

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ, ПСИХОЛОГІЇ
ТА БЕЗПЕКИ**

Кафедра менеджменту та економічної безпеки

**УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ
ПІДПРИЄМСТВА**

кваліфікаційна робота

здобувача вищої освіти

4 курсу денної форми навчання

Марії ОБОДЯНСЬКОЇ

Науковий керівник:

доцент, кандидат педагогічних наук,

Мар'яна ЯЦИК

Рецензент:

доцент, кандидат економічних наук

Світлана ЛИХОЛАТ

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

«__»_____ 2025 р., протокол №__

Завідувач кафедри менеджменту та економічної безпеки

_____ д.е.н., професор Марта КОПИТКО

Львів

2025

АНОТАЦІЯ

ОБОДЯНСЬКА М. Управління асортиментною політикою підприємства.
– Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Львівський державний університет внутрішніх справ, МВС України, Львів, 2025.

У першому розділі здійснено теоретичний аналіз особливостей управління асортиментною політикою аграрного підприємства в умовах невизначеності та методів управління асортиментною політикою підприємства. У другому розділі проведено аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, управління асортиментною політикою ТОВ «Фенікс Агро Трейд»; надано пропозиції щодо удосконалення асортиментної політики товариства.

На основі опрацювання теоретичних та практичних інструментів зроблені відповідні висновки та обґрунтовано конкретні пропозиції.

Ключові слова: асортимент, асортиментна політика, управління асортиментною політикою, товари, збут.

ANNOTATION

OBODYANSKA M. Management of the assortment policy of the enterprise.
– Manuscript.

Research for the degree of Bachelor in the specialty 073 «Management». – Lviv State University of Internal Affairs, Ministry of Internal Affairs of Ukraine, Lviv, 2025.

The first section provides a theoretical analysis of the features of managing the assortment policy of an agricultural enterprise in conditions of uncertainty and methods of managing the assortment policy of the enterprise. The second section analyzes the internal and external environment and assortment policy of Phoenix Agro Trade LLC; proposals are made to improve the assortment policy of the company.

Based on the study of theoretical and practical tools, relevant conclusions were drawn and specific proposals were substantiated.

Keywords: assortment, assortment policy, assortment policy management, goods, sales.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Особливості управління асортиментною політикою аграрного підприємства в умовах невизначеності.....	6
1.2. Методи управління асортиментною політикою підприємства....	14
Висновки до першого розділу	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ ТОВ «ФЕНІКС АГРО ТРЕЙД».....	20
2.1. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища товариства....	20
2.2. Аналіз управління асортиментною політикою товариства.....	31
2.3. Пропозиції щодо удосконалення асортиментної політики товариства.....	38
Висновки до другого розділу	41
ВИСНОВКИ.....	42
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	44

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Здійснення підприємницької діяльності є одним із основних чинників забезпечення економічного розвитку нашої держави, результати якої мають позитивний вплив на відбудову повоєнної економіки. Уже кілька років сучасне бізнес-середовище зіштовхнулось із значними ризиками та загрозами зовнішнього середовища, основними із яких є воєнний стан. Підприємства змушені були змінювати стратегію в системі управління, а особливо в управлінні асортиментною політикою. Адже від залучення нових клієнтів та розширення можливостей виходу на нові ринки залежить успіх діяльності підприємства. А сьогодні, ринок перебуває в умовах турбулентних змін, тому регулярне оновлення асортиментної політики та активна взаємодія із споживачами є просто необхідними.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням щодо дослідження управління асортиментною політикою здійснювали такі дослідники як В. Бойко, М. Булава, Ю. Євченко, Є. Єфімов, О. Громова, Л. Козак, О. Колісник, М. Мащенко, Н. Смольнякова, К. Чубай, О. Цилюрик, А. Уляшева.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад і формування практичних рекомендацій щодо управління асортиментною політикою підприємства.

Завданням кваліфікаційної роботи є:

- охарактеризовано особливості управління асортиментною політикою аграрного підприємства в умовах невизначеності;
- здійснити характеристику методів управління асортиментною політикою підприємства;
- проведено наліз внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «Фенікс Агро Трейд»;
- здійснити аналіз управління асортиментною політикою товариства;

- надано пропозиції щодо удосконалення асортиментної політики товариства.

Об'єктом дослідження є процес управління асортиментною політикою підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-прикладні аспекти управління асортиментною політикою ТОВ «Фенікс Агро Трейд».

Методи дослідження. У кваліфікаційній роботі для здійснення теоретичного аналізу підприємства були використані методи порівняльного аналізу, системно-структурного. Аналіз управління асортиментною політикою ТОВ «Фенікс Агро Трейд» здійснено за допомогою ABC-аналізу, матриці БКГ, SWOT-аналізу та статистичного методу

Інформація про практичне значення роботи полягає у практичному застосуванні в управлінні асортиментною політикою ТОВ «Фенікс Агро Трейд».

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків. Основний зміст роботи викладено на 48 сторінках. Робота містить 11 рисунків, 13 таблиць, список літератури 33 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Особливості управління асортиментною політикою аграрного підприємства в умовах невизначеності

Сучасне ринкове середовище вимагає від кожного підприємства більше зусиль для привернення уваги споживача та збільшення його економічного потенціалу. В умовах жорсткої конкуренції, підприємства змушені постійно та стрімко реагувати на зміни тенденції ринку, політичні ситуації та адаптувати свій оновлений асортимент. Тому для кожного підприємства дуже важливим є визначення оптимального асортименту продукції з метою подальшого функціонування компанії та підтримання високого рівня конкурентоспроможності.

Поняття «асортиментна політика» відіграє важливе значення в системі управління підприємством. Поняття «політика» несе в собі ведення компанії, зважаючи на ситуації зовнішнього та внутрішнього середовища, аналіз рішень та прийняття їх у потрібний момент часу. Політика підприємства формується на тривалий термін, саме в політиці прописується, як необхідно реагувати на події ринку, світу та екологічні проблеми. Якщо політика підприємства пропрацьована невірно, то підприємство досить швидко побачить мінуси у фінансових звітах, адже наразі споживачам важлива і реалізація соціальних ініціатив і корпоративна соціальна відповідальність підприємства. Асортиментна політика є важливою складовою системи управління виробничо-збутової діяльності підприємства, так, як від того наскільки правильно проаналізована та впроваджена асортиментна політика – буде залежати чи зможе компанія мати більшість ринку певної галузі, чи вистачить

на це сили команди та асортименту та чи зможе підприємство підтримувати постійно належний рівень якості продукції [1].

Розглянемо підходи до розуміння суті поняття «асортиментна політика» підприємства (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Підходи до розуміння суті поняття «асортиментна політика»
підприємства

Автор	Визначення
Асортиментна політика як система принципів і правил	
О. М. Азарян	Асортиментна політика – наявність заздалегідь обміркованих принципів, завдяки яким забезпечувалась би послідовність рішень та заходів в сфері формування асортименту.
А. П. Ковальов, О. Г. Сорокіна	Асортиментна політика – це певний комплекс правил і принципів, якими керується підприємство під час формування асортименту.
Асортиментна політика як процес формування асортименту	
І. Н. Герчікова	Асортиментна політика передбачає рішення проблеми вибору номенклатури продукції та її оптимізацію.
В. В. Зотов	Асортиментна політика – процес формування оптимальної структури асортименту організацій різних форм власності та галузевої орієнтації.
О. Г. Минаєва	Асортиментна політика – система заходів з визначення певного набору товарних груп, найбільш бажаних для успішної роботи на ринку, що забезпечують економічну ефективність фірми загалом.
Асортиментна політика як комплекс заходів з управління асортименту	
Л. Я. Баранова	Економічна політика у сфері розвитку, удосконалення й оновлення асортименту.

Продовження таблиці 1.1

Асортиментна політика як комплексна категорія	
А. В. Баєв	Асортиментна політика – політика, суть якої полягає у визначенні номенклатури виробництва та реалізації товарів, продукції з урахуванням власних можливостей, можливостей постачальників і партнерів, потреб ринку, ступеня ризику, сезонності попиту, кон'юнктури й динаміки цін.
Н. О. Власова	Асортиментна політика – це курс дій із управління торговим асортиментом, що передбачає уточнення та конкретизацію стратегічної мети й поточних завдань; розробку та обґрунтування засобів, методів і форм діяльності з їх досягнення.

Джерело: складено автором за матеріалами [2]

В сучасному сьогоденні асортиментна політика займає дуже особливе значення в здійсненні підприємницької діяльності суб'єктами господарювання, адже клієнти ставлять до асортименту товару підвищені вимоги якості.

Асортиментна політика є одним з ключових факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. Асортимент повинен відповідати потребам споживачів, бути конкурентоспроможним за ціною і якістю, і відповідати фінансовим можливостям підприємства [3].

У сучасних умовах господарювання, коли конкурентне середовище є динамічним і постійно змінюється, асортиментна політика повинна бути гнучкою, адаптивною, дієвою. Підприємство має постійно аналізувати потреби ринку, стан конкурентного середовища та інноваційні тенденції, щоб своєчасно вносити зміни до асортименту. Для підвищення конкурентоспроможності за рахунок ефективної асортиментної політики підприємство може вжити деякі заходи, наприклад [3]:

- провести дослідження ринку, щоб визначити потреби споживачів та стан конкурентного середовища;

- впровадити систему управління асортиментом, яка буде забезпечувати ефективне управління асортиментом на всіх етапах його життєвого циклу.

Виконання цих заходів дозволить підприємству сформувати ефективний асортимент, що відповідатиме потребам споживачів та вимогам конкурентного середовища. Це, в свою чергу, призведе до підвищення локальних показників конкурентоспроможності та загального рівня конкурентоспроможності [3].

Розглянемо основні складові, що забезпечують формування асортиментної політики підприємства (рис. 1.1.).



Рис. 1.1. Складові, що забезпечують формування асортиментної політики підприємства [3]

Важливо відзначити, що в сучасних умовах невизначеності на формування асортиментної політики підприємства впливають не тільки фактори продиктовані конкуренцією на ринку, але і фактори спровоковані війною.

Основним завданням асортиментної політики є формування раціонального товарного асортименту підприємства, розробка напрямів його вдосконалення. Оптимальний асортиментний портфель, у свою чергу, заощаджує ресурси для розвитку нових напрямів та підвищує мобільність підприємства [4].

Цілями асортиментної політики підприємства є [5]:

- задоволення запитів споживачів;
- залучення нових покупців;
- освоєння нових ринків;
- завантаження виробничих потужностей;
- оптимальне використання технологічних знань і досвіду підприємства;
- зниження витрат пов'язаних із структурою асортименту;
- збільшення оборотності виробничих запасів;
- отримання максимального прибутку.

Сутність управління асортиментною політикою підприємств розкривається у складових етапах управління [4]:

- управління асортиментною політикою;
- планування ефективного товарного асортименту, марки, упакування;
- організація процесу управління асортиментною політикою підприємства;
- координація діяльності маркетингових служб в області управління асортиментною політикою;
- аналіз та систематичне спостереження за управлінськими рішеннями в області формування асортиментної політики підприємства.

На рис. 1. 2. розглянемо місце асортиментної політики в системі управління підприємства.

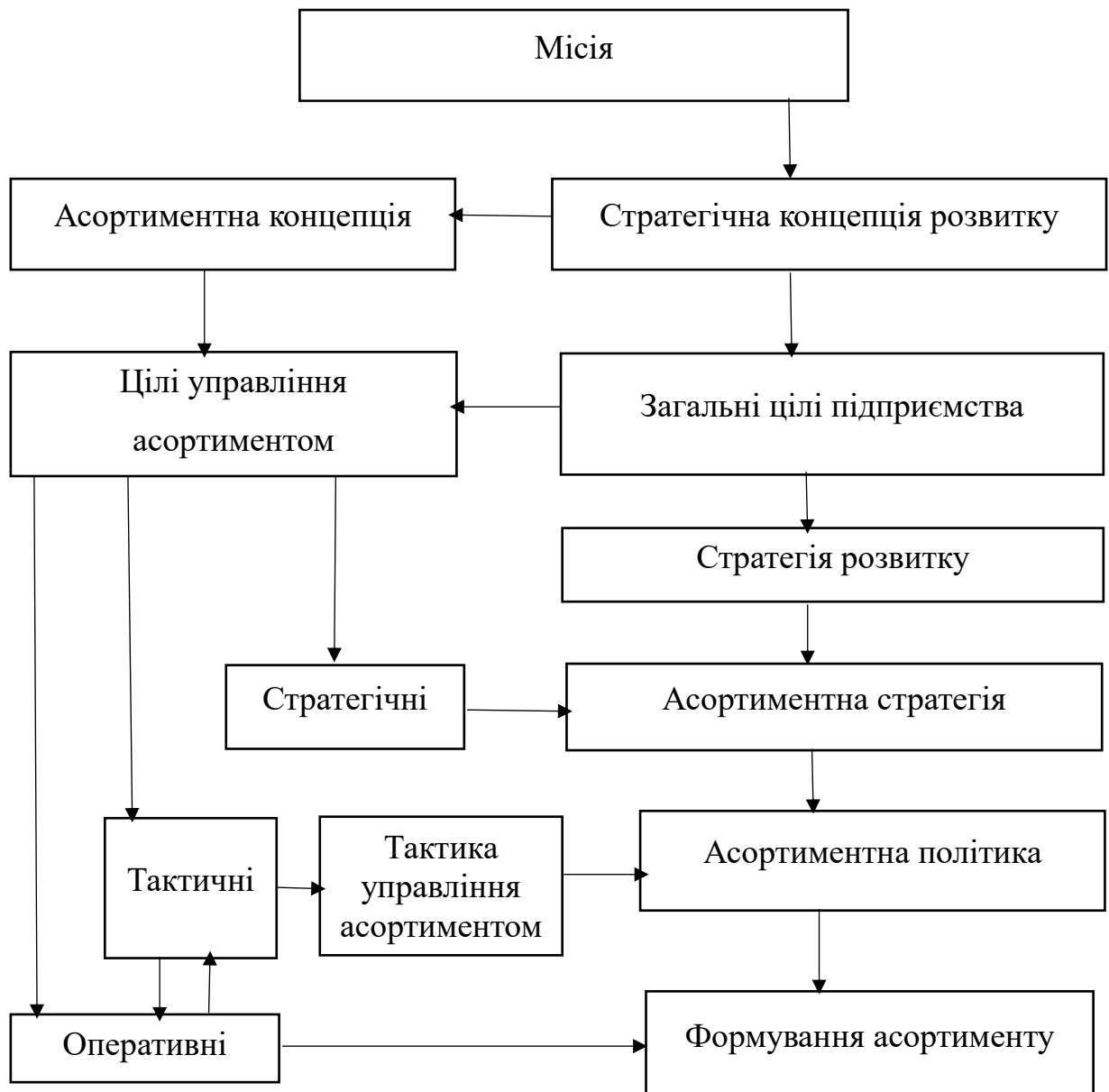


Рис. 1.2. Місце асортиментної політики в системі управління підприємства [6]

Як бачимо, асортиментна політика підприємства займає особливе місце в системі управління та є ключовим фактором його успішної діяльності.

В умовах ринкової нестабільності можна визначити особливості асортиментної політики підприємства [4]:

- основою успіху асортиментної політики на підприємствах є реагування на зміни в попиті. Попит на ринку пов'язаний з поняттям «індустріальний ланцюг», тобто включає всі стадії виробництва, які доводять сировинні матеріали до задоволення попиту кінцевих споживачів. Тут характерні всі

особливості попиту промислового характеру: вторинність, нестійкість, нееластичність;

- як і для будь-якого підприємства, діяльність якого зорієнтована на ринок, асортиментна політика базується на відмінностях потреб різних сегментів споживачів. Для кожної групи споживачів є свої вимоги до якості, надійності, функціональності, ціни та інших показників, визначальних при виборі товару;

- боротьба асортиментів відбувається в рамках формування та протидії великих економічних кластерів – комплексних господарюючих формувань, які проникають у різноманітні прибуткові галузі економіки, а також ті, що знаходяться на стадії розвитку.

Слід зазначити, що прийняття рішень щодо асортименту має залежати від фінансових можливостей підприємства, ринкової кон'юнктури, від місцезнаходження підприємства, а також від стану конкуренції та загальної купівельної спроможності споживачів. Недостатньо орієнтуватися тільки на економічні показники та приймати рішення також виходячи виключно з маркетингової інформації. Тільки розгляд усіх чинників у системі дозволить прийняти обґрунтоване рішення. Саме тому розробка теоретичної та практичної бази є необхідною для вирішення даного питання [4].

Процес управління асортиментною політикою є безперервним і охоплює весь життєвий цикл товару чи послуги, починаючи від ідеї їх створення до вилучення з асортиментного портфеля підприємства. Основними етапами формування асортименту товарів є [7, с.144]:

- 1) формування цілей підприємства;
- 2) визначення проблем, що потребують рішення;
- 3) прийняття рішень щодо вибору методу формування асортименту, аналіз поточного асортименту;
- 4) прийняття рішень щодо напрямів оптимізації асортименту (за потреби);

5) визначення можливостей реалізації обраного плану роботи з асортиментом;

6) проведення маркетингового та економічного аналізу;

7) остаточне завершення найбільш перспективного асортименту.

Функціонування аграрного ринку має свої особливості, адже аграрії виробляють продукцію залежно від попиту та платоспроможності споживачів.

Алгоритм управління асортиментною політикою аграрного підприємства представлено на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Управління асортиментною політикою аграрного підприємства [5]

У довоєнний період функціонування аграрного ринку було достатньо ефективним. Вітчизняний експорт аграрної продукції забезпечував надходження лівової частки валютної виручки в Україну, що формувало передумови не лише для інвестування у розбудову інфраструктури аграрного ринку, але й стабілізації курсу національної валюти гривні. На сьогодні, масштаби ефективності функціонування аграрного ринку суттєво обмежені, що обумовлено фактичною руйнацією логістичних ланцюжків. Це формує перешкоди, як для реалізації сільськогосподарської продукції на зовнішніх і внутрішніх ринках, так й управлінням її асортиментною політикою є [8].

1.2. Методи управління асортиментною політикою підприємства

Асортиментна політика є важливим напрямком у діяльності будь-якого підприємства, і досягнення лідерства в конкурентній боротьбі та максимального зростання прибутку, отримує той, хто вміє застосовувати своєчасно та ефективно методи її управління.

На сьогоднішній день зустрічається багато різних концепцій, які використовуються в тій чи іншій мірі при формуванні асортименту. Але жодна з них не має точної і універсальної методики з розробки асортиментної матриці, яка б підходила для всіх підприємств [12].

Кожен з поширених методів класифікації, формування і оптимізації асортименту продукції застосовується з урахуванням напрямків діяльності сучасних підприємств, обсягів збуту, спеціалізації в роботі, регіональних особливостей, але наявні методи не враховують економічну складову – витрати на закупівлю товару і доведення його до споживача [12].

В науковій літературі методи управління асортиментною політикою підприємства виокремлені в кілька груп (рис. 1.4.).

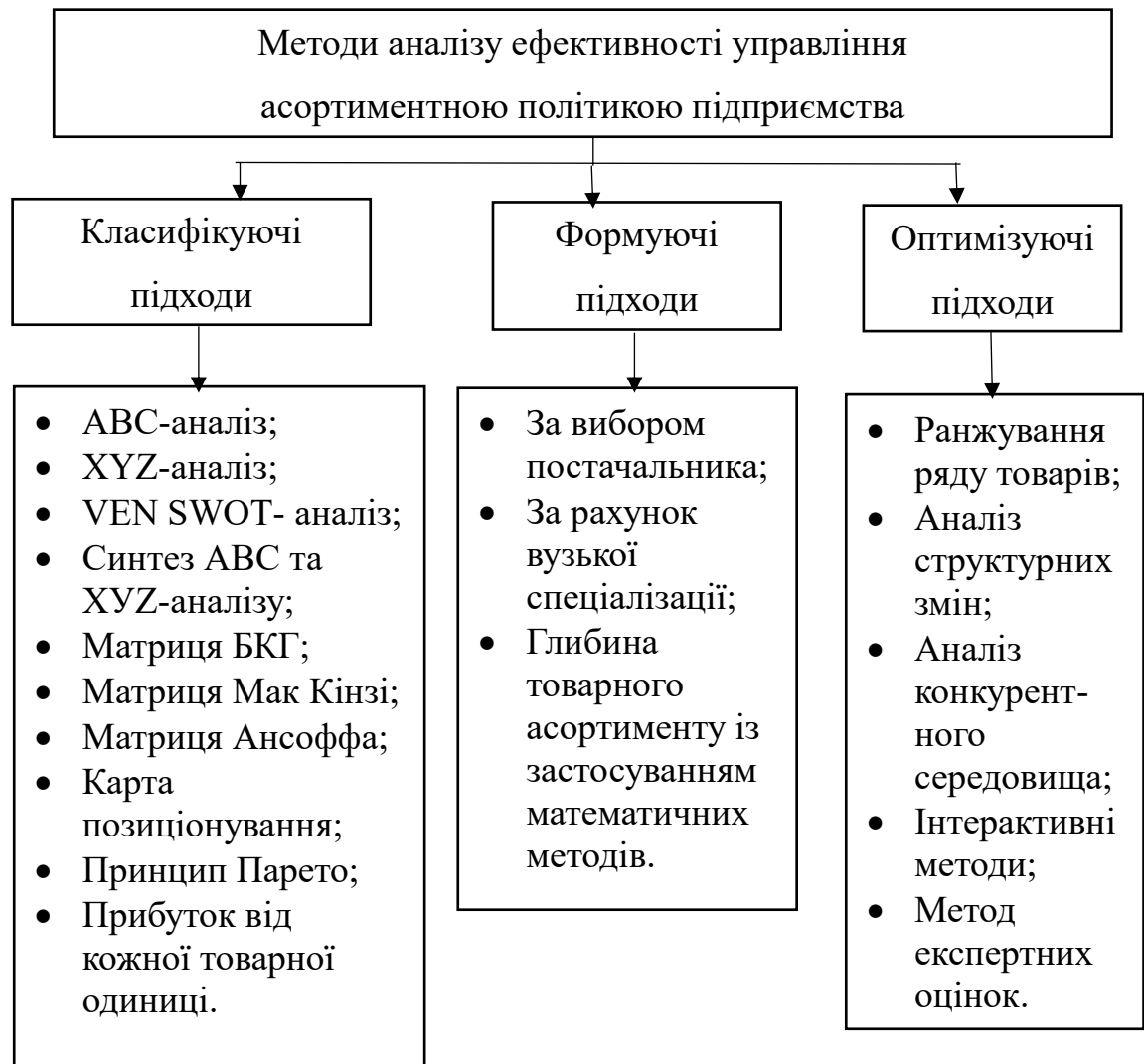


Рис. 1.4. Методи управління асортиментною політикою підприємства [12]

За допомогою методів зіставлення необхідного і реального профілю з'ясовується, яка величина характеристики очікується споживачами, а яка величина була сприйнята в реальності [11].

Багатомірні методи. До них належать факторний і кластерний аналізи. Вони використовуються для обґрунтування маркетингових рішень. В їхній основі лежить аналіз численних взаємозалежних змінних. Наприклад, визначення обсягу продажів нового продукту залежно від його технічного рівня, ціни, конкурентоздатності, витрат на рекламу [11].

Моделі з ідеальною точкою. Вони реалізують принцип ідеального розв'язку. У ньому постулюється існування «ідеальної точки» для розв'язання

задачі, у якій досягається екстремум усіх критеріїв (так званий принцип Джофріона) [11].

АВС-аналіз. В основі аналізу лежить принцип Парето, який акцентує увагу на тому, що 20% зусиль забезпечують 80% результату. Решта 20% результату досягається через 80% зусиль [9]. Відповідно до принципу Парето асортимент класифікується за обсягом продажів і прибутку, а всі товари поділяються на три великі групи [12]:

- А є основною групою, забезпечує прибутковість бізнесу. Сюди входить близько 20% позицій, реалізація яких забезпечує 80% виручки. Продукція має бути присутня в асортименті постійно;

- В – сюди входить близько 15% товарних позицій, які забезпечують аналогічний обсяг виручки;

- С – до цієї групи, відповідно до принципу Парето, відносяться близько 75% товарів. Їх багато, але вони забезпечують всього 5% виручки.

XYZ-аналіз, орієнтований на визначення стабільності продажів, а також коливань попиту [12]:

- X – стабільність споживання, можливе чітке прогнозування, до 10% продажу товарів;

- Y – нестабільне прогнозування, товари в цій групі мають сезонні коливання, 10-25% продажів товарів;

- Z – споживання нерегулярне, чітке прогнозування попиту не можливе, понад 25% продажів товарів.

Метод Дібба-Симкіна. За його допомогою можна позначити основні напрями розвитку окремих товарних груп, виявити пріоритетні позиції асортименту, оцінити ефективність структури асортименту і шляхи її оптимізації. Для аналізу використовуються дані про динаміку продажів і собівартості продукції (включаючи тільки змінні витрати без обліку постійних витрат). На основі співвідношення обсягу продажів у вартісному вираженні та внеску в покриття витрат товари відносяться до окремої групи [11].

Матриця «Маркон» – проста аналітична структура, що комбінує інформацію, важливу для поточного й стратегічного керування. Відповідно до цього методу вихідні дані групуються на якісні, визначальні, типові характеристики конкретних виробів і кількісні, що включають основні економічні дані. У матриці Маркона використовуються такі параметри:

- 1) загальна валова межа;
- 2) маржинальний дохід;
- 3) валова маржа на одиницю продукту;
- 4) відсоток валової маржі [11].

Матриця Бостонської Консалтингової Групи (Матриця BCG) – класичний універсальний інструмент для аналізу асортименту продукції компанії, який дає наочну уяву про життєвий цикл товарів, класифікуючи їх за допомогою двох параметрів, а саме відносної частки ринку, що характеризує позицію компанії на ринку, та швидкості зростання обсягів продажу на конкретному ринку. Матрицю BCG можна використовувати для визначення пріоритетів у товарному асортименті організаційної бізнес-одиниці [11].

Квадранти моделі БКГ – це чотири основні групи, на які розбиваються всі товари або послуги підприємства, всі продукти підприємства діляться на чотири категорії [12]:

- 1) «Знаки питання» – товари відрізняються швидким зростанням ринку і малою часткою;
- 2) «Зірки» – товари, що займають велику частку ринку, який швидко зростає;
- 3) «Дійні корови» – продукція з високою часткою повільно зростаючого ринку. Саме ці товарні категорії дають кошти, які підприємство може перенаправляти на дослідження, розробку нових товарів;
- 4) «Собаки» – продукти, які займають малу частку ринку з повільними темпами зростання. Це товари, які не мають перспектив розвиватися в прибуткові напрямки, а тільки відволікають ресурси.

Матриця McKinsey – метод, який широко застосовується для аналізу поточних ринкових ситуацій з усіх матриць «привабливість – конкурентоспроможність». Її особливістю є більш точне розроблення стратегії компанії, пов'язаної з оптимізацією товарного асортименту. Порівняно з матрицею BCG вона враховує більшу кількість факторів, які впливають на розроблення стратегії, базуючись на суб'єктивних показниках конкурентоспроможності та привабливості, які можуть не відповідати дійсності [11].

Матриця конкуренції за М. Портером – метод, який базується на тому, що для досягнення необхідного рівня рентабельності підприємство повинне мати сильну позицію щодо конкурентів. Згідно з побудованою М. Портером матрицею конкуренції для того, щоб випередити конкурентів, підприємству слід обрати одну з трьох стратегій:

- 1) стратегія лідерства за витратами;
- 2) стратегія диференціації;
- 3) стратегія концентрованого маркетингу [11].

Матриця Ансоффа (так звана портфельна матриця «товар / ринок», або матриця «продукт / ринок») – це найпопулярніший інструмент стратегічного планування, що допомагає вибрати одну з типових маркетингових стратегій, найбільш відповідну за даних ринкових умов [11].

Ключова ідея матриці Ансоффа криється в тому, що між товарами підприємства, що виробляються (реалізуються), та ринками збуту, як поточними (старими), так і майбутніми (новими), існує взаємозв'язок. Тому у підприємства є кілька варіантів розвитку і зростання, зумовлених комбінацією «старих» і «нових» товарів (послуг, робіт, продуктів) і ринків. У цій матриці є дві осі: горизонтальна – товари, що поділяються на «старі» та «нові»; вертикальна – ринки, також подільні на «старі» та «нові» [11].

Модель Розенберга – модель з ідеальною точкою, модель «продукт – ринок». Модель Розенберга виходить з того, що споживачі оцінюють продукти з точки зору придатності для задоволення своїх потреб [11].

Методи зіставлення необхідного і реального профілю. За допомогою них з'ясовується, яка величина характеристики очікується споживачами, а яка величина була сприйнята в реальності. За цими даними будують два профілі продукту [11].

Висновки до першого розділу

Управління асортиментною політикою підприємства є ключовим фактором конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного розвитку. Завданням асортиментної політики, в сьогоденних умовах невизначеності, є не тільки задоволення потреб споживачів, а й забезпечення стабільного функціонування підприємства, що тим самим сприятиме розвитку вітчизняного бізнесу.

Для будь-якого підприємства, незважаючи на будь-які зміни чи загрози, як внутрішнього так і зовнішнього середовища, асортимент товарів є одним з основних об'єктів управління. Щоб раціонально здійснювати управління асортиментною політикою топ-менеджменту підприємства необхідно проводити системний моніторинг конкурентів та власної діяльності щодо питань ціни та умов реалізації, постачальників чи мережі збуту. Адже, від ефективності управління асортиментною політикою залежать забезпечення високого рівня конкурентоспроможності, збільшення прибутку та досягнення стратегічних цілей торговельного підприємства.

Українським аграрним підприємствам, враховуючи специфіку діяльності в умовах війни, необхідно забезпечувати ефективне управління асортиментною політикою підприємства для того, щоб не тільки «виживати», а й процвітати.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ ТОВ «ФЕНІКС АГРО ТРЕЙД»

2.1. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища товариства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Фенікс Агро Трейд» – це український суб'єкт господарювання, що займається виробництвом сільськогосподарської продукції. Основним видом діяльності товариства є вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур.

На рис. 2.1. представлено основні стратегічні зони господарювання ТОВ «Фенікс Агро Трейд».

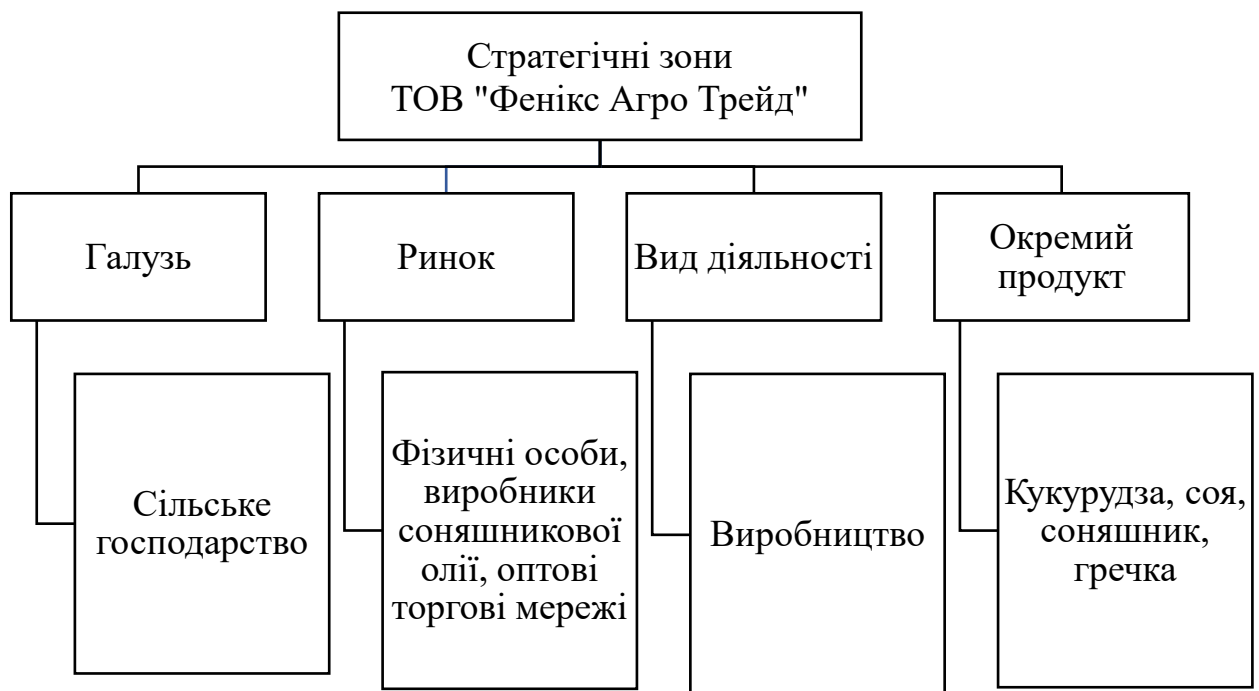


Рис. 2.1. Основні стратегічні зони господарювання
ТОВ «Фенікс Агро Трейд»

Розроблено автором

Товариство здійснює господарську діяльність в умовах насиченої конкуренції, тому стратегічні зони господарювання повинні бути чітко визначеними.

Основними конкурентами ТОВ «Фенікс Агро Трейд» є:

- ТОВ «Агро Квест»;
- ФГ «Іскра»;
- ТОВ «Син і дочка»;
- ТОВ «Арісто».

Визначимо основні конкурентні переваги товариства, адже це є необхідною складовою стратегічного планування (рис. 2.2.).

Конкурентні переваги ТОВ "Фенікс Агро Трейд"				
Персонал - висококваліфікований; - клієнтоорієнтований	Обслуговування - доступне; - гарантія відповідності сорту; - гарантія процентної жирності зернових культур	Продукт - висока якість; - висока приживлюваність	Позитивний імідж - Виробництво екологічно-чистої продукції; - співпраця з пратнерами	Інноваційність - точне землеробство

Рис. 2.2. Конкурентні переваги ТОВ «Фенікс Агро Трейд»

Розроблено автором

Основними цінностями діяльності ТОВ «Фенікс Агро Трейд» є:

- безпека;
- якість;
- професіоналізм;
- ефективність;
- командний дух;
- точкове землеробство.

Варто наголосити, що точкове землеробство є особливою конкурентною перевагою, адже основні конкуренти її не мають. Розглянемо цю перевагу більш детально.

Точне землеробство – це сукупність методів управління аграрними процесами, що базується на використанні сучасних технологій, таких як GPS, ГІС, дрони, сенсори, а також спеціалізоване програмне забезпечення. Його суть – інтегрований процес керування росту рослин відповідно до їх потреб. Стратегія застосування технологій точного землеробства спрямована на максимально повне залучення та використання різної інформації для створення агротехнологічних рішень, їх оптимізації щодо конкретних ґрунтово-кліматичних і господарських умов сільськогосподарського підприємства та диференційованого здійснення основних технологічних операцій (у межах поля) для досягнення максимальних кількісних і якісних показників [14].

Залежно від біологічної потреби сільськогосподарських культур, що визначається на основі даних польових та лабораторних обстежень і розрахунків, вносять диференційовану до розробленої агрохімічної карти та розташування на місцевості дозу елементів живлення рослин. Таким чином досягається оптимізація живлення сільськогосподарських культур і вирівнювання їх врожайності в різних частинах поля. Такий спосіб внесення ще називають offline. Однак слід ураховувати, що на полі існують ділянки, врожайність яких не піддається будь-якому прогнозу. До того ж для елементів із високою рухливістю, таких як азот, застосовують режим внесення за

фактичним станом рослин у полі, іншими словами online внесення, застосування якого має особливості [14].

Зазначене внесення добрив призводить до їх економії, підвищення врожайності та якості сільськогосподарської продукції, а також створює умови для збереження довкілля. Концепція точного землеробства дозволяє точніше встановити локальні причини захворювання рослин або наявність і причини ущільнень ґрунту. Крім того, зниження хімічного антропогенного впливу на агробіоценози підвищує їх стійкість, що також дозволяє отримувати додаткову прибавку врожаю внаслідок повнішого використання супутніх біологічних чинників. На основі зібраних даних оцінюють оптимуми щільності посіву, розраховують норми внесення добрив та засобів захисту рослин, прогнозують урожайність і планують відповідні фінансові роботи підприємства [14].

ТОВ «Фенікс Агро Трейд» застосовує технології диференційованого внесення добрив на тих ділянках поля, які ідентифіковано спеціальними приладами та датчиками як ділянки, що потребують внесення певної дози добрив. За допомогою GPS-приймачів проводять позиціонування критичних ділянок, що потребують удобрення. За допомогою карт попереднього агрохімічного обстеження і врожайності підтверджують потребу у внесенні добрив [14].

Точне землеробство забезпечує поліпшення стану полів і підвищення ефективності аграрного менеджменту внаслідок реалізації основних критеріїв [14]:

- агрономічний (з урахуванням реальних потреб культури в добривах, до того ж не лише вдосконалюється агровиробництво, а й зберігається ґрунтова родючість полів);
- технологічний (вироблена продукція відрізняється вищою якістю);
- технічний (зменшується тайм-менеджмент на рівні господарства, зокрема покращується планування сільськогосподарських операцій);
- екологічний (зменшується негативний вплив агровиробництва на навколишнє середовище);

- економічний (зростання продуктивності праці за зменшення матеріальних витрат, що підвищує ефективність агробізнесу).

Варто зазначити, що для смугового обробітку ґрунту товариство має у власності машинний агрегат STRIP-TILL GREEN MASTER. Розрахуємо економічну ефективність впливу точного землеробства на витрати на паливо машинного агрегату STRIP-TILL GREEN MASTER для обробітку одного га поля за допомогою формули:

$$C_{\pi} = \frac{ВП * V_d}{\Pi} \quad (2.1)$$

де

ВП – витрати палива ЕЗ, кг/га;

V_d – вартість дизельного палива, грн.;

Π – продуктивність праці машинного агрегату, га /год.

$$C_{\pi} = 4200 * 55 / 27 = 8555,5 \text{ грн/га}$$

В середньому економія витрат на паливо машинного агрегату для обробітку одного га поля складає 8555,5 грн/га.

Розрахуємо затрати енергії праці людини:

$$E_{\text{пр}} = \frac{N_{\text{мех}}}{W_{\text{год}}} * A_{\text{мех}} * Q \quad (2.2)$$

де

N_{tex} – кількість механізаторів, які працюють на машинному агрегаті, осіб;

$A_{мех}$ – енергетичний еквівалент основних працівників, МДжлюд/год;

$W_{год}$ – виробіток машинного агрегату, га/год, т/год.

$$E_{пр} = \frac{2}{5,4} * 43,2 * 1 = 19,20 \text{ МДж/га}$$

Як бачимо, затрати енергії праці людини у ТОВ «Фенікс Агро Трейд» становить 19,20 МДж/га.

Розглянемо організаційну структуру товариства (рис. 2.3.).



Рис. 2.3. Організаційна структура ТОВ «Фенікс Агро Трейд»

Розроблено автором

Загальне керівництво ТОВ «Фенікс Агро Трейд» здійснює директор, який несе відповідальність та приймає рішення щодо його стратегічного управління. Керівник відповідає за створення безпечних умов праці власного колективу. Основними функціональними обов'язками директора є:

- керівництво виробничо-господарською та фінансово-економічною діяльністю;
- управління бюджетом, контроль витрат та забезпечення ефективного використання ресурсів;
- організація роботи та ефективної взаємодії усіх структурних підрозділів;
- визначення кадрової політики та управління персоналом товариства;
- представлення інтересів товариства у зовнішньому середовищі;
- вжиття заходів направлених на підвищення ефективності діяльності товариства.

Розглянемо основних учасників діяльності ТОВ «Фенікс Агро Трейд» та їх інтереси, що здійснюють вплив на формування цілей діяльності товариства (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Основні учасники діяльності ТОВ «Фенікс Агро Трейд» та їх інтереси, що здійснюють вплив на формування цілей діяльності товариства

Основні учасники діяльності товариства	Вплив їх інтересів на формування цілей діяльності організації
Директор	Створює і розвивають організацію для того, щоб за рахунок привласнення результатів діяльності організації вирішувати свої життєві проблеми.
Співробітники	своєю працею безпосередньо забезпечують діяльність організації, створення і реалізацію продукту і отримання ресурсів ззовні, які отримують від організації за свою працю компенсацію і вирішують з допомогою цієї компенсації свої життєві проблеми.

Продовження таблиці 2.1

Споживачі (покупці) продукту підприємства	віддають їй свої ресурси в обмін на продукт, і які задовольняють за допомогою цього продукту свої потреби.
Ділові партнери підприємства	які перебувають з нею у формальних і неформальних ділових відносинах, і які здійснюють для організації комерційні і некомерційні послуги та отримують аналогічні послуги зі сторони організації.
Місцеве суспільство	має багатогранний зміст, взаємодіє з організацією, і це пов'язано в першу чергу з формуванням соціального і екологічного середовища діяльності організації.
Суспільство в цілому	в першу чергу в ролі державних інститутів, і яке взаємодіє з організацією в політичній, правовій, економічній та інших сферах макрооточення, і яке отримує від організації частину створюваного нею багатства для забезпечення суспільного добробуту і розвитку, плодами якого поряд з іншими членами суспільства також користується й організація.

Джерело: складено автором

Ресурсний потенціал сільськогосподарського виробництва в Україні можна визначити як сукупність та органічна єдність технічно пов'язаних, екологічно збалансованих та економічно збалансованих виробничих ресурсів, постійно втрачає можливість відтворення та відновлення. У сьогоденних умовах практично всім підприємствам складно оновлювати та модернізувати виробниче та технічне забезпечення.

Земля є основним ресурсом виробництва ТОВ «Фенікс Агро Трейд», і необхідно здійснити аналіз складу та структури земельних угідь (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Основні учасники діяльності ТОВ «Фенікс Агро Трейд» та їх інтереси, що здійснюють вплив на формування цілей діяльності товариства

Назва показника	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення
1. Загальна земельна площа, га, в тому числі:	520	645	+125
- сільськогосподарські угіддя	355	520	+165
- рілля	165	125	-40
2. Коефіцієнт сільськогосподарського освоєння землі	0,87	0,89	+0,002
3. Коефіцієнт розораності землі	0,82	0,82	0
4. Припадає на одного працівника:	-	-	
- сільськогосподарських угідь	11,8	12,2	+0,4
- ріллі	11,5	12,0	+0,5

Джерело: складено автором за матеріалами звітності

У 2024 році земельний фонд товариства складав 645 га, що на 24% більше від попереднього, що вказує про розвиток товариства. В загальній структурі земельного фонду товариства сільськогосподарські угіддя складають 520 га, а рілля – 125 га.

Так як частину продукції ТОВ «Фенікс Агро Трейд» експортує, то розглянемо товарно-географічну структуру експорту (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Товарно-географічна структура ТОВ «Фенікс Агро Трейд»

Найменування продукції, що експортується	Країни, до яких експортується продукція
Зернові культури	Польща, Латвія

Продовження таблиці 2.3

Бобові культури	Молдова
Олійні культури	Польща, Чехія

Джерело: складено автором за матеріалами звітності

Основними країнами-партнерами товариства є Польща, Молдова, Чехія, Латвія. Експорт продукції здійснюється за укладеними договорами.

SWOT-аналіз – це аналітичний метод, який використовується для оцінювання сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз пов'язаних із конкуренцією, що впливають на бізнес [15]. Проведемо SWOT-аналіз товариства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз ТОВ «Фенікс Агро Трейд»

<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
- точкове землеробство; - охорона й захист ґрунтів; - інвестиційна привабливість; - екологічнобезпечне виробництво; - наявність екологічних паспортів земельних ділянок; - досвідчений персонал.	- низький рівень соціальної привабливості діяльності; - залежність від державної підтримки; - відсутність перспективного планування земель; - відсутність конкурентної стратегії.
<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
- використання рослинних решток у ролі добрив; - оптимізація структури посівних площ сільськогосподарських культур; - рекультивация порушених земель.	- зниження урожайності під впливом природніх факторів; - деградація земельного фонду; - поточна неплатоспроможність через сезонність виробництва; - порушення сівозмін.

Джерело: складено автором

Сильною стороною товариства є точкове землеробство, інвестиційна привабливість, наявність екологічних паспортів земельних ділянок та досвідчений персонал. Слабкі сторони можуть обмежувати діяльність товариства, і основними з них є – низький рівень соціальної привабливості діяльності; залежність від державної підтримки; відсутність перспективного планування земель; відсутність конкурентної стратегії.

Модель Дюпона широко застосовується для аналізу коефіцієнтів щодо діагностики фінансового стану та визначення потенціалу підприємства за умов збільшення коефіцієнта рентабельності власного капіталу. За допомогою Моделі Дюпона можна визначити [19]:

- 1) показники рентабельності продаж (ROS) – це оцінка стану операційної ефективності підприємства;
- 2) показники оборотності активів (Коа) – це аналіз щодо стану ефективності використання всіх наявних активів на підприємстві;
- 3) показники фінансового левериджу (LR) – це показник, так званого «кредитного плеча» або, іншими словами, – це оцінка співвідношення між сумою власного та сумою позикового капіталу підприємства.

Фінансовий показник Дюпона розрахуємо за допомогою формули:

$$ROE = \frac{Ч_{пр}}{В} * \frac{В}{А} * \frac{А}{ВК} \quad (2.3)$$

де

$Ч_{пр}$ – чистий прибуток;

$В$ – виручка;

$А$ – активи;

$ВК$ – власний капітал.

Отримані результати представлені у таблиці 2. 5

Таблиця 2.5

Аналіз фінансового стану ТОВ «Фенікс Агро Трейд»
за моделлю Дюпона

Назва показника	2023 рік	2024 рік
Рентабельність продаж (ROS)	5,2	2,6
Коефіцієнт оборотності активів (Коа)	0,406	0,420
Фінансовий леверидж (LR)	0,133	1,485
Рентабельність власного капіталу (ROE)	3,54	5,2

Джерело: складено автором за матеріалами звітності

Дані з таблиці свідчать про те, що рентабельність продажів є досить високою, і це є позитивною ознакою діяльності товариства. Проте, показники фінансового левериджу наголошують про певні ризики, і потрібно переглянути окремі аспекти управління.

2.2. Аналіз управління асортиментною політикою товариства

У ТОВ «Фенікс Агро Трейд» управління асортиментною політикою здійснює заступник директора з комерційних питань, менеджер зі збуту та менеджер із постачання. Основним завданням асортиментної політики товариства є задоволення основних потреб споживачів та отримання прибутку.

Здійснимо порівняльний аналіз узгодження цілей ТОВ «Фенікс Агро Трейд» та асортиментної політики. Адже конкретизація цілей дає змогу визначити напрями розвитку та пріоритетні сфери, які потребують прикладання основних зусиль від підприємства (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Узгодження цілей ТОВ «Фенікс Агро Трейд» та асортиментної політики

Цілі підприємства	Цілі асортиментної політики
Зростання обсягів продажів в натуральних величинах на 12-15% кожного року	- збільшення обсягів продажу в кожній асортиментній групі на 10%; - розширення мережі збуту на 5%; - розширення площі складських приміщень на 25%; - забезпечення сталої кількості партнерів-ретеєлерів.
Збільшення частки ринку до 10% до 2026 року	- Збільшення земельного банку до 1000 га до кінця 2025 року; - підвищення кількості повторних покупок шляхом впровадження програм лояльності; - розширення асортименту товарів компанії на 3 позиції.
Підвищення рівня прибутковості на 10% кожен рік	- виведення з асортименту продукції, що знаходяться нижче межі рентабельності більш як на 10%; - зростання прибутку по кожній асортиментній позиції на 5% кожен рік; - підвищення рівня рентабельності товарів до 20% в поточному році.

Джерело: складено автором

Як бачимо, забезпечення та виконання комплексу цілей дасть можливість товариству розвиватися та проводити ефективну конкурентну та асортименту політики.

Здійснимо детальний аналіз асортименту продукції товариства в розрізі його ширини та глибини (рис. 2.4.).



Рис. 2.4. Асортимент продукції ТОВ «Фенікс Агро Трейд»

Розроблено автором

Розглянемо більш детальніше питому вагу кожного виду продукції в розрізі загального асортименту ТОВ «Фенікс Агро Трейд» (рис. 2.5.).

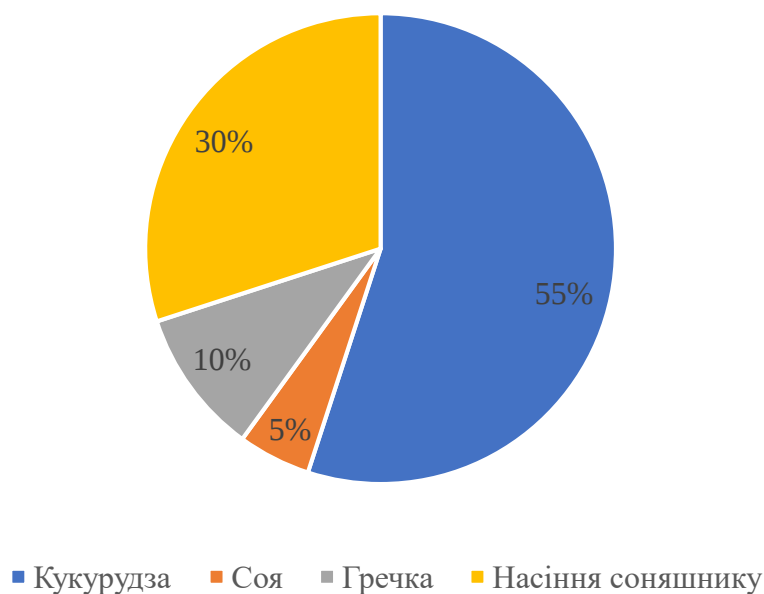


Рис. 2.5. Структура асортименту ТОВ «Фенікс Агро Трейд»

Розроблено автором

Спостерігаємо, що в загальній структурі асортименту товариства кукурудза займає домінуюче місце – 55%; насіння соняшнику – 30%; гречка – 10%; соя – 5%.

Здійснимо аналіз товарного асортименту товариства залежно від реалізації (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Обсяг реалізованої продукції ТОВ «Фенікс Агро Трейд» в розрізі асортиментних груп

Назва	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення
Кукурудза, грн.	89523	91456	+1933
Насіння соняшнику, грн.	52698	53265	+567
Гречка, грн.	45362	47663	+2301
Соя, грн.	24136	25698	+1562
Всього, грн.	211719	218082	+6363

Джерело: складено автором за матеріалами звітності

Як бачимо, товариство отримало найбільше грошової виручки від реалізації кукурудзи 91456 тис. грн., що в загальній структурі виручки становить 42%; насіння соняшнику – 25%; гречка – 22%; соя – 11%.

Значний вплив на збільшення вартості реалізованої продукції здійснювало підвищення цін реалізації (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Динаміка собівартості та цін реалізації основних видів продукції ТОВ «Фенікс Агро Трейд»

Назва	2023 рік	2024 рік
Кукурудза, грн./ц		
Собівартість	252,4	263,2

Продовження таблиці 2.8

Ціна реалізації	310,05	320,8
Насіння соняшнику, грн./ц		
Собівартість	268,4	372,5
Ціна реалізації	385,5	399,6
Гречка, грн./ц		
Собівартість	250,0	272,6
Ціна реалізації	310,0	335,5
Соя, грн./ц		
Собівартість	415,5	456,6
Ціна реалізації	515,6	545,9

Джерело: складено автором за матеріалами звітності

Як бачимо, по всіх видах продукції собівартість не перевищує ціну реалізації, а це вказує про те, що товариство здійснює прибуткову діяльність.

АВС-аналіз – це метод, який дозволяє здійснити класифікацію всієї продукції, за рівнем важливості з точки зору обсягів або доходів від реалізації [19]. Проведемо АВС-аналіз товариства (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

АВС-аналіз ТОВ «Фенікс Агро Трейд»

Назва продукції	Виручка від реалізації, тис. грн.		Частка в реалізації, %	Клас
	2023 рік	2024 рік		
Кукурудза	89523	91456	42	А
Насіння соняшнику	52698	53265	25	
Гречка	45362	47663	22	
Соя	24136	25698	11	С

Джерело: складено автором

Кукурудза є топовою одиницею виробництва та реалізації у ТОВ «Фенікс Агро Трейд». Насіння соняшнику та гречка перебувають в класі В, і товариству необхідно розширити цю групу. Соя є найменш прибутковою в товарному асортименті, і варто подумати про заміну цього виду продукції на більш конкурентні.

Метод Бостонської консалтингової групи допомагає господарству визначити всі свої товарні групи, застосовуючи матрицю зростання частки ринку. Розподіляючи матрицю на сектори можна виділити чотири типи стратегічних товарних одиниць, які загалом свідчать про ефективність асортиментної політики підприємства, а саме: товари-знаки запитання (важкі діти); товари-зірки; товари дійні корови; товари-собаки (невдахи) [22]. Проведемо аналіз асортименту ТОВ «Фенікс Агро Трейд» за допомогою матриці БКГ (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Аналіз товарного асортименту ТОВ «Фенікс Агро Трейд»
за матрицею БКГ

Назва продукції	Частка в реалізації, %	Стан попиту на товари	Категорія продукції за матрицею БКГ	Стадія ЖЦТ
Кукурудза	42	↑	Зірки	Зрілість
Насіння соняшнику	25	↑	Дійні корови	Зрілість
Гречка	22	↑	Собаки	Зрілість
Соя	11	↓	Собаки	Спад

Джерело: складено автором

На підставі отриманих результатів побудуємо матрицю БКГ ТОВ «Фенікс Агро Трейд» (рис. 2.6).

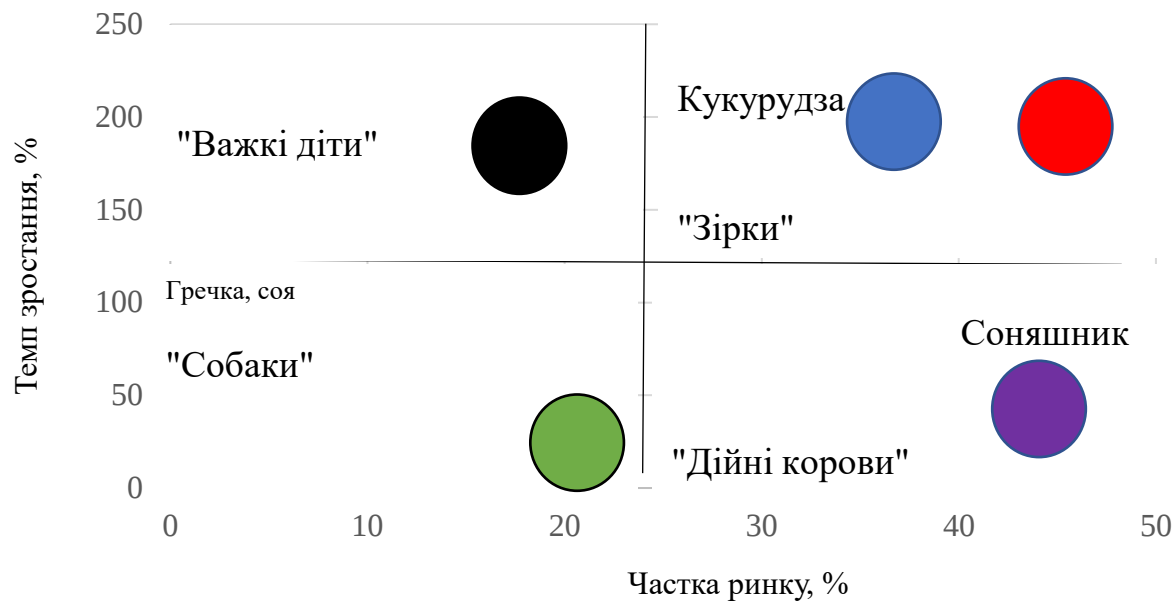


Рис. 2.6. Матриця БКГ ТОВ «Фенікс Агро Трейд»

Розроблено автором

Кукурудза перебуває в категорії «Зірки», і товариству необхідно розвивати, адже вона є основою формування прибутку. Соняшник потрапив у категорію «Дійні корови», і дана продукція є конкурентоздатною. Гречка та соя перебувають в категорії «Собаки», і товариству необхідно здійснити заходи щодо їх заміни на іншу продукцію.

У таблиці 2.11 представимо результати проведених розрахунків щодо ефективності управління асортиментною політикою товариства.

Таблиця 2.11

Ефективність управління асортиментною політикою
ТОВ «Фенікс Агро Трейд»

Назва показника	2023 рік	2024 рік
1. Коефіцієнт ширини асортименту	0,77	0,78
2. Коефіцієнт глибини асортименту	0,72	0,81
3. Коефіцієнт стабільності асортименту	0,88	0,93

Продовження таблиці 2.11

4. Коефіцієнт оновлення асортименту	0,33	0,35
-------------------------------------	------	------

Джерело: складено автором

На ефективне управління асортиментною політикою ТОВ «Фенікс Агро Трейд» вказує високий показник коефіцієнта стабільності асортименту. Коефіцієнт оновлення асортименту товариства не є високим, і це пояснюється специфікою діяльності аграрного підприємства та вузькою номенклатурою.

2.3. Пропозиції щодо удосконалення асортиментної політики товариства

У діяльності аграрних підприємств в основному відсутній комплексний підхід до маркетингової діяльності та немає чіткої економічної обґрунтованої системи маркетингу, і ТОВ «Фенікс Агро Трейд» не є виключенням.

Фактично, у ТОВ «Фенікс Агро Трейд» не має чітко визначеної особи, щоб відповідала за управління асортиментною політикою, тому пропонуємо створити відділ маркетингу, який би виконував і маркетингові функції, і несли відповідальність за формування та оновлення асортименту. Основним завданням відділу маркетингу повинні бути:

- планування виробництва;
- дослідження ринку;
- розробка реклами;
- ціноутворення;
- планування товарного асортименту;
- визначення каналів збуту продукції;
- стратегічне планування маркетингу.

На рис. 2.7. відображено структуру пропонованого відділу маркетингу.



Рис. 2.7. Рекомендована структура управління маркетингом
ТОВ «Фенікс Агро Трейд»

Розроблено автором

Створення нового відділу маркетингу принесе певні зміни в організаційній структурі товариства та потребує певних витрат та часу, оскільки окрім витрат на заробітну плату, необхідно облаштувати робочі місця, надати сучасне обладнання та здійснити організацію внутрішніх комунікацій між працівниками рекомендованого відділу з іншими службами товариства (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Розрахунок бюджету витрат на рекомендований відділ маркетингу
ТОВ «Фенікс Агро Трейд»

Види витрат	Сума, грн.
Меблі на 3 робочі місця	16 000
Обчислювальна та офісна техніка	100000
Фотоапарат	8000
Мобільні телефони, 3 шт.	24000
Програмне забезпечення	600
Інтернет	300
Канцтовари й офісний папір	1000
Експлуатаційні та комунальні послуги	2000
Витрати на оплату праці	60000
Всього	211900

Джерело: складено автором

Як бачимо, на створення рекомендованого відділу маркетингу товариству необхідно буде здійснити витрати у розмірі 211900 тис. грн.

Так як в штаті відділу маркетингу пропонується посада smm-менеджера, то для довгострокового успіху та розширення асортименту товариству необхідно розвивати цифровий маркетинг та просувати продукцію в соціальних мережах.

Коефіцієнт залучення в соціальних мережах – це показник, що оцінює якість і ефективність постів, а також застосування різних інструментів просування. Цей параметр розраховує відносну ефективність опублікованої інформації та відображає відсоток користувачів, які проявляли активність у публікації [25]. Розрахуємо коефіцієнт залучення в соціальних мережах товариства за допомогою формули:

$$ER = K_{cd} / K_{\pi} * 100\% \quad (2.4)$$

де

K_{cd} – кількість здійснених в середньому цільових дій;

K_{π} – кількість підписників.

$$ER = 247 / 4500 * 100\% = 5,488\%$$

Товариство підвищить ефективність просування товару, адже матиме достатньо високий рівень залучення.

Висновки до другого розділу

ТОВ «Фенікс Агро Трейд» є вітчизняним виробником зернових та зернобобових культур, що реалізовує продукцію на місцевому ринку та здійснює експорт. Товариство має в користуванні земельний банк, який орендує у місцевого населення на підставі договору оренди.

ТОВ «Фенікс Агро Трейд» здійснюючи підприємницьку діяльність має кілька конкурентних переваг, основною з яких є точкове землеробство. Товариство застосовуючи технології точного землеробства на основі даних ГІС-карт полів, що оптимізує використання добрив, зниженню витрат на 20% та підвищення врожайності зернових на 20%. Використання сенсорів вологості дозволило товариству оптимізувати систему зрошення, що забезпечило економію води на 25% та підвищило ефективність використання земельних ресурсів.

Асортиментний портфель товариства є досить оптимальним, враховуючи специфіку діяльності аграрної продукції.

ВИСНОВКИ

Управління асортиментною політикою є важливою складовою в системі загального управління, для успішного функціонування будь-якого підприємства. Аналіз наукових праць вказує, що вчені розглядають поняття «асортиментна політика» з позицій кількох підходів. Управління асортиментною політикою підприємства охоплює, і формування та реалізацію асортиментної стратегії, яка повинна відповідати загальній стратегії розвитку підприємства, так і аудит зовнішнього та внутрішнього середовища, щоб оптимізувати розрахунки для визначення попиту та реалізації власної продукції. Щоб забезпечити раціональне управління асортиментною політикою топ-менеджменту підприємств необхідно дотримуватись сукупності певних принципів, зокрема: синергізму, стратегічної гнучкості, удосконалення асортименту.

ТОВ «Фенікс Агро Трейд» є суб'єктом господарювання, що діє на принципах самостійності та самоокупності, має самостійний баланс, і метою діяльності є отримання прибутку шляхом задоволення суспільних потреб у власній продукції.

Встановлено, що організаційна культура ТОВ «Фенікс Агро Трейд» є лінійно-функціональною, що базується на чіткому розподілі повноважень та відповідальності за функції управління. Така структура управління завдяки своїй ієрархії забезпечує оперативне виконання управлінських рішень для підвищення ефективності функціональних служб, дозволяє здійснювати необхідний маневр ресурсами.

Проведено SWOT-аналіз ТОВ «Фенікс Агро Трейд», який показав, що товариство має значний потенціал для зростання, але потребує уваги до своїх слабких сторін та готовності до реагування на зовнішні загрози. Для майбутнього розвитку необхідно зміцнювати власні конкурентні переваги, розширювати ринки збуту.

Використання системи точного землеробства товариству забезпечує більш ефективне планування та управління земельними ресурсами, допомагає зменшити витрати палива та паливно-мастильних матеріалів, а також покращує загальну економічну продуктивність обробки поля.

Здійснено аналіз асортименту продукції ТОВ «Фенікс Агро Трейд» в розрізі його ширини та глибини, який показав його оптимальність. Так, в загальній структурі асортименту товариства кукурудза займає домінуюче місце – 55%; насіння соняшнику – 30%; гречка – 10%; соя – 5%.

Визначено ефективність управління асортиментною політикою товариства, який вказує про її ефективність, адже коефіцієнт стабільності товариства наближений до нормативного значення, і коефіцієнт оновлення перебуває в нормі, враховуючи особливість його господарської діяльності.

Здійснено аналіз асортиментної політики ТОВ «Фенікс Агро Трейд» за допомогою матриці БКГ, який засвідчив, що кукурудза перебуває в категорії «Зірки», і товариству необхідно розвивати, адже вона є основою формування прибутку. Соняшник потрапив у категорію «Дійні корови», і дана продукція є конкурентоздатною. Гречка та соя перебувають в категорії «Собаки», і товариству необхідно здійснити заходи щодо їх заміни на іншу продукцію.

АВС-аналіз асортименту ТОВ «Фенікс Агро Трейд» показав, що кукурудза є топовою одиницею виробництва та реалізації, насіння соняшнику та гречка перебувають в класі В, і товариству необхідно розширити цю групу. Соя є найменш прибутковою в товарному асортименті.

Запропоновано створити відділ маркетингу ТОВ «Фенікс Агро Трейд», за принципами економічності, простоти та функціональності, який би організовував та здійснював реалізацію маркетингової та асортиментної політик, здійснював просування товариства у соціальних мережах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Уляшева А. В., Нагорна І.І. Особливості системи управління асортиментною політикою підприємства. IV Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи». Секція 1. Тенденції розвитку бізнесу та менеджменту. 2023. С. 23–28. URL: <https://orcid.org/0000-0003-3644-8440>.
2. Смольнякова Н. М., Волосов А. М. Суть і зміст асортиментної політики торговельного підприємства: понятійний базис. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2016. Вип. 1(23). С. 65-77. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/831>.
3. Мащенко М. А., Сергієнко О. А., Гудименко В. П. Управління конкурентоспроможністю компанії шляхом підвищення ефективності асортиментною політикою в сучасних ринкових умовах. *Інфраструктура ринку*. 2024. Випуск 76. С. 37- 48. URL: <https://doi.org/10.32782/infrastruct76-6>.
4. Чубай К. М. Управління асортиментною політикою підприємства. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/8873/1/%D0%A7%D1%83%D0%B1%D0%B0%D0%B9%20%D0%9A.%20%D0%9C.%20%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%B0%D1%81%D0%BE%D1%80%D1%82%D0%B8%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%BD%D0%BE%D1%8E%20%D0%BF%D0%BE%D0%BB%D1%96%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%BE%D1%8E%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%94%D0%BC%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B0.pdf>. (дата звернення: 23.02.25).
5. Колісник О. І. Особливості функціонування сільськогосподарських підприємств в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2017. №2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5451> (дата звернення: 23.02.25).
6. Єфімова Є. О. Актуальність асортиментної політики у сучасному управлінні підприємством роздрібною торгівлі. http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21

[REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=trna_2016_2_7_5](#) (дата звернення: 15.02.25).

7. Шумкова О. В. Майстерність управління асортиментом як інструментом маркетингової товарної політики. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2025. Том 36 (75). №1. С. 144-149. URL: <https://doi.org/10.32782/2523-4803/75-1-22>
8. Бойко В. Забезпечення функціонування аграрного ринку України в умовах воєнного стану. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022 №5, Том 1. С.197-202. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekonnew>.
9. Колісник О. І. Особливості функціонування сільськогосподарських підприємств в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2017. №2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5451> (дата звернення: 20.02.25).
10. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства: кадровий аудит, кадрова логістика та управління мотивацією персоналу / Копитко М. І., Михаліцька Н. Я., Яцик М. Р. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. №1. С. 22-28. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.1.22>.
11. Євченко Ю. М. Управління асортиментною політикою: оцінка ефективності методів. *Економіка і суспільство*. 2016. Випуск 7. С. 307-312. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/7_ukr/52.pdf (дата звернення: 01.02.25).
12. Булава М. Методичні підходи до оцінювання ефективності асортиментної політики сучасного підприємства. *Молодий вчений*. 2020. №10 (86). С. 209-214. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-10-86-44>.
13. Типізація, спеціалізація та форматизація як чинники конкурентоспроможності роздрібної торгівлі. / Гуштан Т., Лихолат С., Верескля М. Р. Михаліцька Н., Таранський І. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2020. Том 3. № 34. С. 432-440. URL: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v3i34.215589>.
14. Циліорик О. Доцільність і ефективність застосування технологій точного землеробства. URL: <https://agronomy.com.ua/statti/1785-dotsilnist-i-efektyvnist->

zastosuvannia-tehnolohii-tochnoho-zemlerobstva.html (дата звернення: 02.02.25).

15. SWOT-аналіз: що це таке та приклади використання. URL: <https://wedex.com.ua/blog/swot-analiz-shho-tse-take-ta-prikladi-vikoristannya/> (дата звернення: 13.02.25).
16. Михаліцька Н.Я., Верескля М.Р. Логістичний менеджмент: навч. посібник. Львів: ЛьВДВС, 2020. 465с
17. Білецька І., Романчукевич М. Соціальна відповідальна поведінка суб'єктів бізнесу на неокупованих територіях України в умовах війни: аспекти маркетингу і менеджменту. *MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS*. 2022. №(2). С. 85–91. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-4-11..>
18. Vereskliia M., Kopytko M., Fleychuk M., Petryshyn N., Kalynovskyu A. Management of security activities at innovative-active enterprises. *Business: Theory and Practice*. 2021. Т. 22 (2). Р. 299-309. URL ://doi.org/10.3846/btp.2021.13431.
19. Козак Л. В. Моделі стратегічного позиціонування продукції аграрних підприємств та методичні підходи їх аналізу. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»: науковий журнал*. 2022. № 25(53). С. 25–30. URL: <https://journals.oa.edu.ua/Economy/article/view/3461>.
20. Верескля М. Р., Лихолат С. М., Ющак Б. В. Product placement як сучасний маркетинговий інструмент. *Ефективна економіка*. 2021. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9407> (дата звернення: 15.02.25).
21. Вплив мерчандайзингу на поведінку покупців / Г. В. Разумова, А. А. Болгаріна. *Економічний простір*. 2024. №189. С. 71-74. URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/xmlui/handle/123456789/12023>.
22. Полях С. С. Сутність, інструменти та методи digital-маркетингу у сучасному бізнесі. *Стратегія економічного розвитку України*. 2020. № 46. С. 53-61. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/34066?show=full>.

23. Mariana Vereskliia, Nataliia Mykhalitska, Olha Trut, Svitlana Honchar, Stanislav Larin. Digital Management System in a Business Environment. *International Journal of Computer Science and Network Security*. 2022. Vol. 22 No. 9 pp. 217-223. URL: http://paper.ijcsns.org/07_book/202209/20220931.pdf.
24. Mykhalitska, N.Ya., Mariana Vereskliia, & Vinichuk, V. (2019). The Problem of Integrated Assessment and Forecasting of the Level of Ukraine's Economic Security. *Social and Legal Studios*, 2(4), 146-155. URL: <https://doi.org/10.32518/2617-4162-2019-4-146-155>.
25. Громова О.Є., Шевчук Ю.В. Товарна політика в системі маркетингу. *Молодий вчений*. 2022. № 4. С. 75-79. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2022_4_19.
26. Верескля М. Р., Лихолат С. М., Мельник А. О. Маркетингова діяльність замовника у процесі організації публічних закупівель. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9706> (дата звернення: 01.03.25).
27. Євсейцева О., Люльчак З., Семенда О., Ярвіс М., Пономаренко І. DIGITAL-маркетинг як сучасний інструмент просування товарів та послуг у соціальних мережах. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. №1(42). С. 361–370. URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.42.2022.3723>.
28. Крамарчук С., Крисько Ж. Аспекти управління асортиментною політикою підприємства на сучасному етапі. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2022. №2 (02). С. 191-195. URL: <https://doi.org/10.32782/dees.2-32>.
29. Мельник Т. Український бізнес в умовах війни: сучасний стан, проблеми та шляхи їх вирішення. *Journal of Innovations and Sustainability*. 2023. №7(3). URL: <https://doi.org/10.51599/is.2023.07.03.07> (дата звернення: 01.03.25).
30. Нескуба Т.В., Верцанов А.С. Планування стратегічних та оперативних заходів оптимізації товарного асортименту підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. №67. С.51-57. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2019_67_9
31. П'ятак Т. Вплив асортиментної політики на формування фінансових результатів. *Вісник Національного технічного університету «Харківський*

- політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2023. №2. С. 45–49. URL: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.2.45>.
- 32.Мандич О. В., Науменко І. В., Романюк І. А. Формування політики товаророзподілу в інтегрованих структурах. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2019. № 4. С. 83-87. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua//handle/1789/315>.
- 33.Петрикiва О. С. Товарний асортимент як об'єкт управління на підприємстві. *Modern Economics*. 2021. №27. С. 129-134. URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.V27\(2021\)-17](https://doi.org/10.31521/modecon.V27(2021)-17).