліджуваного підприємства життєвий цикл, як правило, включає такі послідовні етапи:

дослідження та розроблення товару;

- впровадження на ринок;
- зростання обсягів реалізації;
- стадію зрілості;
- стадію спаду.

Кожен етап життєвого циклу потребує застосування відповідних стратегій і тактичних рішень щодо ринкової поведінки підприємства.

Залежно від стадії ЖЦТ змінюються витрати досліджуваного підприємства на виробництво продукції, рівень прибутковості, інтенсивність конкуренції, цінова політика, поведінка споживачів та ступінь диференціації товарної пропозиції. Динаміка життєвого циклу відображає зміну обсягів продажу протягом усього періоду існування попиту на відповідний товар.

На нашу думку, одним із ключових завдань маркетологів досліджуваного підприємства є збереження у товарній номенклатурі продукції, що перебуває на стадії старіння, або обґрунтування доцільних умов її поетапного виведення з ринку.

Формування товарної стратегії також може здійснюватися з використанням бренд-орієнтованого підходу. У зв'язку з цим запропоновано алгоритм формування товарної стратегії досліджуваного підприємства на основі бренд-підходу, який включає такі ключові етапи (рис. 3.4):

- аналіз маркетингового середовища та внутрішнього потенціалу підприємства;

- вибір базових ринків збуту;

- визначення показників для порівняння власних брендів із брендами конкурентів, а також факторів, що впливають на споживчий вибір торгової марки;

- ідентифікація конкурентних переваг і формування системи атрибутів власних брендів;

- порівняльний аналіз позицій брендів / ринків;

- розробка товарних стратегій на основі бренд-підходу та їх порівняльний аналіз;

реалізація стратегій;

оцінка ефективності стратегій.

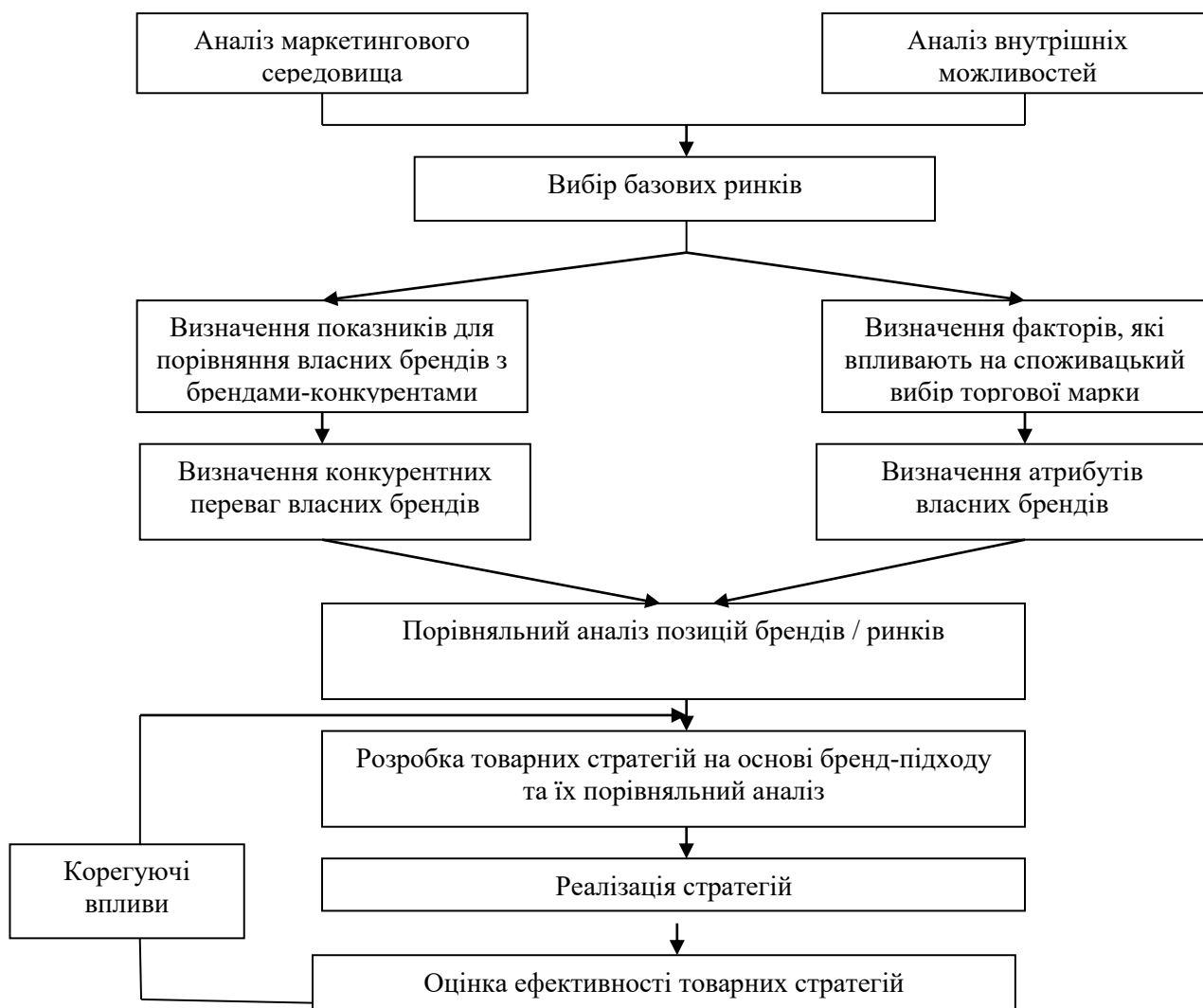


Рис. 3.4. Рекомендований алгоритм формування товарної стратегії підприємства на основі бренд-підходу, 2026 р.

У даному контексті товарна стратегія досліджуваного підприємства має бути спрямована на досягнення оптимальної узгодженості між брендом, асортиментною структурою продукції та моделлю споживчої поведінки цільового сегмента. Вирішального значення набувають питання вибору пакування, яке здатне привернути максимальну увагу споживачів, а також визначення конкурентних переваг продукції у порівнянні з товарами брендів-конкурентів.

Нестабільність зовнішнього середовища та, як наслідок, внутрішніх умов функціонування підприємства зумовлює зростання ролі товарної

стратегії у діяльності досліджуваного підприємства. В сучасних економічних реаліях підприємство потребує комплексної стратегії розвитку, у структурі якої товарна стратегія займає ключове місце. Саме вона визначає підходи до формування обсягів виробництва та реалізації продукції товариства. Безумовно, наявність довгострокової програми розвитку є суттєвою перевагою для досліджуваного підприємства, проте ефективність її реалізації залежить від професійного підходу до розробки стратегії, глибокого аналізу внутрішніх характеристик підприємства та ринкового середовища, а також дотримання принципів стратегічного планування і впровадження.

Отже, використання стратегічного підходу до формування товарної політики дозволить досліджуваному підприємству підвищити власну конкурентоспроможність на ринку, оптимізувати рівень витрат, виявити внутрішні резерви ефективного функціонування та, в ширшому контексті, сприятиме зміцненню конкурентних позицій національної економіки.

### **Висновки до розділу 3**

За результатами рекомендаційного розділу доцільно зробити наступні висновки:

1. Обґрунтовано доцільність переходу до адаптивного управління товарною політикою. У нестабільному бізнес-середовищі (конкурентний тиск, сезонність попиту, зміна споживчих уподобань і регуляторних вимог) традиційні статичні підходи до асортиментних рішень не забезпечують належної результативності. Тому стратегічним пріоритетом для підприємства визначено формування гнучкої, динамічної моделі управління товарним портфелем, здатної своєчасно реагувати на зміни ринку й мінімізувати ризики неефективних SKU-рішень.

Запропоновано адаптивну модель управління товарною політикою як інтегровану систему блоків і циклів управління. Рекомендована модель базується на циклі «аналіз – планування – реалізація – оцінка – коригування»,

що дозволяє узгоджувати асортимент із внутрішнім потенціалом підприємства та зовнішніми факторами. Сформовано практичний інструментарій адаптації товарної політики та систему КРІ. Систематизація інструментів (аналітичних, стратегічних, тактичних, операційних, маркетингових і контрольних) у форматі «інструмент – ефект – показник результативності» створює керовану основу впровадження змін.

2. Розроблено стратегію розвитку товарної політики, орієнтовану на диференційований підхід і управління життєвим циклом товарів. Доведено, що для підприємства найбільш доцільною є стратегія диференційованого маркетингу, яка забезпечує охоплення різних сегментів споживачів через адаптований асортимент і спеціалізовані маркетингові рішення. У стратегічному контурі враховано вимоги ЖЦТ (впровадження – зростання – зрілість – спад), що створює підґрунтя для своєчасного оновлення портфеля, модернізації продуктів і обґрунтованого виведення нерентабельних позицій.

Запропоновано механізм вибору товарної стратегії з урахуванням ринкових і виробничих критеріїв. Застосування системи критеріїв (місткість ринку, прогноз попиту, конкурентна позиція, наявність замінників, комерційна ефективність продуктів, можливі обсяги виробництва, інвестиційні потреби, окупність, технологічні ризики тощо) дозволяє підприємству обґрунтовано приймати рішення щодо розширення/звуження асортименту, перерозподілу ресурсів і коригування виробничої програми.

## ВИСНОВКИ

Здійснивши дослідження на тему «Управління маркетинговою товарною політикою підприємства в умовах нестабільного бізнес-середовища» доцільно зробити наступні висновки:

1. У теоретичному аспекті товарна політика постає як багатокомпонентна система, що охоплює управління асортиментом, якістю, інноваціями, життєвим циклом товарів, брендом і споживчою цінністю. Аналіз еволюції наукових підходів свідчить про поступове розширення її змісту – від управління фізичними характеристиками товару до формування унікальної ринкової пропозиції, яка ґрунтується на цінності, досвіді та емоційній взаємодії зі споживачем. Така трансформація зумовлена переходом світової економіки до моделі ціннісноорієнтованого маркетингу та підвищенням ролі брендів у поведінці споживачів.

Теоретичні засади товарної політики окреслюють її як системний, багаторівневий та стратегічно важливий компонент маркетингового управління, який визначає ринкову результативність підприємства та його здатність до розвитку в умовах нестабільності та жорсткої конкуренції.

2. Ефективна товарна політика є результатом поєднання теоретичних концепцій із практичними інструментами стратегічного маркетингового управління. Вона дозволяє підприємству: забезпечити відповідність товарної пропозиції очікуванням споживачів; формувати стійкі конкурентні переваги; забезпечувати гнучкість і адаптивність до ринкової динаміки; підвищувати рентабельність та загальну ефективність діяльності; створювати основу для довгострокового брендингового та асортиментного розвитку.

Таким чином, концептуальні підходи до формування товарної політики визначають її як стратегічну базу маркетингового управління, що інтегрує потреби ринку, можливості підприємства та інноваційний потенціал у єдину систему ухвалення управлінських рішень. Саме цей підхід забезпечує підприємству можливість ефективно функціонувати в умовах нестабільного

бізнес-середовища та стійко розвиватися у довгостроковій перспективі.

3. Динаміка основних економічних показників свідчить про розширення масштабів діяльності підприємства, зростання обсягів реалізації продукції та підвищення фінансових результатів упродовж 2020-2024 років. Незважаючи на зростання собівартості продукції та коливання прибутковості в окремі роки, підприємство зберігає позитивний фінансовий результат і достатній рівень рентабельності, що підтверджує ефективність його господарської діяльності та здатність адаптуватися до нестабільних умов ринку. Загалом організаційно-економічна характеристика підприємства підтверджує наявність достатнього ресурсного, виробничого та управлінського потенціалу для подальшого розвитку підприємства.

4. Проведений аналіз асортиментної політики з використанням BCG-матриці дозволив комплексно оцінити структуру товарного портфеля підприємства з позицій ринкової частки та темпів зростання відповідних сегментів. У результаті встановлено, що асортимент продукції є диверсифікованим і включає як стабільні, так і перспективні товарні групи, що формує основу для гнучкого управління товарною політикою.

Аналіз можливих переходів товарів між квадрантами BCG засвідчив динамічний характер товарної політики підприємства та необхідність постійного моніторингу життєвого циклу продукції. Ефективне управління такими переходами дозволяє своєчасно перерозподіляти ресурси, мінімізувати ризики та підвищувати загальну результативність асортименту.

5. Проведена оцінка ефективності управління товарною політикою підприємства свідчить про її загалом високий рівень результативності та відповідність умовам нестабільного бізнес-середовища. Асортиментна структура підприємства є збалансованою, економічні показники демонструють позитивну динаміку, а маркетингова складова забезпечує стійкий попит і лояльність споживачів.

6. Обґрунтовано доцільність переходу до адаптивного управління товарною політикою. У нестабільному бізнес-середовищі (конкурентний

тиск, сезонність попиту, зміна споживчих уподобань і регуляторних вимог) традиційні статичні підходи до асортиментних рішень не забезпечують належної результативності. Тому стратегічним пріоритетом для підприємства визначено формування гнучкої, динамічної моделі управління товарним портфелем, здатної своєчасно реагувати на зміни ринку й мінімізувати ризики неефективних SKU-рішень.

Запропоновано адаптивну модель управління товарною політикою як інтегровану систему блоків і циклів управління. Рекомендована модель базується на циклі «аналіз – планування – реалізація – оцінка – коригування», що дозволяє узгоджувати асортимент із внутрішнім потенціалом підприємства та зовнішніми факторами. Її структурні блоки (аналітичний, стратегічний, тактичний, операційний, контрольно-оцінювальний) забезпечують комплексність управління: від моніторингу трендів і конкурентів до реалізації асортиментних рішень у виробництві, збуті та комунікаціях.

7. Розроблено стратегію розвитку товарної політики, орієнтовану на диференційований підхід і управління життєвим циклом товарів. Доведено, що для підприємства найбільш доцільною є стратегія диференційованого маркетингу, яка забезпечує охоплення різних сегментів споживачів через адаптований асортимент і спеціалізовані маркетингові рішення. У стратегічному контурі враховано вимоги ЖЦТ (впровадження – зростання – зрілість – спад), що створює підґрунтя для своєчасного оновлення портфеля, модернізації продуктів і обґрунтованого виведення нерентабельних позицій.

Підсилено бренд-орієнтований підхід до товарної стратегії як фактор стійкості в умовах нестабільності. Рекомендований алгоритм формування товарної стратегії на основі бренду забезпечує узгодження товарної пропозиції з цінністю бренду та моделлю споживання цільових сегментів. Це дозволяє посилювати диференціацію продукції, підвищувати довіру до виробника та формувати довгострокову лояльність, що є критично важливим для харчового та пивоварного ринку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз ринку крафтового пива в Україні. 2020 рік. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-kraftovogo-piva-v-ukraine-2020-god> (дата звернення 27.10.2025 р.)
2. Бабич В.О. Сутність товарної політики в системі маркетингового управління. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки* : матер. X Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. Полтава : ПДАУ, 2025.
3. Балабанова Л.В., Холод В.В., Балабанова І.В. Маркетинг підприємства : навч. посіб. К. : Центр навчальної літератури, 2012. 612 с.
4. Барабанова В.В. Сучасний маркетинг: фактори та перспективи розвитку. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2017. Вип. 27 (1). С. 108-111.
5. Біловодська О.А., Гвоздецька М.Ю. Дослідження сутності каналів при управлінні дистрибуцією у сфері маркетингу та логістики. *Ефективна економіка*. 2018. №2. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/2\\_2018/43.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/2_2018/43.pdf)
6. Вайсман А.. Стратегія маркетингу: 10 кроків до успіху. Стратегія менеджменту: 5 факторів успіху. 1995. 334 с.
7. Вітренко Н.С. Проблеми та перспективи розвитку ринку пива України. *Інтернаука*. 2018. № 1 (2). С. 11-17.
8. Геворкян А.Ю., Каплун А.В. Маркетингова стратегія просування товару на українському ринку на прикладі компанії ПрАТ «Сан Інбев Україна». *Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки)* : зб. наук. пр. Харків : НТУ «ХПІ», 2018. № 47 (1323). С. 110-113.
9. Гузенко Г.М. Управління та вдосконалення маркетингової діяльності на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2017. № 12. С. 227-234.
10. Гуржій Н.Г. Методичні аспекти здійснення стратегічного аналізу збутової діяльності підприємств. *Моделювання та прогнозування соціально-*

*економічних процесів* : матер. доп. Міжнар. наук.-практ. конфер. Львів : ЛЕФ, 2015. Ч. 1. С. 74-77.

11. Державна служба статистики. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>.

12. Данніков О.В. Маркетинг: розвиток і нові орієнтири для концепції управління підприємством. *Формування ринкової економіки*: зб. наук. праць. Спец. вип.: Маркетингова освіта в Україні. МОНМСУ, ДВНЗ «КНЕУ ім. В. Гетьмана». К.: КНЕУ, 2011. С. 646-660;

13. Двудіт З.П., Левченко О.В., Деркач Д.М. Формування маркетингових рішень у системі управління підприємством. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. Львів: В-во Львівської політехніки, 2020. Том 2. № 1. С. 21-28. URL: <http://ena.lp.edu.ua/handle/ntb/55906>.

14. Жуков С.А. Дистрибуція та координація каналів розподілу з елементами маркетинг-міксу. *Збірник «Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія: економічна»*. № 2 (21), 2019. С. 48-56.

15. Іваненко В.О., Юрківська Л.Й. Маркетингова діяльність як важливий бізнес-процес підприємств-виробників продовольчих товарів. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2015. Вип. 3 (33). С. 67-81.

16. Іщайкін Т.Є., Бабич В.О., Ісаєва Г.О. Маркетинг-мікс у системі менеджменту виробничо-господарської діяльності підприємства. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту*. 2025. Вип. № 2 (34). URL: <https://visnyksura.com.ua/uk/ebooks/2025-2-34>

17. Капінус Л.В., Розумей С.Б., Семененко К.Ю. Особливості маркетингової збутової політики підприємства в мережі Інтернет. *Економіка та управління АПК*. 2014. № 2. С. 68-72. URL: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/есуарк\\_2014\\_2\\_16.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/есуарк_2014_2_16.pdf).

18. Колесник М.В., Малахівська Г.В. Методологічні особливості управління лояльністю клієнтів у системі соціально відповідального

маркетингу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2018. Вип. 22. Ч. 2. С. 138-141.

19. Коноплянникова М.А. Управління маркетинговою діяльністю: поняття, принципи, підходи. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017, № 17. С. 332-336.

20. Косар Н.С., Савченко Ю.Т., Кузьо Н.Є. Підвищення іміджу виробників пива в системі управління їх маркетинговою діяльністю. *Економіка та держава*. 2021. № 1. С. 98-103.

21. Котлер Ф. Десять смертних гріхів маркетингу. К. : Вид-во Книжковий клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», 2018. 160 с.

22. Котлер Ф., Катарджая Г., Сетьяван І. Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового. К. : Вид-во КМ-БУКС, 2019. 224 с.

23. Кузьминчук Н.В. Теоретичні підходи до розуміння сутності маркетингової товарної політики підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 66. С. 149-158.

24. Кузьо Н.Є., Косар Н.С., Кубрак Н.Р. Стратегії розвитку пивоварних компаній в Україні. *Економіка та держава*. 2020. № 2. С. 110-114.

25. Лагоцька Н.З. Результативність та ефективність маркетингу: сутність понять та підходи до вибору показників. *Наука й економіка*. 2014. Вип. 1. С. 70-76. URL: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Nie\\_2014\\_1\\_13.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Nie_2014_1_13.pdf)

26. Ліндстром М., Котлер Ф. Почуття бренду. Роль п'яти органів почуттів у створенні видатних брендів, 2006. 272 с.

27. Ліпич Л., Хілуха О., Кушнір М. Система формування іміджу підприємства. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2018. № 19. С. 82-85.

28. Лошенюк І.Р., Грейцар Т.В. Сутнісні характеристики товарної політики торговельних підприємств. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. Економічні науки. 2013. Вип. 1. С. 240-245.

29. Лукан О.М. Економічна сутність маркетингової діяльності

підприємства. *Економічний простір*. 2014. № 84. С. 172-180.

30. Мандич О.В. Маркетинговий менеджмент як основа забезпечення конкурентоспроможного розвитку аграрних підприємств. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2019. Вип. 206. С. 252–262.

31. Маркетинг : підручник / А.Ф. Павленко, І.Л. Решетнікова, А.В. Войчак та ін.; за наук. ред. А.Ф. Павленка К.: КНЕУ, 2008. 600 с.

32. Маркетинг для магістрів: навч. посіб. / за заг. ред.. С.М. Ілляшенка. Суми: ВТД «Університетська книга», 2007. 928 с.

33. Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст: монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. Н.В. Карпенко. Київ : ЦУЛ, 2016. 252 с.

34. Малюк С.О. Маркетингова товарна політика хлібопекарських підприємств України. *Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В.В. Докучаєва. Сер. : Екон. науки*. 2014. № 3. С. 183-187.

35. Мельник Д.Л. Маркетингова стратегія підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету* 2017. № 3. Т.1. С. 213-219.

36. Мороз О.В., Проценко І.С. Вплив зовнішнього середовища на формування комплексу маркетингу промислового підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 20. С. 322-338.

37. Ніколаєва А.М. Формування стратегії досягнення конкурентних переваг підприємств м'ясної промисловості : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» Тернопіль, 2008. 24 с.

38. Обсяг виробництва пива за 8 місяців 2023 року. *Укрпиво: Українська промислова компанія з виробництва пива, безалкогольних напоїв та мінеральних вод*. URL: <http://ukrpivo.com/obsyag-virobnitstva-piva-za-8-misyatsiv-2023-roku/>

39. Окландер М.А., Кірносорова М.В. Маркетингова товарна політика : навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2014. 208 с.

40. Олійник А.С., Тургеля Ю.С., Соколовська Ю.Є. Виробничо-

маркетингові стратегії антикризового управління. *Інвестиції : практика та досвід*. 2020. № 19-20. С. 110-116.

41. Олійник О.В., Іваненко В.О. Маркетинговий потенціал промислових підприємств України. *Вісник ЖДТУ*. 2016. № 1 (75). С. 97-103.

42. Офіційний сайт компанії «KOLORO». URL: <https://koloro.ua/> (дата звернення: 13.10.2023)

43. Офіційний сайт Полтавпиво (ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»). URL: <http://poltavpivo.com/ua/> (дата звернення: 13.10.2023).

44. Павленко А.Ф., Войчак А.В., Примак Т.О. Маркетингові комунікації: сучасна теорія і практика: монографія; Київ. нац. екон. ун-т. Київ: КНЕУ, 2015. 404 с.

45. Павленко І.І., Дашевська Т.Ш. Поняття та суть маркетингу в діяльності підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2015. № 3. С. 92-94.

46. Падерін І.Д., Романов О.В., Титовец Є.С. Розвиток Інтернет-маркетингу на підприємствах малого та середнього бізнесу. *Економічний вісник Донбасу*. 2016. № 1 (43). С. 120-124.

47. Пасько М.І. Економіко-філософські основи управління маркетинговою діяльністю підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. №1. С. 373-382.

48. Пивна справа. Міжнародний аналітичний журнал. URL: <https://pivnoe-delo.info/2021/04/15/brdo-provel-analiz-ukrainskoj-pivovarennoj-otrasli-i-podgotovil-programmnyj-dokument>.

49. Potapiuk I.P., Huzychko K.V., Peremitets A.O. Management of marketing activities of brewing enterprises. *Modern Science – Moderni veda*. Praha. Ceska republika, Nemoros. 2022. № 3. URL: <https://sried.eu/modern-science/>

50. Потапюк І.П., Бабич В.О., Галько В.А., Тонконог М.В. Внутрішній імідж підприємства як чинник ефективного його функціонування. *Менеджмент XXI століття : глобалізаційні виклики* : матеріали ІХ

Міжнародної науково-практичної конференції, 15 травня 2025 р. Полтава : ПДАУ, 2025. С. 629-630.

51. Ринок пива в Україні: тенденції розвитку. *Аналіз ринку від Pro-Consulting*. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-piva-v-ukraine-tendencii-razvitiya-i-factory-vojny>.

52. Савіна С.С. Науково-методичні підходи до розроблення маркетингової стратегії підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Вип. 19 (3). 2018. С. 15-19. URL: <https://cutt.ly/oU4jVoD>.

53. Тараненко І.В., Дашевська О.В., Ляшко Д.Ю. Маркетингові стратегії розвитку та конкурентоспроможності соціально-економічних систем в умовах глобалізації : моног. Дніпропетровськ : ДУЕП, 2010. 304 с.

54. Тимченко А.В., Язвінська Н.В. Еволюція в управлінні комплексом маркетингу: застосування моделі «7Р» на підприємствах промислових пралень. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*: зб. наук. пр. 2016. № 13. С. 437-445.

55. Таранич А.В., Шаповал А.С. Особливості брендингової політики споживчих товарів. *Економіка і організація управління*. 2019. Вип. 1. С. 92-102.

56. Управління продажем: навч. посіб. / В.П. Пилипчук, О.В. Данніков; Держ. вищ. навч. закл. «Київ. нац. економічний ун-т імені Вадима Гетьмана». К. : КНЕУ, 2011. 627 с.

57. Хлистун Д.М. Маркетинг-мікс як ефективний інструмент сучасного менеджменту у державній установі. *Науково-редакційна колегія*. 2021. С. 24.

58. Шпак Н.О., Кирилич Т.Ю. Роль маркетингової діяльності у функціонуванні вітчизняних промислових підприємств. *Економіка: реалії часу*. 2013. № 2 (7). С. 103-110.

59. Філановський. О.В. Карго-маркетинг і Україна. / пер. укр. О. Журенко. Х.: Фабула, 2021. 268 с.

60. Холл К. Сторітелінг, який не залишає байдужим. / пер. с англ.

О. Олійник. К.: Yakaboo Publishing, 2020. 240 с.

61. Щербакова Ю.О., Дмитренко А.Р., Потапюк І.П. Теоретичні аспекти брендингу у маркетинговій діяльності підприємства. *Приазовський економічний вісник*. Вип. № 3 (32) 2022. URL: <http://pev.kpu.zp.ua/archives>.

62. Чернін О.Я. Детермінанти формування товарної політики підприємства: вплив на систему облікового відображення товарів. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2013. Вип. 23.17. С. 311-316.

63. Чміль Г. Верзілова Г. Місце маркетингової діяльності у забезпеченні економічного зростання торговельного підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2019. № 10. С. 178-182.

64. Яблонська Н., Малацковська О. Сучасні тенденції та проблеми розвитку пивного ринку України. *Науковий вісник ОНЕУ*. 2014. № 8. С. 220-228.

65. Яцишина Л., Ющук Ю. Маркетингові стратегії для малого підприємства на ринку пивоваріння. *Маркетинг в Україні*. 2018. № 2. С. 55-62.

66. Aaker D. A. Building Strong Brands. New York: Free Press, 2019.

67. Blut M., Teller C., Floh A. Testing retail marketing-mix effects on patronage: a meta-analysis. *Journal of retailing*. 2018. № 2 (94). P. 113-135. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2018.03.001/>.

68. Kotler P., Keller K.L. Marketing management. 14th ed. New Jersey : Prentice Hall, 2012. 812 p.

69. McDonald M. Malcolm McDonald on Marketing Planning: Understanding Marketing Plans and Strategy 2nd Edition. NY.: Kogan Page, 2016. 192 p.