

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Західноукраїнський національний університет**  
**Вінницький навчально-науковий інститут економіки Західноукраїнського**  
**національного університету**  
Кафедра економіки, обліку та оподаткування ВННІЕ

**ГУРТЯКОВ Максим Олександрович**

**Удосконалення товарно-збутової політики підприємства/ Improvement**  
**of the Commodity and Sales Policy of the Enterprise.**

спеціальність: 051 – Економіка

освітньо-професійна програма – Економіка та управління підприємством

Виконала студентка групи

ЕЕПвнм – 21

М.О.Гуртяков

**ВІННИЦЯ - 2025**

## ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТОВАРНО-ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Економічна сутність та роль товарно-збутової політики в системі управління підприємством	6
1.2. Основні складові товарно-збутової політики підприємства	13
1.3. Фактори впливу на формування товарно-збутової політики підприємства	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТОВАРНО-ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА»	22
2.1. Загальна характеристика ТОВ «АгрANA Фрут Україна»	22
2.2. Оцінка товарної політики підприємства	29
2.3. Аналіз збутової політики ТОВ «АгрANA Фрут Україна»	35
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТОВАРНО-ЗБУТОВОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА	42
3.1 Вдосконалення збутової діяльності підприємства як стратегічний напрям забезпечення конкурентоспроможності	42
3.2 Стратегія розширення ринкових можливостей підприємства на основі інноваційних рішень	46
ВИСНОВКИ	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	58
ДОДАТКИ	62

## ВСТУП

*Актуальність дослідження.* В сучасних умовах господарювання ефективна товарно-збутова політика є одним із основних інструментів забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Раціональна організація збуту дозволяє оптимізувати рух готової продукції від виробника до кінцевого споживача, зменшити витрати на реалізацію, підвищити рівень обслуговування клієнтів і забезпечити стабільне зростання обсягів продажу.

Удосконалення товарно-збутової діяльності набуває особливого значення в умовах високої конкуренції, коливань споживчого попиту та цифровізації економічних процесів. Використання сучасних інформаційних технологій, розширення експортних напрямів, участь у виставкових заходах і формування ефективних каналів дистрибуції сприяють зміцненню ринкових позицій підприємства та зростанню його прибутковості. Таким чином, дослідження питань удосконалення товарно-збутової політики є необхідним для підвищення ефективності діяльності підприємства та його адаптації до сучасних умов ринку.

Проблемні аспекти товарно-збутової політики підприємств досліджувалися у працях як українських, так і зарубіжних учених, таких як: І. А. Абрамович, З. М. Андрушкевич, М. О. Багорка, Р. В. Бойко, Н. Р. Іванечко, І. Г. Кадирус, О. В. Кравець, Н. В. Кузьминчук, Т. М. Куценко, Н. Р. Моїсеєв, В. В. Россоха, Д. Д. Теренков, О. Ю. Терованесова, В. В. Швед та інших.

Однак, незважаючи на наявність значної кількості наукових праць, питання вдосконалення товарно-збутової політики в умовах сучасних ринкових трансформацій залишаються недостатньо дослідженими.

*Мета роботи* полягає в обґрунтуванні теоретичних засад та розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення товарно-збутової політики підприємства в сучасних умовах господарювання, з урахуванням ринкових тенденцій, конкурентного середовища та можливостей розширення експортної діяльності.

Для досягнення мети дослідження було поставлено наступні *завдання*:

- визначити економічну сутність та роль товарно-збутової політики в системі управління підприємством;
- охарактеризувати основні складові товарно-збутової політики підприємства;
- дослідити фактори впливу на формування товарно-збутової політики підприємства;
- охарактеризувати діяльність ТОВ «Агрона Фрут Україна»;
- оцінити товарну політику підприємства;
- проаналізувати збутову політику ТОВ «Агрона Фрут Україна»;
- визначити напрями вдосконалення збутової діяльності підприємства як стратегічного чинника забезпечення конкурентоспроможності;
- обґрунтувати стратегію розширення ринкових можливостей підприємства на основі інноваційних рішень.

*Об'єктом дослідження є товарно-збутова політика підприємства.*

*Предметом дослідження є сукупність теоретичних та практичних аспектів удосконалення товарно-збутової політики підприємства в сучасних умовах господарювання.*

У процесі виконання роботи використано комплекс загальнонаукових і спеціальних *методів дослідження*. Застосовано методи аналізу та синтезу (для вивчення сутності та складових елементів товарної та збутової політики підприємства), порівняльний метод (для оцінки товарної та аналізу збутової діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна» у динаміці), графічний метод (для наочного відображення отриманих результатів), метод індексного аналізу (для оцінки тенденцій зміни витрат та доходів), структурно-логічний метод (для визначення напрямів удосконалення товарно-збутової політики) тощо.

*Наукова новизна одержаних результатів* полягає у розвитку теоретичних засад та обґрунтуванні нових підходів до формування й удосконалення товарно-збутової політики підприємства, а також у розробці практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності збутової діяльності, розширення ринкових можливостей і зміцнення конкурентних позицій підприємства в умовах

динамічного ринкового середовища.

Найбільш суттєвими науковими результатами кваліфікаційної роботи є те, що автором запропоновано:

- власне визначення поняття «товарно-збутова політика підприємства»;
- розширювати канали збуту продукції ТОВ «Агрона Фрут Україна» за рахунок виходу на нові зовнішні ринки, зокрема Угорщину, Словаччину та Чеську Республіку;
- приймати участь у виставках, зокрема у Міжнародній виставці продуктів харчування та напоїв WorldFood Ukraine;
- запустити новий напрямк діяльності – виробництво протеїнових продуктів (батончиків, смузі, напоїв) під власним брендом.

*Практичне значення одержаних результатів* полягає у можливості використання запропонованих у роботі рекомендацій щодо вдосконалення товарно-збутової політики як у ТОВ «Агрона Фрут Україна», так і на інших підприємствах, що прагнуть підвищити ефективність своєї збутової діяльності, розширити ринки збуту та зміцнити конкурентні позиції.

Отримані результати можуть бути використані у практичній діяльності менеджерів із збуту, при розробленні стратегічних планів розвитку підприємств, а також у навчальному процесі закладів вищої освіти під час викладання дисциплін економічного спрямування, таких як: «Маркетинг», «Менеджмент», «Економіка підприємства», «Збутова діяльність підприємства» тощо.

*Апробація результатів дослідження.* Основні положення, висновки та результати дослідження були презентовані та обговорені під час науково-практичної конференції, присвяченої проблемам розвитку сучасного менеджменту та маркетингових стратегій.

*Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.* Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Роботу проілюстровано 16 таблицями та 19 рисунками. Повний обсяг роботи становить 62 сторінки, список використаних джерел складається з 41 найменування.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТОВАРНО-ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Економічна сутність та роль товарно-збутової політики в системі управління підприємством

Товарно-збутова політика є важливою складовою системи управління підприємством, адже вона визначає напрями формування асортименту продукції, методи її реалізації та канали збуту, що у комплексі забезпечує ефективне задоволення потреб споживачів і досягнення стратегічних цілей бізнесу.

У наукових джерелах питання товарно-збутової політики розглядаються фрагментарно, тому доцільно проаналізувати товарну та збутову політику окремо, що дасть змогу у підсумку сформуванню цілісного уявлення про сутність товарно-збутової політики підприємства. Такий підхід дозволить чіткіше визначити сутність кожного елементу, їхні завдання та вплив на систему управління підприємством.

Водночас логічно почати з вивчення товарної політики, оскільки саме вона формує основу для подальшої організації збутової діяльності, оскільки спочатку визначається асортимент і характеристики товару, а вже потім обираються канали та методи його реалізації.

У науковій літературі поняття товарної політики трактується по-різному. Так, Н. В. Кузьминчук, Т. М. Куценко та О. Ю. Терованесова визначають її як комплекс дій підприємства, спрямованих на формування й управління конкурентоспроможним асортиментом товарів задля задоволення потреб споживачів та отримання прибутку [15, с. 152].

Дещо ширший підхід пропонують О. І. Зоріна, А. О. Дергоусова та О. В. Сиволовська, які наголошують на ухваленні рішень щодо створення нових товарів і їх оновлення, формування асортименту, упаковки й товарних марок, забезпечення якості й конкурентоспроможності, а також аналізі й прогнозуванні

життєвого циклу продукції [9, с. 40].

На думку І. А. Абрамович та М. С. Квасової, товарна політика є політикою підприємства, що передбачає використання маркетингових інструментів для проєктування та запровадження нових видів товарів, а також удосконалення поточних виробничих процесів. Водночас акцент робиться на створенні такої продукції, яка гарантує стабільний прибуток підприємству та задовольняє потреби споживачів [1].

Інший підхід пропонують Н. Р. Іванечко, Т. М. Борисова та Ю. Т. Процишин, які зазначають, що товарна політика пов'язана з реалізацією стратегічних і тактичних заходів, спрямованих на забезпечення конкурентоспроможності продукції та формування ефективного товарного портфеля [10, с. 74]. Подібної думки дотримуються Р. В. Бойко, З. М. Андрушкевич та В. М. Нянько, які розглядають товарну політику як комплекс управлінських рішень, що сприяють формуванню оптимального асортименту та підтриманню конкурентних позицій продукції на ринку [5, с. 470].

Отже, можна зробити висновок, що товарна політика – це цілісна система стратегічних і тактичних дій підприємства, яка поєднує формування й розвиток конкурентоспроможного асортименту, управління його життєвим циклом, забезпечення якості та позиціонування на ринку з метою задоволення потреб споживачів і досягнення прибутковості.

Науковці також по-різному трактують зміст збутової політики. Так, В. В. Швед, О. В. Омельченко та С. В. Дробаха визначають її як діяльність підприємства з планування, реалізації та управління рухом товарів від виробника до кінцевого споживача, що спрямована на задоволення потреб споживачів та одержання прибутку [35, с. 79].

В. В. Россоха та О. М. Шарапа розглядають збутову політику як сукупність принципів, методів і заходів, які застосовує керівництво підприємства для організації та управління збутовими процесами задля забезпечення ефективних продажів на цільових ринках [23, с. 71].

А. О. Старостіна, А. О. Длігач та В. А. Кравченко наголошують, що

маркетингова збутова політика охоплює не лише стратегії та інструменти залучення клієнтів і підвищення обсягів реалізації, але й формування позитивного сприйняття бренду та лояльності споживачів, виступає невід'ємною складовою бізнес-стратегії [27, с. 225].

І. Г. Кадирус, Н. Р. Моїсєєв та Д. Д. Теренков підкреслюють її комплексний характер, визначають збутову політику як систему, спрямовану на ефективне функціонування бізнесу, задоволення потреб споживачів та досягнення конкурентних переваг [12, с. 170].

На думку М. О. Багорки, І. А. Абрамович та О. В. Кравець, збутова політика – це системний процес розробки, координації та моніторингу управлінських рішень, що безпосередньо стосуються продажів [2, с. 60].

Отже, збутова політика у науковій літературі розглядається як багатогранна категорія, від організації руху товарів та забезпечення ефективних продажів до створення позитивного іміджу підприємства, формування лояльності споживачів і досягнення конкурентних переваг. Усі підходи сходяться на тому, що вона є системним процесом управлінських рішень, спрямованих на задоволення потреб споживачів і забезпечення стабільного розвитку бізнесу.

У комплексі з політикою збуту, яка визначає канали реалізації, способи просування та заходи зі стимулювання продажів, формується товарно-збутова політика підприємства.

Виходячи з аналізу наукових підходів до товарної та збутової політики, необхідно запропонувати визначення поняття «товарно-збутова політика підприємства».

Отже, товарно-збутова політика підприємства – це комплекс цілеспрямованих управлінських рішень, стратегій і заходів, спрямованих на формування конкурентоспроможного асортименту товарів, їх ефективне просування та реалізацію на цільових ринках з метою задоволення потреб споживачів і забезпечення стабільного прибутку підприємства.

Після аналізу визначень вважаємо за доцільне розглянути основні завдання товарної та збутової політики.

Так, Р. В. Бойко, З. М. Андрушкевич та В. М. Нянько виділяють основні завдання, що забезпечують ефективне формування та реалізацію товарної політики на підприємстві (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Основні завдання товарної політики підприємства [5, с. 472]

Отже, автори виділили 9 основних завдань товарної політики підприємства.

Розробка товарної політики, як зауважили Н.Р. Іванечко, Т.М. Борисова та Ю.Т. Процишин, передбачає виконання інших важливих завдань (рис. 1.2).

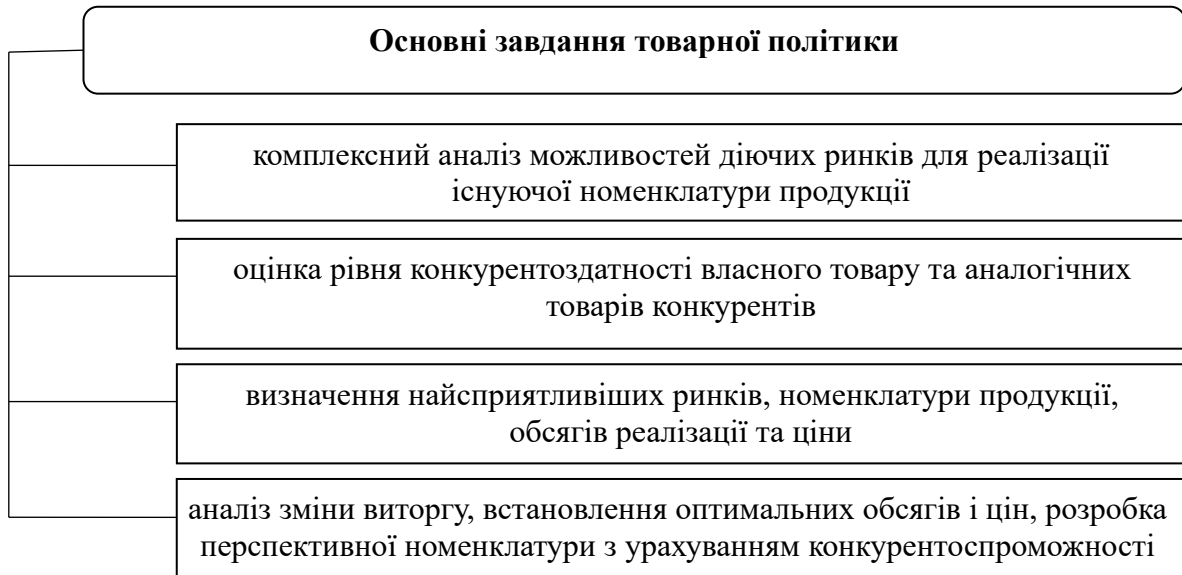


Рис. 1.2. Основні завдання товарної політики підприємства [10, с. 74]

Н.Р. Іванечко, Т.М. Борисова та Ю.Т. Процишин виділили менше завдань товарної політики порівняно з Р. В. Бойко та авторами, однак вони зосереджуються на основних аспектах, що безпосередньо впливають на ефективність реалізації товарної політики. Зокрема, акцент робиться на аналізі ринку, оцінці конкурентоспроможності продукції та визначенні оптимальної номенклатури і цінової політики.

Формування та реалізація збутової політики передбачає комплекс рішень, як зауважили М. О. Багорка та І. А. Абрамович (рис. 1.3).

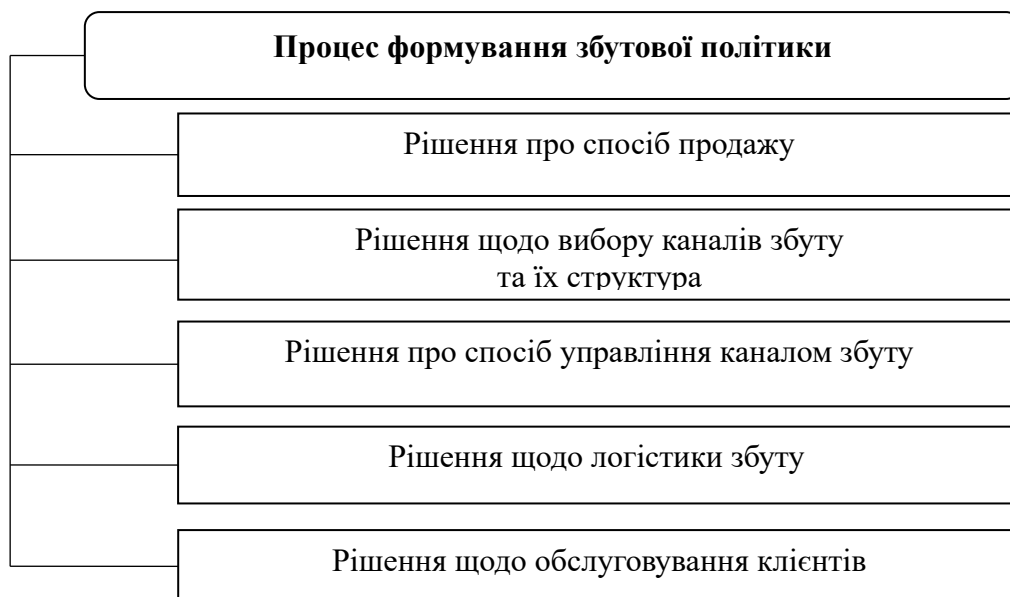


Рис.1.3. Процес формування збутової політики підприємства [2, с. 61]

Отже, наведені рисунки демонструють основні завдання товарної політики та рішення збутової політики, виконання яких дозволяє підприємству підтримувати конкурентоспроможність продукції, задовольняти потреби споживачів і досягати стратегічних цілей у сфері продажів.

І.А. Абрамович та М.С. Квасова виділили основні етапи та цілі товарної політики підприємства (рис. 1.4).

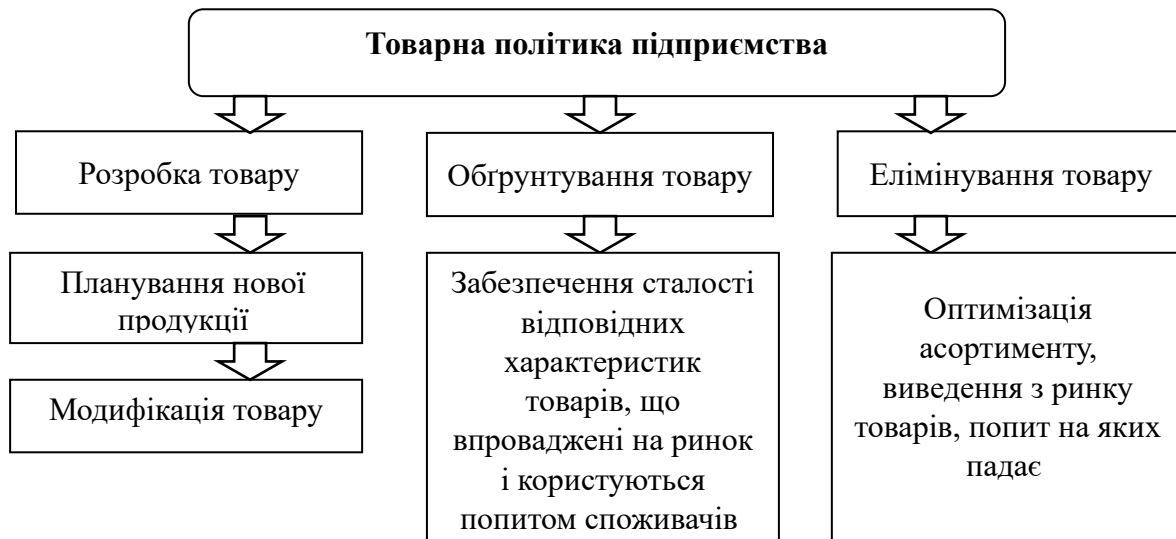


Рис. 1.4. Основні етапи та цілі товарної політики підприємства [1]

Дослідники підкреслюють, що основним етапом товарної політики є розробка нових товарів або послуг, оскільки саме цей процес створює передумови для ринкових інновацій. Виведення на ринок принципово нових продуктів чи модернізованих аналогів дозволяє підприємству забезпечити прорив у конкурентному середовищі, посилити свої позиції та отримати додаткові переваги. Така діяльність сприяє не лише збільшенню доходів і прибутковості бізнесу, але й формує основу для довгострокового розвитку, підвищення рівня задоволення потреб споживачів та зміцнення ділової репутації підприємства [1].

Окрім завдань та рішень, у науковій літературі також акцентується увага на принципах формування збутової політики. Так, О. В. Кучер та М. О. Гофман виокремили основні принципи, що представлені на рис. 1.5.



Рис. 1.5. Принципи формування збутової політики підприємства [17, с. 177]

Принципи формування збутової політики підприємств ґрунтуються на механізмі узгодження локальних інтересів і цілей. Вони передбачають координацію та об'єднання зусиль усіх учасників збутового каналу задля досягнення спільної мети – забезпечення максимального обсягу реалізації продукції. При цьому важливими є тісна взаємодія між учасниками, чіткий розподіл їхніх функцій, а також мінімізація можливих конфліктів [17, с. 177].

Отже, товарно-збутова політика виступає невід'ємним елементом системи управління підприємством, що поєднує у собі як формування конкурентоспроможного товарного асортименту, так і організацію ефективних каналів реалізації продукції. Її значення полягає у забезпеченні взаємозв'язку між виробником і споживачем, створенні умов для задоволення потреб цільових груп та досягненні стратегічних і тактичних цілей бізнесу.

## 1.2. Основні складові товарно-збутової політики підприємства

Формування ефективної товарно-збутової політики неможливе без чіткого розуміння її структурних елементів. Саме вони визначають зміст цього напрямку маркетингової діяльності, забезпечують взаємозв'язок між виробництвом та ринком і створюють передумови для стабільної роботи підприємства. Кожна складова виконує окрему функцію, проте їх узгодженість забезпечує цілісність політики та її результативність. Тому доцільним є розгляд основних елементів товарно-збутової політики та особливостей їх взаємодії в системі управління підприємством.

Розглянемо спочатку основні складові елементи товарної політики підприємства.

О. Г. Череп та А. В. Коцеруба виділили основні елементи товарної політики (рис. 1.6).

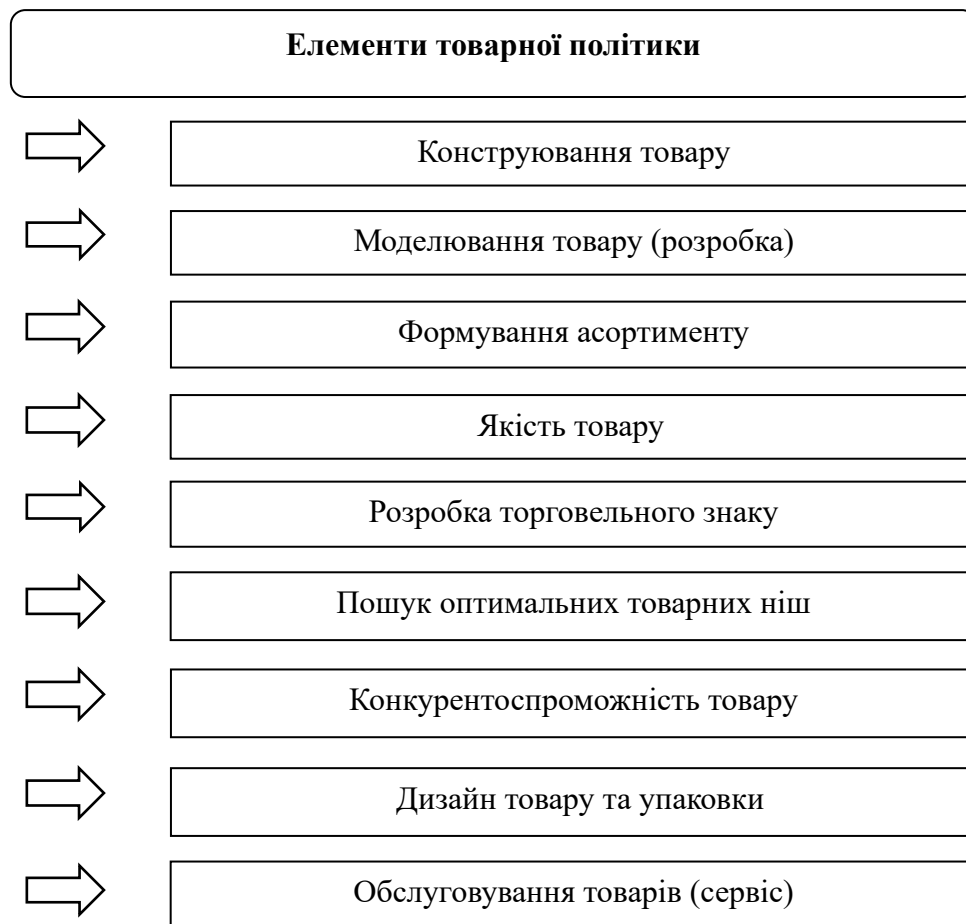


Рис. 1.6. Основні елементи товарної політики [33, с. 322]

Охарактеризуємо детальніше основні складові товарної політики підприємства:

- конструювання товару – визначення базової концепції продукту, його технічних та функціональних характеристик;
- моделювання товару (розробка) – процес створення нового товару або вдосконалення існуючого з урахуванням потреб ринку та споживачів;
- формування асортименту – встановлення оптимальної кількості та різновидів товарів для забезпечення попиту на ринку;
- якість товару – підтримка відповідності продукції стандартам та вимогам споживачів;
- розробка торговельного знаку – створення впізнаваного бренду, що формує довіру і впливає на лояльність клієнтів;
- пошук оптимальних товарних ніш – визначення сегментів ринку, де підприємство може отримати конкурентні переваги;
- конкурентоспроможність товару – забезпечення переваг товару над аналогами на ринку;
- дизайн товару та упаковки – формування привабливості продукції для споживача, вплив на сприйняття бренду;
- обслуговування товарів (сервіс) – надання додаткових послуг, що підвищують задоволення клієнтів та підтримують лояльність.

Складові товарної політики за О. Г. Череп та А. В. Коцерубою охоплюють усі важливі аспекти управління продуктом, від його створення та позиціонування на ринку до підтримки якості та сервісного обслуговування. Їх взаємодія забезпечує формування конкурентоспроможного асортименту, задоволення потреб споживачів і отримання стабільного прибутку підприємством.

Дослідники Р. В. Бойко, З. М. Андрушкевич та В. М. Нянько виділили подібні, але водночас дещо відмінні від попередніх елементи товарної політики, що представлені на рис. 1.7.



Рис. 1.7. Основні елементи товарної політики [5, с. 474]

Розглянемо основні елементи детальніше:

- товарний сервіс – надання додаткових послуг споживачам, що підвищують цінність продукції та задоволення потреб клієнтів;
- товарне ціноутворення – встановлення ціни продукції з урахуванням витрат, ринкової ситуації та конкурентних факторів;
- забезпечення якості – контроль та підтримка необхідного рівня якості продукції відповідно до стандартів і очікувань споживачів;
- інформаційна політика – доведення до споживачів основної інформації про товар, його властивості та переваги;
- аналіз життєвого циклу товарів – дослідження етапів існування продукції на ринку від впровадження до зняття з реалізації;
- формування товарного асортименту – створення оптимальної комбінації видів продукції для задоволення потреб різних сегментів ринку;

– збут товарів – організація процесу доставки продукції споживачам, включно з логістикою та каналами реалізації;

– управління товарним знаком, упаковкою та маркуванням – формування впізнаваності бренду, привабливого зовнішнього вигляду та відповідного маркування товарів;

– товарні інновації – розробка нових видів продукції або вдосконалення існуючих, що забезпечує конкурентні переваги та задоволення потреб споживачів.

Згідно з дослідженням Р. В. Бойко, З. М. Андрушкевич та В. М. Нянько, товарна політика підприємства представляє собою комплекс взаємопов'язаних елементів, спрямованих на формування конкурентоспроможної продукції, підтримку її якості, ефективне ціноутворення та організацію збуту. Ефективна реалізація всіх цих складових дозволяє підприємству задовольнити потреби споживачів, підвищити прибутковість та зміцнити позиції на ринку.

Обидва підходи авторів на чолі з О. Г. Череп та з Р. В. Бойко охоплюють основні аспекти управління товаром: розробку, формування асортименту, якість, брендинг і сервіс. Водночас О. Г. Череп та А. В. Коцеруба більше концентруються на внутрішньому процесі створення та оптимізації продукту, тоді як Р. В. Бойко, З. М. Андрушкевич та В. М. Нянько додають елементи збуту, життєвого циклу та інформаційної політики, що відображає зовнішній ринковий аспект.

Проаналізуємо основні складові збутової політики підприємства.

В.В. Швед, О.В. Омельченко та С.В. Дробаха виділили транспортування продукції, яке забезпечує її фізичне переміщення від виробника до кінцевого споживача.

По-друге, доопрацювання товару, що включає відбір, сортування, комплектацію готової продукції та інші операції, спрямовані на підвищення рівня її готовності до використання.

Третім елементом виступає зберігання, яке передбачає організацію та підтримання необхідних запасів продукції.

І нарешті, безпосередня взаємодія зі споживачами, яка охоплює передачу

товару, розміщення замовлень, проведення платіжних і обмінних операцій, юридичне оформлення права власності, а також надання інформації про продукцію та збір ринкових відомостей [35, с. 80].

Таким чином, автори розглядають збутову політику як комплекс взаємопов'язаних логістичних та комунікаційних процесів, які забезпечують ефективне доведення продукції до споживача.

Дещо інші складові елементи збутової політики виділили І. Г. Кадирус, Н. Р. Моїсєєв та Д.Д. Теренков (рис. 1.8).



Рис. 1.8. Основні складові збутової політики [12, с. 169]

Складові елементи формують комплекс заходів, спрямованих на ефективне просування товарів на ринку, створення конкурентних переваг та задоволення потреб споживачів. Кожен з елементів тісно взаємопов'язаний і впливає на загальну ефективність збутової стратегії підприємства.

Отже, товарно-збутова політика підприємства формується як інтегрований комплекс управлінських рішень, який поєднує заходи щодо формування конкурентоспроможного асортименту товарів та організації ефективного

просування і реалізації продукції на ринку.

Можна виділити дві основні складові товарно-збутової політики підприємства: товарна складова та збутова складова.

Таким чином, товарно-збутова політика підприємства охоплює дві взаємопов'язані складові: управління товаром та організацію його збуту. Їх взаємодія дозволяє забезпечити конкурентоспроможність продукції, ефективне просування на ринку та досягнення фінансових результатів підприємства.

### **1.3. Фактори впливу на формування товарно-збутової політики підприємства**

Формування товарно-збутової політики підприємства відбувається під впливом комплексу внутрішніх та зовнішніх факторів. Аналіз цих факторів дозволяє враховувати їхній вплив на вибір товарної та збутової стратегії, оптимізацію асортименту, ціноутворення, канали збуту та комунікаційні заходи. Розуміння взаємодії внутрішніх і зовнішніх чинників є необхідною передумовою для ефективного прийняття управлінських рішень у сфері товарно-збутової політики підприємства.

Проаналізуємо окремо вплив факторів на товарну та збутову політику підприємства.

Так, Н.Р. Іванечко, Т.М. Борисова та Ю.Т. Процишин виділили дві групи факторів формування товарної політики підприємства:

- 1) Фактори першого порядку:
  - якість товару;
  - сутність товару (фізичні та хімічні властивості);
  - функціональні властивості (універсальність застосування, надійність функціонування, тривалість експлуатації);
  - зовнішній вигляд, що створює додаткову корисність;
  - форма товару і упаковки;
  - колір товару і упаковки.

2) Другорядні фактори, що доповнюють сприйняття товару споживачем: назва товару; можливість післяпродажного обслуговування споживачів; ціна товару [10, с. 74].

Фактори першого порядку визначають основні характеристики товару, які безпосередньо впливають на його конкурентоспроможність та привабливість для споживачів. Вони формують базу для прийняття стратегічних рішень щодо розробки, удосконалення та позиціонування товарів на ринку.

Другорядні фактори доповнюють основні характеристики товару та впливають на остаточне сприйняття продукції споживачем, а також на ефективність післяпродажного обслуговування і цінову політику підприємства.

Комплексний розгляд як основних, так і другорядних факторів дозволяє підприємству формувати збалансовану та адаптивну товарну політику, спрямовану на задоволення потреб ринку та досягнення фінансових результатів.

Попередні дослідники розглядали фактори впливу на товарну політику з позицій першого та другого порядку, у той час як Н. В. Кузьминчук, Т. М. Куценко та О. Ю. Терованесова виділяють основну роль зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства у формуванні товарної політики (рис. 1.9).

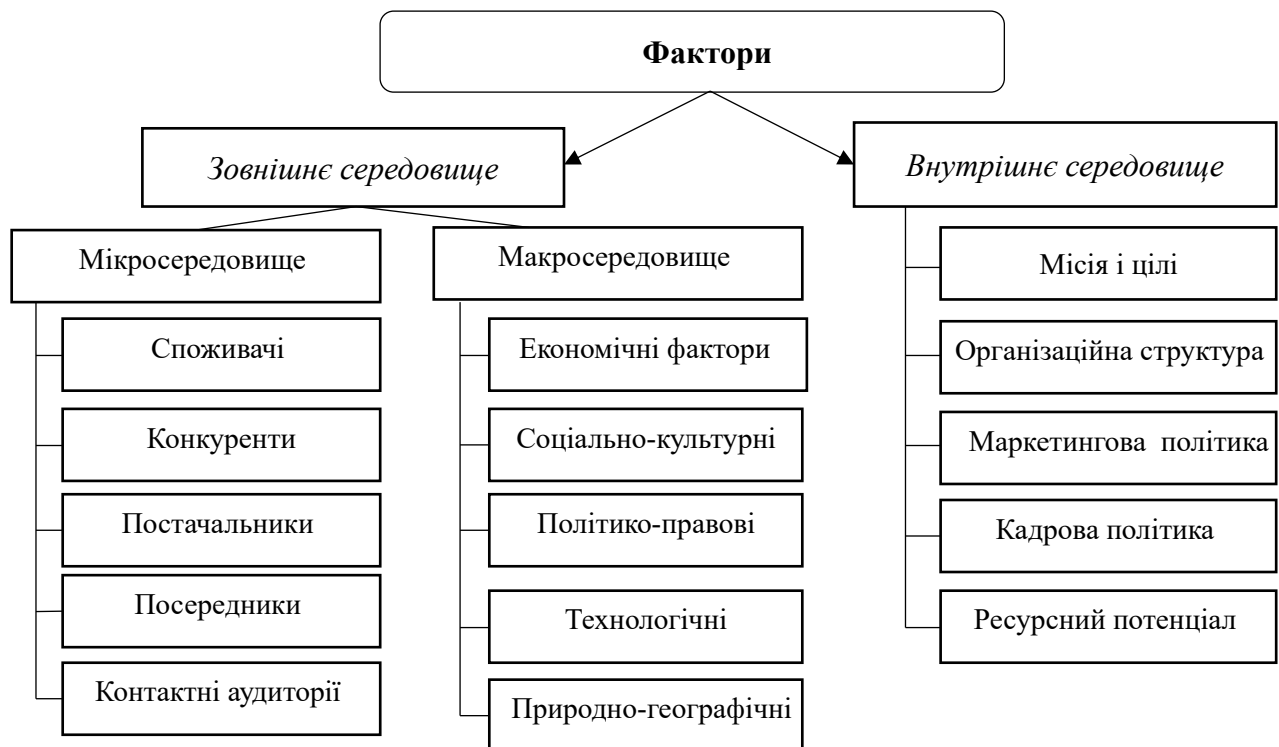


Рис. 1.9. Фактори формування товарної політики [15, с. 155]

Стан і напрям діяльності підприємства визначають, зовнішнє чи внутрішнє середовище матиме більший вплив на розробку та реалізацію його товарної політики. Урахування цих факторів є необхідною умовою ефективного формування політики, оскільки ігнорування їх може призвести до низької результативності впроваджених рішень [15, с. 155].

Отже, комплексний аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів дозволяє підприємству забезпечити ефективну реалізацію товарів на ринку, оптимізувати взаємодію з усіма учасниками збутового ланцюга та підвищити конкурентоспроможність продукції.

На формування збутової політики підприємства також чинить вплив широкий спектр як зовнішніх, так і внутрішніх факторів. Саме вони визначають умови функціонування збутової системи, рівень її ефективності та здатність підприємства адаптуватися до змін ринкового середовища.

Фактори формування збутової політики підприємств представлено на рис. 1.10.

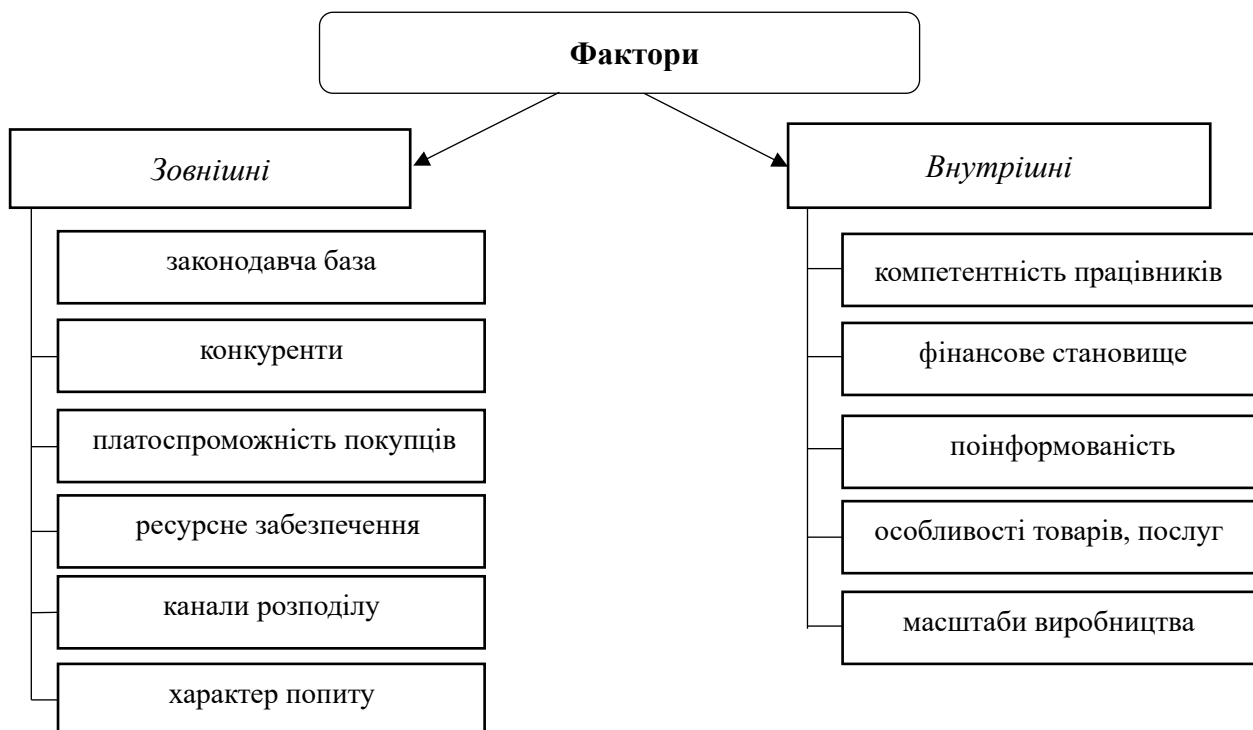


Рис. 1.10. Фактори формування збутової політики [16, с. 466]

Як свідчать дані рис. 1.10, на формування збутової політики підприємства

суттєво впливають зовнішні фактори, що визначають умови функціонування на ринку.

Отже, формування та реалізація товарно-збутової політики підприємства визначається комплексною дією розглянути факторів, які утворюють єдину сукупність, що безпосередньо впливає на прийняття рішень і забезпечує досягнення стратегічних цілей підприємства в сфері товарної та збутової діяльності.

У результаті аналізу теоретичних джерел встановлено, що товарно-збутова політика є комплексним інструментом управління підприємством, який поєднує стратегічні та тактичні рішення щодо формування, просування та реалізації продукції. Визначено її економічну сутність, роль у системі управління та основні складові. Проаналізовано елементи кожної з них, їх взаємозв'язок та завдання, що забезпечують ефективне управління асортиментом, якістю, просуванням і реалізацією товарів.

Також виокремлено систему факторів, які впливають на формування товарно-збутової політики. Встановлено, що врахування цих факторів є необхідною умовою ефективного прийняття управлінських рішень та досягнення конкурентних переваг на ринку.

Таким чином, теоретичний аналіз засвідчує, що товарно-збутова політика є основним інструментом координації виробничої, маркетингової та фінансової діяльності підприємства для задоволення потреб споживачів і забезпечення стійкого прибутку.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ТОВАРНО-ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА»

#### 2.1. Загальна характеристика ТОВ «Агрона Фрут Україна»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Агрона Фрут Україна» було засноване в Україні 3 липня 1997 року під назвою ТОВ «Спільне українсько-австрійське підприємство «Поділля-Обст». У травні 2006 року товариство змінило свою юридичну назву на «Агрона Фрут Україна» [30].

ТОВ «Агрона Фрут Україна» є складовою частиною міжнародної групи AGRANA, яка займається вдосконаленням сільськогосподарської сировини для постачання місцевим виробникам, а також великим транснаціональним компаніям харчової промисловості. Завдяки інтеграції в міжнародну групу AGRANA, товариство користується доступом до сучасних технологій, міжнародного досвіду та експертизи у сфері харчової промисловості [28].

ТОВ «Агрона Фрут» спеціалізується на переробці фруктів та ягід і забезпечує повний цикл виробництва від вирощування та заготівлі сировини до її переробки та випуску готової продукції. Сировина проходить ретельний відбір і очистку відповідно до встановлених нормативів, що гарантує високу якість кінцевої продукції [30].

Основна мета ТОВ «Агрона Фрут Україна» полягає у забезпеченні багатонаціональних та регіональних клієнтів високоякісною продукцією, наданні найкращого сервісу та впровадженні інновацій у процес розробки продуктів з метою створення неповторного досвіду для споживачів. Підприємство реалізує стратегію розвитку, що зосереджена на використанні потенціалу місцевих ринків. Основними принципами корпоративної стратегії товариства є надійність і довготривалі партнерські відносини з клієнтами та постачальниками, а також постійне підвищення вартості підприємства, що ґрунтується на принципах сталого бізнес-розвитку.

Організаційна структура ТОВ «Агрона Фрут Україна» є важливою складовою його управлінської системи, оскільки визначає розподіл функцій, підпорядкованість та взаємозв'язки між структурними підрозділами. Від ефективності побудови організаційної структури залежить оперативність прийняття управлінських рішень, рівень координації діяльності та результативність роботи персоналу.

Організаційну структуру досліджуваного товариства «Агрона Фрут Україна» представлено на рис. 2.1.

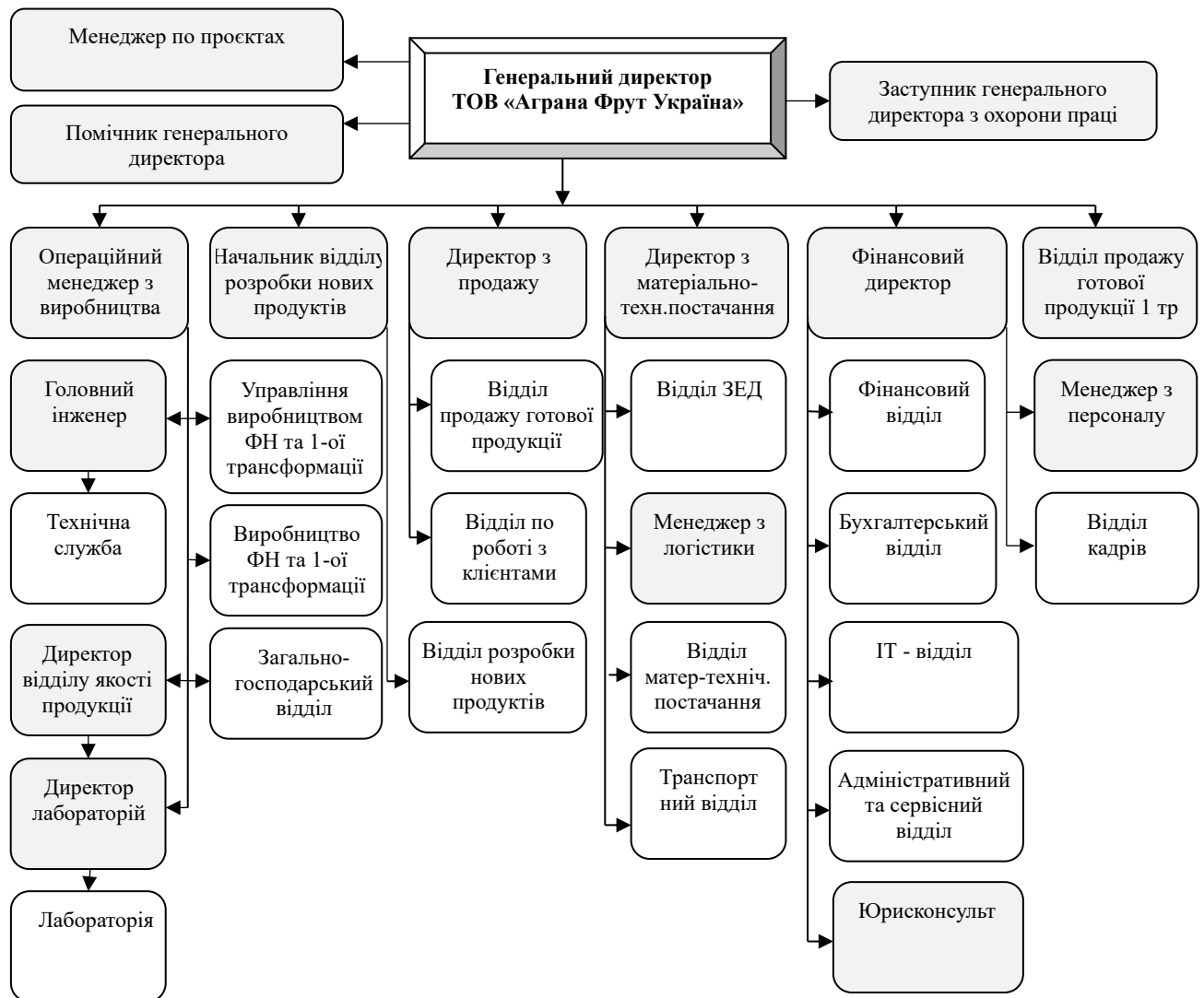


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Агрона Фрут Україна» [29]

Як видно з рис. 2.1, досліджуване товариство «Агрона Фрут Україна» має різні відділи, служби, виробничі цехи та лабораторії.

Вищим органом управління ТОВ «Агрона Фрут Україна» є Загальні збори учасників. Виконавчим органом управління є Дирекція, яку очолює Генеральний директор П. П. Мисливий.

З метою комплексного ознайомлення з діяльністю ТОВ «Агрона Фрут Україна» та визначення його основних характеристик подано загальні відомості про товариство у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

## Загальна характеристика ТОВ «Агрона Фрут Україна»

Повна назва підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю «Агрона Фрут Україна»
Місце знаходження	Україна, 21022, Вінницька обл., м. Вінниця, вул. С. Зулінського, буд. 32
Дата реєстрації	03.07.1997
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю
Вид економічної діяльності	Основний: 10.39 Інші види перероблення та консервування фруктів і овочів Інші: 10.32 Виробництво фруктових і овочевих соків 11.07 Виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки 46.38 Оптова торгівля іншими продуктами харчування, у тому числі рибою, ракоподібними та молюсками
Код за ЄДРПОУ	20118399
Середня кількість працівників, осіб	348
Генеральний директор товариства	П. П. Мисливий
Головний бухгалтер товариства	Т. Забродський

Джерело: складено автором на основі [28; 29; 30]

У ТОВ «Агрона Фрут Україна» функціонує чітко налагоджений механізм виробництва та постачання продукції, який охоплює всі етапи від збору сировини на полях до доставки готового продукту кінцевим споживачам.

У ТОВ «Агрона Фрут Україна» діє добре організована система виробництва та постачання продукції, яка охоплює всі етапи від збору сировини на полях до доставки готової продукції кінцевим споживачам. Для забезпечення ефективності роботи ланцюга постачань у товаристві

функціонують різні структурні підрозділи, кожен із яких відповідає за окремий етап виробничого процесу [19]. Така організація дає змогу забезпечити своєчасне постачання, високий рівень контролю якості та дотримання міжнародних стандартів харчової промисловості.

Ланцюг виробництва у ТОВ «Агрона Фрут Україна» представлено на рис.2.2.

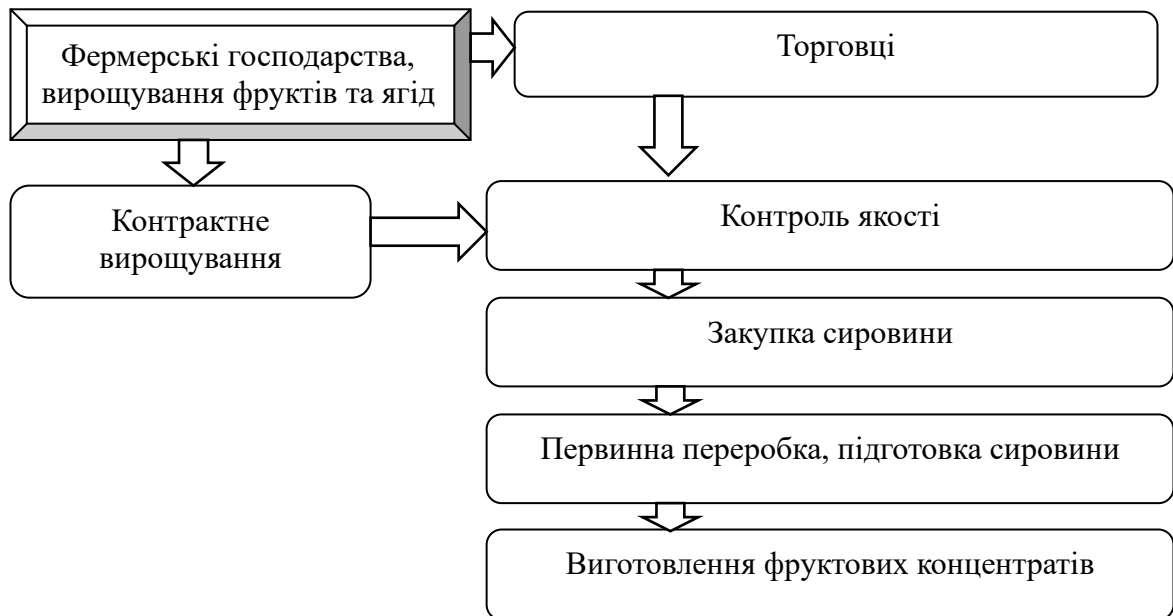


Рис. 2.2. Ланцюг виробництва кінцевого продукту у ТОВ «Агрона Фрут Україна» [19]

Дані, наведені на рис. 2.2, свідчать, що ТОВ «Агрона Фрут Україна» формує власну сировинну базу шляхом вирощування продукції на контрактній основі, що забезпечує контроль якості та стабільності постачань. Окрім цього, підприємство закуповує сировину у незалежних постачальників і фермерів, що підвищує гнучкість у задоволенні виробничих потреб та дозволяє оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури. Такий комбінований підхід сприяє дотриманню високих стандартів якості продукції та ефективному управлінню ланцюгом постачань.

Після характеристики основних аспектів функціонування ТОВ «Агрона Фрут Україна» варто провести фінансовий аналіз товариства.

Розглянемо фінансові результати діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна» за 2022-2024 рр. (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Фінансові результати діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна»  
за 2022-2024 рр., тис. грн.

Показник	Роки			Відхилення 2024р. від 2022 р. (+,-)
	2022	2023	2024	
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	1219996	1218948	1246729	+26733
Валовий прибуток	249669	312714	335748	+86079
Фінансовий результат від операційної діяльності	90416	153968	193547	+103131
Фінансовий результат до оподаткування	93935	145963	190126	+96191
Чистий прибуток	76495	119487	154490	+77995

Джерело: складено автором на основі [29]

Оцінивши фінансові результати діяльності досліджуваного товариства слід відзначити збільшення значень всіх показників за 2022-2024 рр. Так, чистий дохід від реалізації продукції збільшився за досліджуваний період і становив у 2024 році 1,2 млрд. грн., що на 26 млн. грн. більше показника 2022 року.

Валовий прибуток зріс на 86,1 млн. грн. за рахунок підвищення обсягів реалізації та збільшення розміру чистого доходу від основної діяльності.

Фінансовий результат від операційної діяльності збільшився за 2022-2024 рр. на 103 млн. грн. за рахунок збільшення величини валового прибутку та суттєвого зменшення величини інших операційних витрат з 47,6 млн. грн. у 2022 році до 5,6 млн. грн. у 2024 році.

Фінансовий результат до оподаткування за 2022-2024 рр. збільшився на 96,2 млн. грн. та у 2024 році становив 190 млн. грн.

У 2022-2024 рр. діяльність ТОВ «Агрона Фрут Україна» була прибутковою. У 2024 році обсяг чистого прибутку товариства перевищив показник 2022 року майже на 80 млн грн. Загалом, за 3 роки чистий прибуток товариства зріс більш ніж удвічі.

Зростання прибутковості пов'язане з підвищенням обсягів виробництва продукції, збільшенням певних груп доходів, а також оптимізацією витрат за окремими статтями. Такі результати показують ефективність управлінських рішень та раціональне використання фінансових ресурсів ТОВ «Агрона Фрут Україна».

Для наочного відображення динаміки змін фінансових результатів ТОВ «Агрона Фрут Україна» доцільно розглянути рис. 2.3.

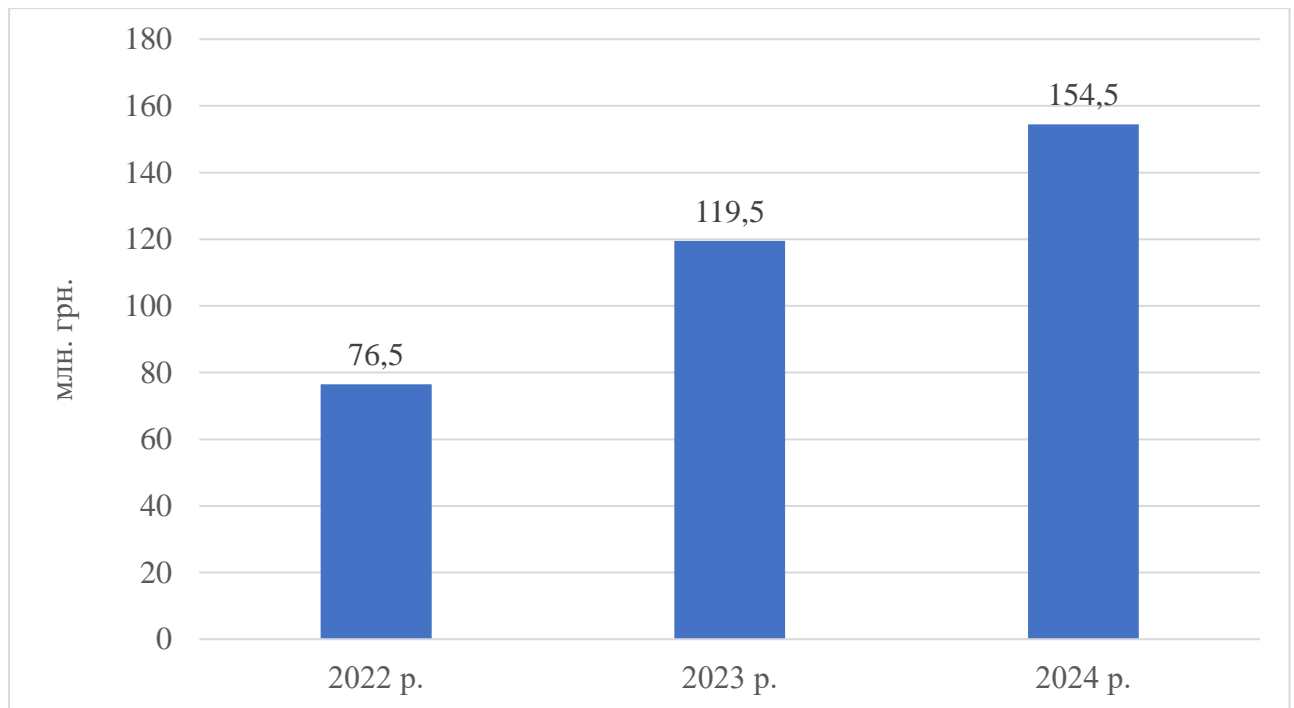


Рис. 2.3. Динаміка змін чистого прибутку ТОВ «Агрона Фрут Україна» за 2022-2024 рр., млн. грн.

З рис. 2.3 видно, що у 2022-2024 рр. спостерігається стійке зростання суми чистого прибутку ТОВ «Агрона Фрут Україна», що свідчить про покращення фінансових результатів діяльності підприємства.

Аналіз показників ліквідності дає змогу оцінити здатність ТОВ «Агрона Фрут Україна» своєчасно погашати свої поточні зобов'язання за рахунок різних видів оборотних активів.

Розглянемо показники ліквідності ТОВ «Агрона Фрут Україна» за 2022-2024 рр. (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Аналіз ліквідності ТОВ «Агрона Фрут Україна»  
за 2022-2024 рр.

Показник	Роки			Відхилення 2024р. від 2022 р. (+,-)
	2022	2023	2024	
Коефіцієнт покриття	4,32	5,50	8,02	+3,70
Коефіцієнт швидкої ліквідності	2,42	3,71	4,62	+2,20
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,42	1,11	2,14	+1,72

Джерело: складено автором на основі [29]

Дані табл. 2.3 відображають динаміку основних показників ліквідності ТОВ «Агрона Фрут Україна» за 2022-2024 рр.

Ліквідність підприємства суттєво покращилася у 2024 році порівняно з 2022 роком.

Коефіцієнт покриття у 2024 році становив 8,02, тобто у товариства достатньо оборотних активів для покриття поточних зобов'язань.

Коефіцієнт швидкої ліквідності відображає частку поточних зобов'язань, яку товариство може погасити за рахунок швидко ліквідних активів. У 2022 році значення показника становило 2,42, що означало наявність у товариства 2,42 грн. на кожен гривню поточних зобов'язань. У 2024 році цей показник зріс майже удвічі до 4,62 грн, що показує покращення ситуації та зростання здатності товариства виконувати поточні зобов'язання.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності відображає здатність ТОВ «Агрона Фрут Україна» погасити свої поточні зобов'язання за рахунок грошових коштів. Так, якщо у 2022 році товариство могло погасити 42 коп. боргів на кожен 1 грн. поточних зобов'язань лише за рахунок грошових коштів, то у 2024 році на 1 грн. зобов'язань припадало вже 2,14 грн. абсолютно ліквідних активів.

Отже, ТОВ «Агрона Фрут Україна» спеціалізується на переробці фруктів і ягід, охоплює повний виробничий цикл від первинної переробки сировини до випуску готової продукції, є фінансово стійким і платоспроможним товариством.

## 2.2. Оцінка товарної політики підприємства

Вивчення товарної політики підприємства є необхідним для визначення її ефективності та планування подальшого розвитку.

На рис. 2.4 наведено основні напрями діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна».

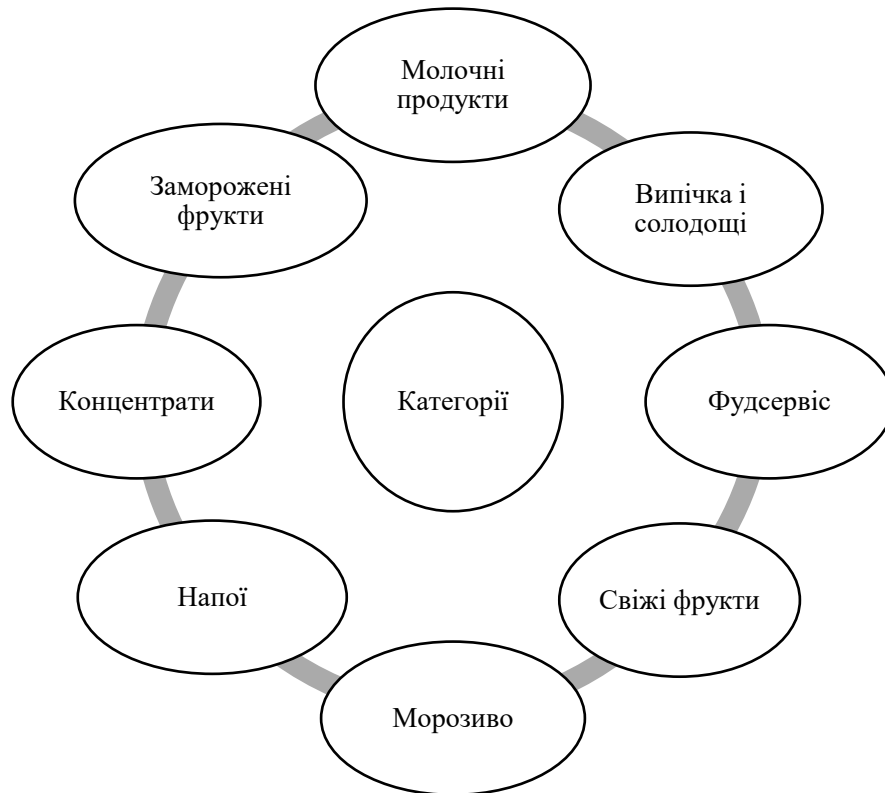


Рис. 2.4. Основні напрями діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна» [28]

Дані рис. 2.4 свідчать, що ТОВ «Агрона Фрут Україна» провадить діяльність у восьми напрямках. Наприклад, у категорії «Молочні продукти» товариство пропонує широкий асортимент наповнювачів із фруктовими шматочками та без них, ароматами типу brown flavors, включеннями, злаковими, насіннєвими, а також несолодкими наповнювачами.

У напрямку фудсервісу товариство реалізує соуси й топінги, сиропи для напоїв, смузі, концентрати та різноманітні включення.

Категорія «Випічка і солодощі» передбачає використання продукції товариства, що призначена для виготовлення свіжої й крафтової випічки,

заморожених виробів, продукції з тривалим терміном зберігання (понад 6 міс.), а також для цукерок і шоколадних виробів.

Для оцінки товарної політики ТОВ «Агрона Фрут Україна» доцільно проаналізувати асортиментну структуру реалізованої продукції підприємства у 2022-2024 рр. (табл. 2.4). Такий аналіз дозволить виявити пріоритетні напрями діяльності, визначити тенденції зміни обсягів реалізації окремих груп продукції та оцінити ефективність управління асортиментом.

Таблиця 2.4

Асортиментна структура реалізованої продукції ТОВ «Агрона Фрут Україна» у 2022-2024 рр., %

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. від 2022 р., (+,-)
	2022	2023	2024	
Фруктові наповнювачі	81,75	87,92	88,49	6,74
Заморожені продукти	8,00	7,12	7,44	-0,56
Інші продукти	0,51	0,54	0,52	0,01
Надані послуги	9,74	4,42	3,55	-6,19
Усього	100	100	100	x

Джерело: складено автором на основі [29]

Як свідчать дані табл. 2.4, у структурі реалізованої продукції товариства у 2022-2024 рр. спостерігається домінування фруктових наповнювачів, частка яких зросла з 81,75 % у 2022 р. до 88,49 % у 2024 р., що показує посилення спеціалізації ТОВ «Агрона Фрут Україна» на основному виді продукції.

Частка заморожених продуктів товариства зменшилася на 0,56 %, що пов'язано з незначним зниженням попиту споживачів, у зв'язку з відключеннями світла.

Водночас обсяг наданих послуг суттєво скоротився з 9,74 % до 3,55 %, що показує переорієнтацію підприємства на виробничу діяльність.

Частка інших продуктів ТОВ «Агрона Фрут Україна» у 2022-2024 рр. залишилася стабільною, що вказує на незначну роль цієї категорії у загальному обсязі реалізації.

Загалом, аналіз показує, що досліджуване товариство здійснює

раціональну товарну політику, концентрує зусилля на виробництві фруктових наповнювачів, що є найбільш прибутковим сегментом.

Графічне відображення асортиментної структури реалізованої продукції товариства наведено на рис.2.5.

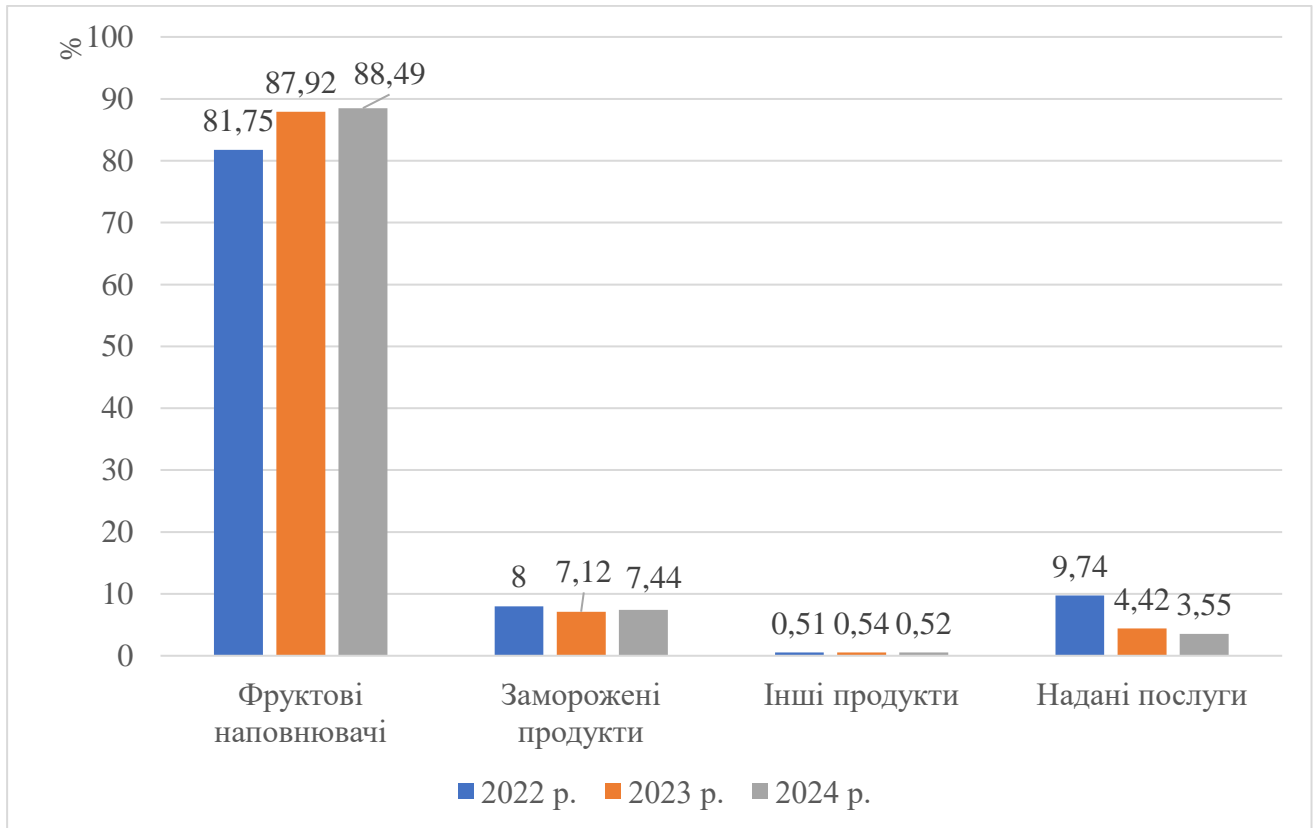


Рис. 2.5. Асортиментна структура реалізованої продукції ТОВ «Аграна Фрут Україна» у 2022-2024 рр., %

Отже, найбільшу частку у товарній структурі ТОВ «Аграна Фрут Україна» у 2022-2024 рр. стабільно займають фруктові наповнювачі, частка яких становить понад 80%, що показує спеціалізацію виробництва.

Дохід ТОВ «Аграна Фрут Україна» відображається відповідно до МСФЗ 15 «Дохід за договорами з клієнтами» у момент, коли покупець отримує контроль над товарами або послугами. Головними джерелами доходу є реалізація фруктових наповнювачів та заморожених фруктів.

У табл. 2.1 відображено складові доходу досліджуваного товариства.

Таблиця 2.3

Дохід ТОВ «Агрона Фрут Україна» за 2022-2024 рр., тис. грн.

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. від 2022 р., (+,-)
	2022	2023	2024	
Дохід від договорів з клієнтами	1188512	1169272	1203036	+14524
Дохід від оренди	38254	38598	35138	-3116
Інші доходи	6770	11078	8555	+1785
Усього	1219996	1218948	1246729	+26733

Джерело: складено автором на основі [29]

Як показують дані табл. 2.2, основним джерелом доходу товариства залишаються надходження від договорів з клієнтами, які у 2024 році склали 1,2 млрд. грн, що на 14,5 млн. грн. більше порівняно з показниками 2022 року. Дохід від оренди у 2024 році зменшився на 3,1 млн. грн. порівняно з 2022 роком, а інші доходи, навпаки, збільшилися на 1,8 млн. грн.

Загальний дохід ТОВ «Агрона Фрут Україна» за досліджуваний період зріс на 26,7 млн. грн. та у 2024 році становив 1,25 млрд. грн.

У табл.2.5 наведено динаміку обсягів реалізації основних видів продукції ТОВ «Агрона Фрут Україна» за 2022–2024 роки, що дозволяє оцінити ефективність комерційної діяльності підприємства, зміну прибутковості та рентабельності продукції.

Таблиця 2.5

Динаміка обсягів реалізації основних видів продукції у 2022-2024 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. від 2022 р., (+,-)
	2022	2023	2024	
Обсяг реалізації, тис. грн	1219996	1218948	1246729	+26733
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	970327	906234	910981	-59346
Прибуток від реалізації, тис. грн.	249669	312714	335748	+86079
Рентабельність продукції, %	25,73	34,51	36,86	+11,13

Джерело: складено автором на основі [29]

Аналіз табл.2.5 показує, що обсяг реалізації продукції товариства поступово зростає. Так, у 2024 році він склав 1,25 млрд. грн., що на 26,7 млн. грн.

більше ніж у 2022 році. При цьому собівартість реалізованої продукції за досліджуваний період знизилася на 59,35 млн. грн, що говорить про оптимізацію виробничих витрат.

Прибуток від реалізації збільшився на 86 млн. грн., та сягнув у 2024 році більш ніж 335 млн. грн.

Рентабельність продукції зросла з 25,73 % у 2022 році до 36,86 % у 2024 році. Динаміка свідчить про зростання ефективності виробництва та управління витратами, а також про поліпшення співвідношення прибутку до витрат.

Збільшення обсягів реалізації свідчить про успішність асортиментної політики та попит на продукцію, зростання прибутку від реалізації показує, що обрана товарна політика дозволяє не лише підтримувати обсяги продажів, а й підвищувати доходність окремих товарних груп, а зростання рентабельності продукції показує, що співвідношення ціни та собівартості сформованого асортименту є ефективним. Тобто підприємство не просто продає більше, а робить це прибутково, що відображає результативність товарної політики.

Отже, позитивна динаміка реалізації свідчить про ефективну товарну політику.

ТОВ «АгрANA Фрут Україна» здійснює продаж фруктових наповнювачів, заморожених фруктів та інших продуктів за договорами, що передбачають різні умови доставки та передачі ризиків і вигод.

Момент переходу ризиків та винагород визначається конкретними умовами договору купівлі-продажу. Зазвичай передача ризиків та доходу відбувається або в момент отримання клієнтом товару зі складу товариства на умовах FCA («Франко перевізник»), або при доставці до складу клієнта на умовах DAP («

ТОВ «АгрANA Фрут Україна» визнає дохід від продажу товарів у момент, коли клієнт набуває контроль над ними. Для кожного договору управлінський персонал оцінює, чи відбулася передача контролю, орієнтуючись на такі ознаки:

- наявність у клієнта поточного зобов'язання щодо оплати;
- фізичне володіння продукцією;
- право власності на продукцію;

- прийняття ризиків і вигод, пов'язаних із володінням продукцією;
- прийняття активу.

Для договорів, за якими клієнт має право на повернення продукції, дохід від реалізації визнається лише за умови високої ймовірності того, що значне коригування сукупного доходу через повернення не відбудеться. У цьому випадку величина доходу коригується з урахуванням очікуваних повернень продукції, що оцінюються на основі історичних даних щодо відповідних видів товарів.

Винятком є виручка від реалізації фруктових наповнювачів окремим клієнтам, яка визнається лише після проходження продукцією фізичних, хімічних та мікробіологічних тестів. У загальному випадку ТОВ «Агрона Фрут Україна» передає контроль і визнає дохід у момент, коли товари передані покупцеві у визначеному місці, після чого всі витрати та ризики, пов'язані з товарами, переходять до покупця.

У більшості випадків доставка та завантаження продукції здійснюються до моменту передачі контролю клієнту, тому окреме зобов'язання щодо надання транспортних та вантажних послуг не визнається. Для договорів, у яких доставка відбувається після передачі контролю, визнається окреме зобов'язання щодо виконання цих послуг.

Клієнти, що купують продукцію ТОВ «Агрона Фрут Україна», можуть брати участь у програмі лояльності та отримувати знижки. Суми таких виплат відображаються як зменшення доходу від реалізації задля коректного врахування перемінної компенсації у договорах з клієнтами.

Таким чином, ТОВ «Агрона Фрут Україна» проводить діяльність у кількох стратегічно важливих напрямках: напої, морозиво, свіжі фрукти, заморожені фрукти, фудсервіс, випічка і солодощі, молочні продукти, концентрати. що дозволяє забезпечувати комплексне обслуговування різних секторів харчової промисловості.

Розгалужений асортимент підвищує гнучкість виробництва, сприяє ефективному задоволенню потреб партнерів та зміцнює позиції товариства на

ринку харчових інгредієнтів України.

### 2.3. Аналіз збутової політики ТОВ «Агрона Фрут Україна»

Збутова політика підприємства – це система заходів, спрямованих на ефективну реалізацію продукції, забезпечення стабільного обсягу продажів, розширення ринків збуту та формування довгострокових відносин із клієнтами.

Для ТОВ «Агрона Фрут Україна» ефективна збутова політика є основою стабільного розвитку, оскільки продукція постачається переважно на підприємства харчової промисловості – виробники йогуртів, молочних десертів, кондитерських виробів тощо.

Одним із основних напрямів діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна» є розширення ринків збуту продукції.

Товариство орієнтується як на внутрішній, так і на зовнішній ринки, забезпечує постачання фруктових наповнювачів, пюре, заморожених фруктів виробникам харчової промисловості.

На рис. 2.6 представлено географію збуту продукції товариства, яка охоплює різні країни.

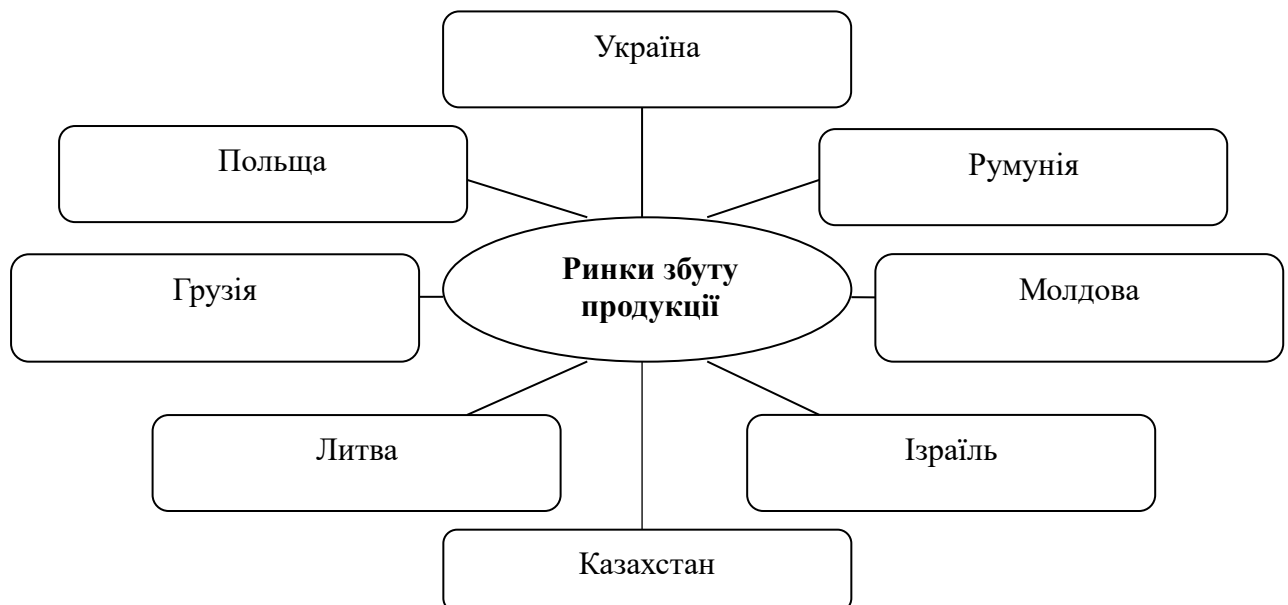


Рис. 2.6. Ринки збуту продукції ТОВ «Агрона Фрут Україна»

Дані рис. 2.6 свідчать, що основним ринком збуту продукції ТОВ «Агрона Фрут Україна» є Україна, де зосереджено найбільше споживачів продукції. Водночас досліджуване товариство «Агрона Фрут Україна» активно розвиває зовнішньоекономічну діяльність, постачає продукцію до Польщі, Румунії, Грузії, Молдови, Литви, Ізраїлю та Казахстану. Така диверсифікація ринків показує високу конкурентоспроможність товариства «Агрона Фрут Україна» на міжнародному рівні та знижує ризики, пов'язані з коливаннями внутрішнього попиту.

Для оцінки ефективності збутової діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна» розглянемо динаміку реалізації продукції на внутрішньому ринку за 2022-2024 рр. (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Обсяги реалізації продукції на внутрішньому ринку ТОВ «Агрона Фрут Україна» у 2022-2024 рр., тис. грн.

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. від 2022 р., (+,-)
	2022	2023	2024	
Фруктові наповнювачі	595074	892771	934654	+339580
Заморожені продукти	58240	72273	78591	+20351
Інші продукти	3691	5520	5516	+1825
Надані послуги	70913	44930	37487	-33426
Усього	727918	1015494	1056248	+328330

Джерело: складено автором на основі [29]

Дані табл. 2.6 свідчать про збільшення обсягів реалізації продукції на внутрішньому ринку ТОВ «Агрона Фрут Україна» на 328,3 млн. грн., що показує стабільне зростання попиту на продукцію підприємства.

Фруктові наповнювачі залишаються основним продуктом на внутрішньому ринку. Їх обсяги реалізації збільшилися майже на 40 млрд. грн.. Зростання свідчить про високу популярність даного виду продукції та успішність стратегії просування на внутрішньому ринку.

Заморожені продукти демонструють стабільне збільшення обсягів продажу, що свідчить про розширення сегмента заморожених фруктів та

можливе залучення нових клієнтів.

Водночас зменшилися обсяги наданих ТОВ «Агрона Фрут Україна» послуг на 33,4 млн. грн., що показує зниження попиту на певні види сервісних послуг та, відповідно, перехід фокусу товариства від послуг до виробництва та продажу товарів.

Аналіз даних табл. 2.6 дає можливість визначити основні тенденції продажів, виявити зміни у структурі збуту окремих видів продукції та оцінити результативність заходів, спрямованих на підвищення обсягів реалізації.

Наочне відображення змін обсягів реалізації продукції на внутрішньому ринку представлено на рис.2.7

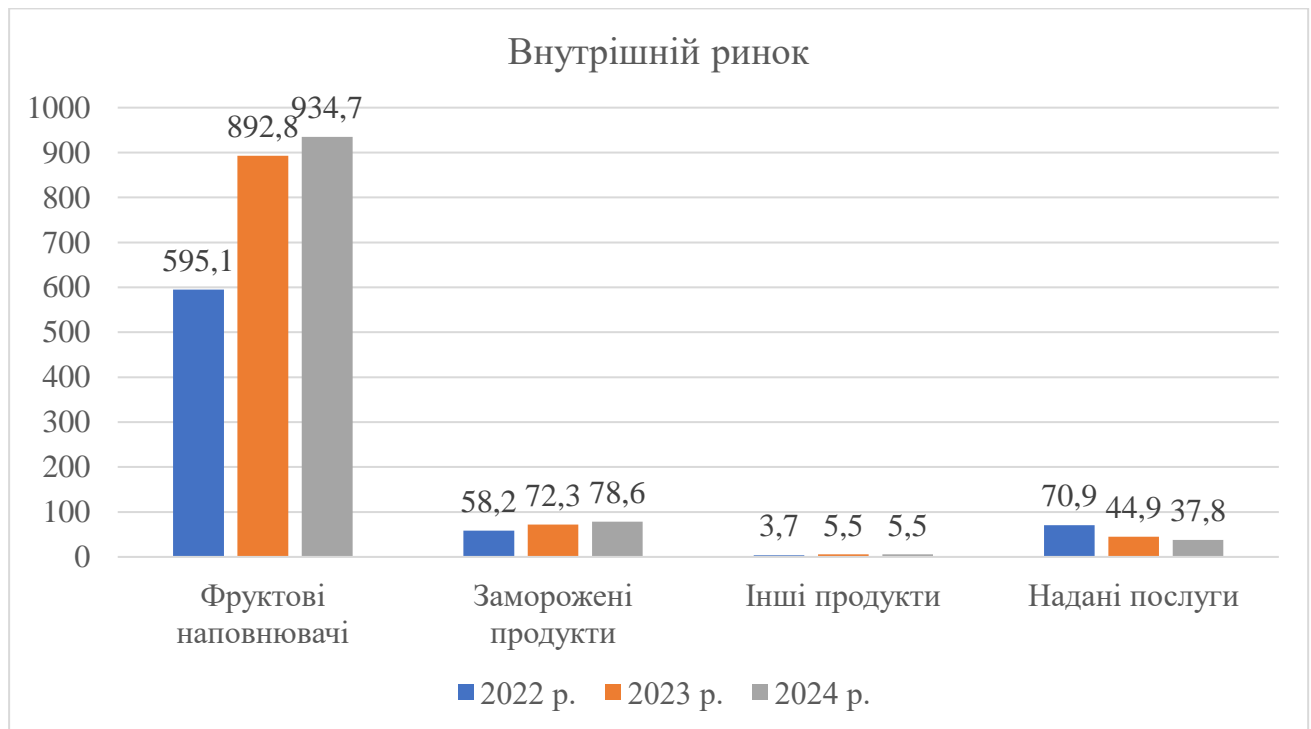


Рис. 2.7. Обсяги реалізації продукції на внутрішньому ринку ТОВ «Агрона Фрут Україна», млн. грн.

Дані рис. 2.7 свідчать про суттєве збільшення частки реалізації фруктових наповнювачів та заморожених продуктів ТОВ «Агрона Фрут Україна» на внутрішньому ринку у 2023 та 2024 рр.

Для оцінки результативності зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна» проаналізуємо динаміку експортних продажів за 2022-

2024 рр.

У табл. 2.7 відображено експортні продажі досліджуваного товариства за 2022-2024 рр.

Таблиця 2.7

Аналіз експортних продажів ТОВ «АгрANA Фрут Україна» у 2022-2024 рр.,  
тис. грн.

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. від 2022 р., (+,-)
	2022	2023	2024	
Фруктові наповнювачі	65225	38618	60179	-5046
Заморожені продукти	423446	160006	123990	-299456
Інші продукти	581	84	113	-468
Надані послуги	2826	4746	6206	+3380
Усього	492078	203454	190481	-301597

Джерело: складено автором на основі [29]

Як свідчать дані табл. 2.7, у 2022-2024 рр. спостерігається скорочення загального обсягу експортних продажів на 301,6 млн. грн., тобто відбувається зниження активності досліджуваного товариства на зовнішніх ринках.

Найбільше падіння відбулося на 299,5 млн. грн. за позицією «Заморожені продукти», що зумовлено логістичними труднощами та підвищенням собівартості.

Натомість позитивна динаміка спостерігається у категорії «Надані послуги», що вказує на поступовий розвиток сервісної складової діяльності товариства у зовнішньо-економічній діяльності.

Загалом, зменшення експортних обсягів продажу ТОВ «АгрANA Фрут Україна» сигналізують про необхідність удосконалення експортної політики підприємства та пошуку нових ринків збуту для відновлення позицій на міжнародному рівні.

Представлені дані у табл. 2.7 дозволяють простежити зміни у структурі експорту, визначити найбільш прибуткові напрями реалізації продукції за кордон та оцінити ефективність збутової політики ТОВ «АгрANA Фрут Україна»

на міжнародних ринках.

Наочне відображення змін обсягів реалізації експортної продукції представлено на рис. 2.8.

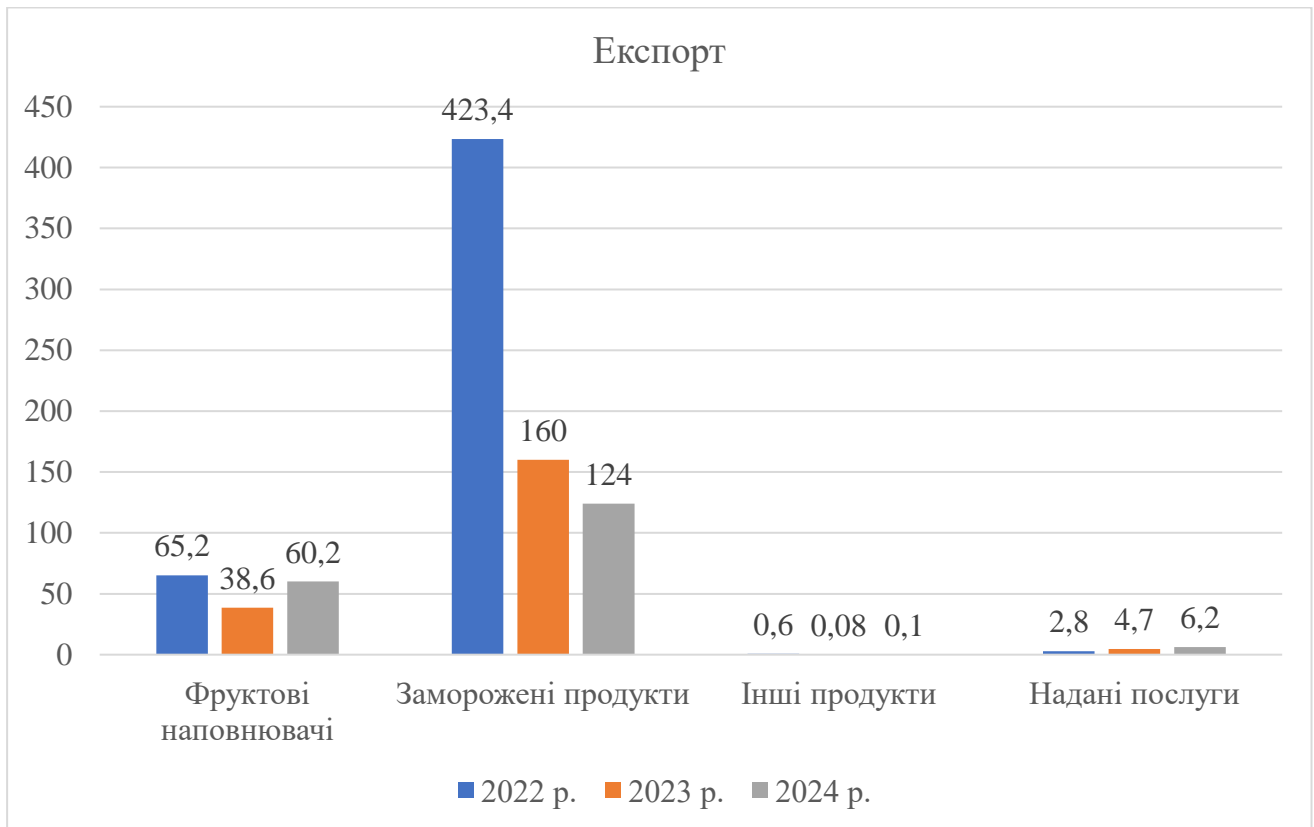


Рис. 2.8. Обсяг експортних продажів ТОВ «Аграна Фрут Україна» у 2022-2024 рр., млн. грн.

Отже, обсяги реалізації продукції ТОВ «Аграна Фрут Україна» на внутрішньому ринку у 2022-2024 рр. збільшились майже на 330 млн. грн., тоді як експортні продажі щороку зменшувались та за 2022-2024 рр. зменшення становило більш ніж 300 млн. грн.

Загалом, результати демонструють позитивну тенденцію розвитку збутової діяльності на внутрішньому ринку та скорочення загального обсягу експортних продажів.

Важливе значення для діяльності досліджуваного товариства «Аграна Фрут Україна» мають витрати на збут, структуру та динаміку яких наведено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Аналіз витрат на збут ТОВ «Агрона Фрут Україна» за 2022-2024 рр., тис. грн.

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. від 2022 р., (+,-)
	2022	2023	2024	
Роялті	14253	19242	20710	+6457
Заробітна плата та відповідні нарахування	13913	16642	19207	+5294
Транспортні витрати	21094	32408	16355	-4739
Складські витрати	-	8979	10859	+10859
Послуги третіх та пов'язаних осіб	1102	3555	3311	+2209
Матеріали	1088	1695	1693	+605
Маркетингові послуги	653	1062	1526	+873
Амортизація	1307	1360	1419	+112
Витрати на відрядження	542	1243	987	+445
Інше	328	1005	1347	+1019
Усього	56855	87191	77414	+20559

Джерело: складено автором на основі [29]

Дані табл. 2.8 показують, що витрати на збут досліджуваного товариства збільшились за 2022-2024 рр. на 20,6 млн. грн.

Основним джерелом зростання витрат стали роялті, заробітна плата та складські витрати.

Зменшення транспортних витрат і контроль над іншими витратами свідчать про ефективне управління збутовою діяльністю та прагнення підвищити прибутковість реалізації.

У табл. 2.9 наведено показники ефективності збутової діяльності досліджуваного товариства.

Таблиця 2.9

Ефективність збутової діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна»

у 2022-2024 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. від 2022 р., (+,-)
	2022	2023	2024	
Виручка від реалізації, тис. грн.	1219996	1218948	1246729	+26733
Витрати на збут, тис. грн	56855	87191	77414	+20559
Рівень витрат на збут, %	4,64	7,15	6,21	+1,57
Прибуток від реалізації, тис. грн.	249669	312714	335748	+86079

Джерело: складено автором на основі [29]

З табл. 2.9 видно, що загальна виручка від реалізації за 2022-2024 рр. зросла на 26,7 млн. грн. Одночасно витрати на збут збільшилися на 20,6 млн. грн.

Рівень витрат на збут продукції коливався від 4,64% у 2022 році до 6,21% у 2024 році, що показує оптимальний контроль над витратами, тобто зростання обсягів реалізації супроводжувалося помірним збільшенням збутових витрат. Підвищення рівня витрат на збут відображає часткове збільшення інвестицій у маркетинг, логістику та заробітну плату персоналу.

Отже, у розділі охарактеризовано діяльність ТОВ «Агрона Фрут Україна», оцінено товарну політику підприємства, проаналізовано збутову політику ТОВ «Агрона Фрут Україна».

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТОВАРНО-ЗБУТОВОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА

#### **3.1 Вдосконалення збутової діяльності підприємства як стратегічний напрям забезпечення конкурентоспроможності**

Виставкова діяльність є надзвичайно важливою для виробників, оскільки вона дозволяє демонструвати продукцію, залучати потенційних клієнтів, налагоджувати контакти з представниками галузі та презентувати інноваційні розробки. Участь у виставках сприяє розширенню клієнтської бази, підвищенню впізнаваності бренду та дозволяє відстежувати ринкові тенденції й конкурентні переваги.

Крім цього, виставки служать платформою для проведення дегустацій, отримання зворотного зв'язку від споживачів, аналізу реакцій аудиторії на нові продукти та реалізації маркетингових стратегій, що зміцнює ринкові позиції підприємства.

Саме тому пропонуємо ТОВ «АгрANA Фрут Україна» активно брати участь у спеціалізованих виставках та галузевих форумах, зокрема у секторах фудсервісу, молочних продуктів і кондитерських виробів, що дозволить товариству:

1. Презентувати нові продукти та інноваційні рішення, у тому числі фруктові наповнювачі, соуси, топінги та концентрати.
2. Залучати нових клієнтів серед оптових покупців, кафе, ресторанів та кондитерських підприємств.
3. Проводити дегустації продукції, отримувати безпосередній фідбек і коригувати асортимент відповідно до ринкових потреб.
4. Відстежувати діяльність конкурентів та нові тенденції у галузі, що допоможе зміцнити позиції досліджуваного товариства на внутрішньому та зовнішньому ринках.

5. Підвищувати впізнаваність бренду товариства та формувати позитивний імідж на ринку.

Для реалізації зазначеної стратегії доцільно заздалегідь планувати участь у виставках, формувати корпоративні стенди, готувати інформаційні матеріали та демонстраційні зразки продукції.

Пропонуємо ТОВ «Агрона Фрут Україна» взяти участь у найбільшій в Україні виставці харчової промисловості – Міжнародній виставці продуктів харчування та напоїв WorldFood Ukraine.

Виставка WorldFood Ukraine буде проходити 27-29 жовтня 2026 року на території Міжнародного виставкового центру (МВЦ) за адресою: м. Київ, Броварський проспект, 15.

У межах виставки проводяться бізнес-лекторії, семінари та круглі столи, які є джерелом професійного натхнення та майданчиком для обміну досвідом між провідними фахівцями галузі, що дозволяє вирішувати актуальні проблеми харчової промисловості та забезпечувати конструктивну взаємодію між виробниками продукції, постачальниками та представниками українського ритейлу.

Особливу увагу організатори виставки пропонують звернути на сервіс BUSINESS CONNECT – на систему безкоштовної реєстрації байерів на організовану виставку.

Даний сервіс надає можливість безкоштовного відвідування заходу, а також відкриває додаткові переваги для керівників і менеджерів вищої та середньої ланки, які приймають або впливають на рішення щодо закупівель у таких компаніях, як:

- мережі продуктових супермаркетів і магазинів;
- мережі магазинів та кафе при АЗК;
- регіональні дистриб'юторські та гуртові компанії;
- національні компанії, що займаються дистрибуцією харчових продуктів.

Окрім того, учасникам виставки пропонується ексклюзивна забудова стенду, переваги якої наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

## Основні переваги ексклюзивної забудови стенду виставки

## WorldFood Ukraine ринках

Технічні сервіси	Супровід забудови	Оптимізація бюджету
підведення і споживання електроенергії	взаємодію тільки з однією компанією по всім організаційним питанням забудови	надання знижки при ранньому затвердженні проєкту
щоденне прибирання стенду	оперативне рішення будь-яких питань, наші менеджери постійно знаходяться на території виставкового центру	безкоштовний дизайн проєкту
пропуски на VIP паркінг	-	пільгові ціни на точки підвісу, підведення і споживання води
виділена лінія Інтернет (при площі стенду >40м.кв.)	-	-

Джерело: складено автором на основі [41]

Аналіз даних щодо участі ТОВ «Агрона Фрут Україна» у виставці WorldFood Ukraine показує, що ексклюзивна забудова стенду може забезпечити низку переваг для ТОВ «Агрона Фрут Україна».

- ексклюзивний стенд привертає увагу відвідувачів, створює позитивне враження про продукцію та товариство на ринку;
- унікальне оформлення дозволяє ефективніше презентувати фруктові наповнювачі та заморожені фрукти, що підвищує ймовірність укладення контрактів;
- стенд стає центром презентацій, дегустацій та переговорів, що дозволяє краще позиціонувати продукцію на внутрішньому та міжнародному ринках;
- інвестиції в ексклюзивну презентацію продукції сприяють формуванню позитивного іміджу та виділяють товариство серед основних конкурентів.

Участь у виставках із власним ексклюзивним стендом є стратегічно важливим інструментом розвитку експорту та зміцнення позицій товариства на ринку.

Окрім участі у вітчизняних виставках, доцільно розширити напрям

презентаційної діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна» на міжнародному рівні, що дозволить підвищити впізнаваність бренду серед іноземних партнерів, розширити ринки збуту та залучити нових ділових партнерів.

У табл. 3.2 наведено виставки, які можуть бути корисними для ТОВ «Агрона Фрут Україна» для розширення каналів збуту продукції.

Таблиця 3.2

Міжнародні виставки, рекомендовані ТОВ «Агрона Фрут Україна» для розширення каналів збуту продукції

Країна	Назва виставки	Місце проведення	Характеристика
Іспанія	FoodTech Barcelona	Барселона, Іспанія, Ifema	Місце зустрічі спеціалістів галузі харчової промисловості
Угорщина	Hungarian Food Summit	Будапешт, HUNGEXPO	Національна агропромислова виставка, що охоплює всі аспекти харчової промисловості
Чехія	TOP GASTRO & HOTEL	Брно, Brno Exhibition Centre	Міжнародна виставка гастрономії, громадського харчування та готельного обладнання
Нідерланди	Free From Functional Food Expo	Амстердам	Виставка спектру продуктів функціонального харчування
Словаччина	AGROKOMPLEX	Нітра, NÁRODNÉ VÝSTAVISKO	Міжнародна агропромислова виставка, одна з найбільших у Словаччині
Франція	SIAL Paris	Париж	Найбільша у світі виставка харчових продуктів, присвячена інноваціям у сфері здорового харчування

Джерело: складено автором самостійно

Отже, участь у зазначених у табл. 3.2 виставках сприятиме формуванню позитивного іміджу ТОВ «Агрона Фрут Україна», залученню нових дистриб'юторів та розширенню експортних можливостей. Зокрема, виставки в Угорщині та Словаччині є логістично зручними та економічно вигідними для виходу на ринки Центральної Європи, а участь у заходах у Франції надасть товариству глобальне позиціонування серед виробників здорового харчування.

Рекомендації для ТОВ «Агрона Фрут Україна» для участі у виставковій діяльності:

1. Заздалегідь підготувати стенд, презентаційні матеріали та зразки продукції, зокрема фруктових наповнювачів, соусів, топінгів та концентратів.

2. Залучати потенційних клієнтів серед оптових покупців, кафе, ресторанів та кондитерських підприємств.

3. Організувати дегустації продукції та збирати відгуки від відвідувачів для вдосконалення асортименту.

4. Відстежувати діяльність конкурентів та нові тенденції у галузі для зміцнення позицій товариства на ринку.

5. Використовувати виставки як платформу для підвищення впізнаваності бренду та формування позитивного іміджу на ринку.

Вдосконалення збутової діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна» виступає важливим стратегічним напрямом для підвищення конкурентоспроможності підприємства. Реалізація нових каналів збуту, участь у виставках та презентація продукції через ексклюзивні стенди дозволяють не лише розширити ринки збуту, але й зміцнити імідж товариства на внутрішньому та міжнародному рівнях.

Таким чином, системний підхід до організації збутової діяльності сприяє збільшенню обсягів продажів, оптимізації витрат та забезпеченню довгострокового економічного зростання підприємства.

### **3.2 Стратегія розширення ринкових можливостей підприємства на основі інноваційних рішень**

В умовах зростаючої конкуренції на ринку харчової промисловості важливу роль у забезпеченні стабільного розвитку підприємства відіграють інноваційні підходи до виробництва, управління та маркетингу. Для ТОВ «Агрона Фрут Україна» стратегічним завданням є зміцнення позицій на внутрішньому ринку та розширення присутності на міжнародному, що можливо лише за умови активного впровадження інноваційних рішень на всіх рівнях діяльності.

Пропонуємо сформулювати у ТОВ «Агрона Фрут Україна» інноваційно

орієнтовану корпоративну культуру, яка буде стимулювати генерацію нових рішень щодо продукції, упаковки та технологічних процесів, підвищувати конкурентоспроможність підприємства.

Отже, необхідно розвивати інноваційну корпоративну культуру, створити «команду ідей», яка буде генерувати нові рішення щодо продукції та упаковки.

Пропонуємо працівникам ТОВ «Агрона Фрут Україна», які запропонували та впровадили оригінальні та економічно обґрунтовані ідеї, надати премію у відсотках від базової зарплати, що буде стимулювати активність, залучення до інновацій та генерацію цінних рішень.

Бонус нараховується після успішного впровадження ідеї та оцінки її економічного чи інноваційного ефекту. Кожна ідея проходить експертну оцінку керівництва та фінансового відділу, щоб визначити відповідний відсоток премії.

Для контролю ефективності преміювання необхідно створити внутрішню комісію, яка буде відстежувати кількість поданих та впроваджених ідей, їх економічний та інноваційний ефект.

На основі результатів комісія ТОВ «Агрона Фрут Україна» буде коригувати відсотки премій та визначати пріоритетні напрямки для наступного періоду.

У табл. 3.3 наведено схему нарахування премії «команді ідей».

Таблиця 3.3

#### Порядок нарахування премії «команді ідей»

Тип ідеї	Відсоток від базової зарплати, %
Ідея з економії витрат до 5%	40
Ідея зі значним покращенням упаковки	30
Новий продукт або технологічне рішення	70
Геніальна раціоналізаторська ідея з комплексним ефектом	150

Джерело: пораховано автором самостійно

Отже, відсоток бонусу за впроваджену ідею залежить від ефекту та значущості ідеї.

Взагалі, запровадження премії «команда ідей» стимулює креативність працівників, підвищує залученість персоналу, сприяє оптимізації виробничих

процесів та розвитку нових продуктів, що забезпечує конкурентні переваги товариства.

Окрім цього, пропонуємо ТОВ «Агрона Фрут Україна» розглянути можливість створення нового продукту – лінійки протеїнових продуктів. Така продукція може стати привабливою для споживачів, які піклуються про своє здоров'я, і допоможе досліджуваному товариству розширити асортимент та зайняти нові сегменти ринку.

Запуск нової лінійки здорового харчування потребує системного підходу та чіткого планування фінансових ресурсів.

Для цього необхідно сформувавши орієнтовний кошторис витрат на основні етапи заходу, що передбачає дослідження ринку, розробку рецептур, виробництво, сертифікацію, навчання працівників товариства та маркетингове просування.

У табл. 3.4 наведено орієнтовні групи витрат на запуск інноваційних товарів товариства.

Таблиця 3.4

Орієнтовні витрати ТОВ «Агрона Фрут Україна» на запуск лінійки протеїнових продуктів

Заходи	Характеристика	Орієнтовні витрати, тис. грн.	Примітки
1	2	3	4
Дослідження ринку та споживачів	Аналіз попиту, визначення цільової аудиторії та конкурентного середовища	50,0	Залучення маркетингової агенції, внутрішніх аналітиків
Розробка рецептур та тестування продукту	Створення і тестування кількох варіантів продуктів на фокус-групах	95,0	Витрати на інгредієнти, дегустації, фокус-групи
Виробництво та сертифікація	Підготовка виробничих ліній, пакування, сертифікація продукції	150,0	Витрати на обладнання, пакування, сертифікати якості
Маркетингова кампанія	Рекламна кампанія, соцмережі, промо-акції, участь у виставках, дегустації	85,0	Виготовлення матеріалів, реклами та PR

Продовження таблиці 3.4

1	2	3	4
Навчання персоналу	Підготовка працівників до виготовлення, пакування нової продукції	20,0	Витрати на курси, тренінги
Моніторинг	Відстеження продажів, опитування споживачів, коригування стратегії	25,0	Витрати на аналітику та обробку даних
Разом	х	425,0	х

Джерело: складено автором самостійно

З табл. 3.4 видно, що найбільші витрати пов'язані з виробництвом і сертифікацією продукції, а також з розробкою і тестуванням нових рецептур.

Планування витрат на маркетингове просування та моніторинг ринку забезпечує успішний вихід продукту на ринок та адаптацію пропозицій до потреб споживачів. Раціональний розподіл ресурсів дозволяє максимально ефективно використовувати інвестиції та мінімізувати ризики при запуску нового продукту.

Отже, для реалізації ідеї з протейновими продуктами необхідний бюджет у розмірі 425 тис. грн.

В цілому, впровадження нової лінійки продуктів має призвести до:

- розширення асортименту та виходу на нові сегменти ринку;
- залучення нових клієнтів і збільшення обсягів продажів;
- підвищення іміджу товариства як інноваційного та соціально відповідального виробника;
- зростання лояльності існуючих клієнтів;
- довгострокового збільшення прибутковості та частки ринку.

Таким чином, запуск лінійки здорового харчування є стратегічно обґрунтованим кроком для ТОВ «Агрона Фрут Україна», особливо при плануванні виходу на міжнародні ринки.

Оскільки ТОВ «Агрона Фрут Україна» планує подальше розширення географії експорту, одним із перспективних напрямів збільшення каналів збуту є вихід на ринки Угорщини, Словаччини та Чеської Республіки. На даний момент товариство не здійснює експорт власної продукції до цих країн, що створює можливість зайняти нові ринкові ніші та підвищити обсяги продажів.

Вибір вищезазначених країн обґрунтований як територіальною близькістю до України, що дозволяє зменшити логістичні витрати, так і привабливими економічними та інноваційними показниками, які відображають сприятливість бізнес-клімату для розвитку експортної діяльності.

Для оцінки привабливості ринків європейських країн у 2025 році використовуються такі показники:

- Індекс економічної свободи – відображає загальні умови ведення бізнесу, ступінь регуляторних обмежень та захищеність прав власності;
- Індекс глобальної конкурентоспроможності – характеризує ефективність економіки, розвиток інфраструктури та ринкові можливості;
- Індекс інноваційного потенціалу – демонструє здатність країни підтримувати та впроваджувати інноваційні рішення.

У табл. 3.5 розглянуто основні індекси, які важливі при аналізі країн для ведення бізнесу.

Таблиця 3.5

Найважливіші індекси для ведення бізнесу в Угорщині, Словаччині та Чеській Республіці у 2025 р.

Країна	Значення індексу економічної свободи	Значення індексу глобальної конкурентоспроможності	Значення індексу інновацій
Угорщина	61,4	56,74	39,6
Словаччина	68,4	42,79	34,3
Чеська Республіка	72,9	73,66	44,0

Джерело: складено автором на основі [38; 39; 40]

З наведених у табл. 3.5 даних видно, що серед трьох розглянутих країн найвищий рівень економічної свободи та глобальної конкурентоспроможності спостерігається у Чеській Республіці 72,9 та 73,66 бали відповідно, що показує сприятливе середовище для ведення бізнесу.

Угорщина та Словаччина мають нижчі показники індексів економічної свободи та конкурентоспроможності, проте вони також демонструють позитивні

умови для бізнесу, особливо з врахуванням їх географічної близькості до України.

Індекс інновацій у Чеській Республіці 44,0 бали, що показує готовність ринку до впровадження нових продуктів та технологій. Угорщина та Словаччина відстають за цим показником, однак їхні ринки залишаються потенційно цікавими для експорту продукції.

З точки зору комплексної оцінки трьох індексів, Чеська Республіка є пріоритетним напрямком для розширення експортних поставок, тоді як Угорщина та Словаччина можуть розглядатися як додаткові ринки з потенційною перспективою розвитку.

Для наочного представлення отриманих результатів, індекси, що відображають рівень економічної свободи, глобальної конкурентоспроможності та інноваційного потенціалу країни, подано у вигляді гістограми на рис. 3.1.

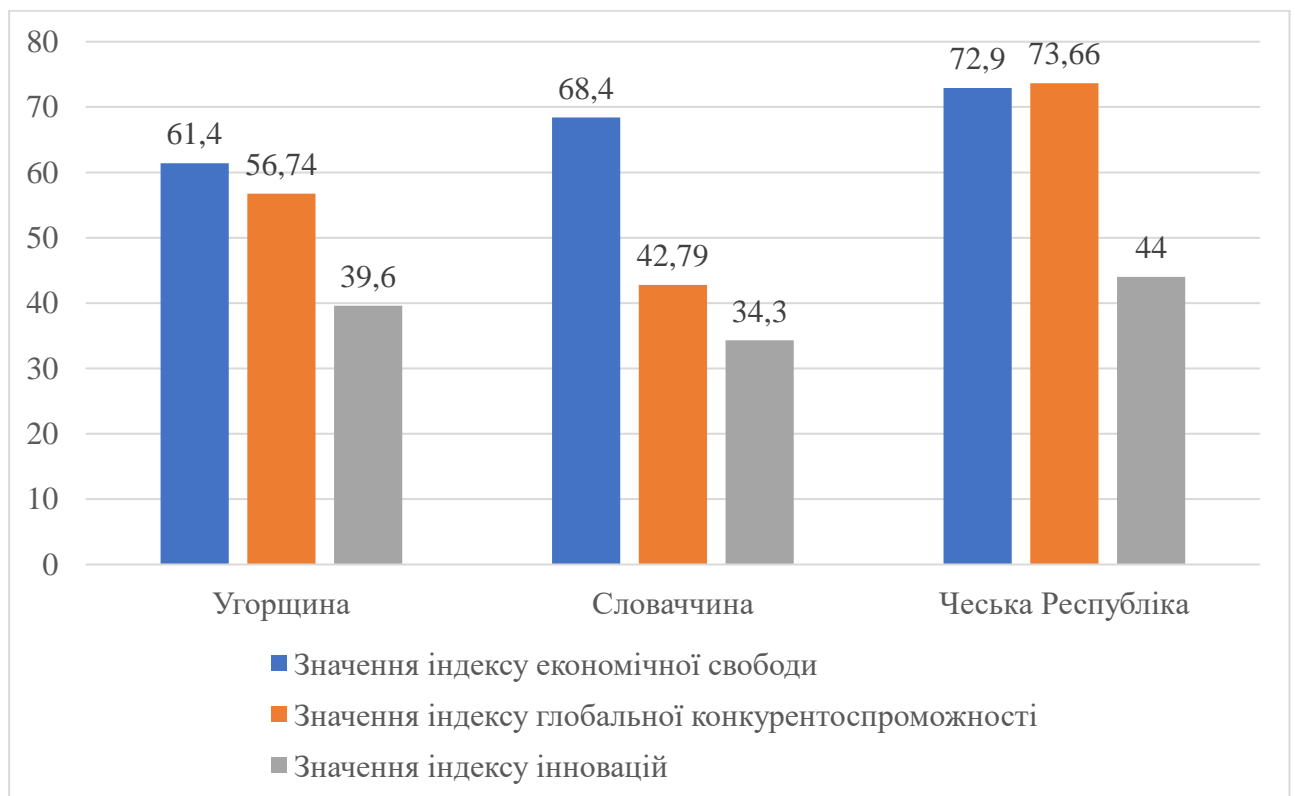


Рис. 3.1. Індекси економічної свободи, глобальної конкурентоспроможності та інноваційного потенціалу Угорщини, Словаччини та Чеської Республіки

Отже, аналіз індексів показує, що Чеська Республіка має найвищі

показники економічної свободи, глобальної конкурентоспроможності та інноваційності серед розглянутих країн, що робить її найбільш привабливим ринком для продовження експортної діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна». Угорщина та Словаччина також демонструють достатній рівень сприятливості для бізнесу, особливо завдяки територіальній близькості до України, що полегшує логістику та зменшує витрати на транспортування.

Таким чином, запропоновані ринки забезпечують ефективну стратегію розширення збуту та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Для розширення експорту ТОВ «Агрона Фрут Україна» планує вихід на міжнародні ринки з фруктовими наповнювачами та замороженими фруктами, що передбачає аналіз потенційних ринків, порівняння попиту та пропозиції, а також переговори з партнерами щодо укладання контрактів на поставку.

У табл. 3.6 наведено основні витрати товариства «Агрона Фрут Україна» на втілення заходу виходу на міжнародні ринки з фруктовими наповнювачами та замороженими фруктами.

Таблиця 3.6

Основні витрати ТОВ «Агрона Фрут Україна» на втілення заходу виходу на міжнародні ринки

Стаття витрат	Характеристика	Сума, тис. грн
Відрядження	Відрядження керівника товариства, керівника відділу маркетингу та менеджера для аналізу ринку та проведення переговорів	115,0
Підготовка та маркетинг	Створення маркетингових матеріалів, участь у виставках, переклади каталогів, презентації продукту	140,0
Юридичні та договірні витрати	Супровід контрактів, нотаріальні послуги, сертифікація продукції для експорту	150,0
Логістика	Транспортування зразків, митне оформлення, упаковка для тестових поставок	180,0
Разом	х	585,0

Джерело: складено автором самостійно

Отже, загальні витрати на впровадження заходу виходу на нові міжнародні

ринки ТОВ «Агрона Фрут Україна» становлять 585,0 тис. грн.

Розрахуємо приблизний дохід від впровадження заходу.

Так, річний обсяг реалізації фруктових наповнювачів становить 60179 тис. грн.

Річний обсяг реалізації заморожених фруктів становить 123990 тис. грн.

Припустимо, що ТОВ «Агрона Фрут Україна» реалізує хоча б 1% від обсягу виробництва на новому ринку, тоді:

– фруктові наповнювачі  $60179 \times 1\% = 601,8$  тис. грн.

– заморожені фрукти  $123990 \times 1\% = 1239,9$  тис. грн.

Загальний потенційний дохід від експорту 1% обсягу буде становити:

$601,8 + 1239,9 = 1841,7$  тис. грн.

Тоді економічна ефективність заходу буде становити:

Ефективність =  $1871,4/585,0$  тис. грн. = 3,14 грн. доходу на 1 грн. витрат товариства на втілення заходу

Реалізація навіть 1% річного обсягу продукції на нових міжнародних ринках дозволить ТОВ «Агрона Фрут Україна» отримати прибуток майже у три рази більший за витрати, що робить захід виходу на нові міжнародні ринки економічно доцільним та перспективним для масштабування експорту фруктових наповнювачів та заморожених фруктів.

Виходячи із запропонованих заходів для розширення ринкових можливостей ТОВ «Агрона Фрут Україна», у табл. 3.7 наведено основні інноваційні ініціативи, що передбачають впровадження нових продуктів, розвиток міжнародного експорту та стимулювання креативності персоналу через систему преміювання «команда ідей».

Таблиця 3.7

Основні заходи ТОВ «АгрANA Фрут Україна» для розширення ринкових можливостей підприємства на основі інноваційних рішень

Захід	Характеристика	Сума, тис. грн
Премії «команді ідей»	Стимулювання працівників до впровадження інновацій та економічно обґрунтованих ідей	-
Запуск лінійки протеїнових продуктів	Розробка та виробництво нової категорії продуктів для розширення портфелю та залучення нових сегментів ринку	425,0
<i>Вихід на міжнародні ринки</i>	<i>Організація експорту фруктових наповнювачів і заморожених фруктів, аналіз ринків та участь у виставках</i>	585,0

Джерело: складено автором самостійно

Реалізація запропонованих заходів дозволить ТОВ «АгрANA Фрут Україна» значно підвищити конкурентоспроможність та розширити ринкові можливості підприємства. Премії «команді ідей» стимулюватиме креативність і залученість персоналу, запуск лінійки протеїнових продуктів забезпечить диверсифікацію портфелю продукції, а вихід на міжнародні ринки відкриє нові канали збуту та потенційні джерела доходу. Загалом, комплексне впровадження цих заходів створить основу для стабільного зростання та розвитку підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках.

У розділі розглянуто напрями стратегічного розвитку товарно-збутової системи ТОВ «АгрANA Фрут Україна». Вдосконалено збутову діяльність підприємства, запропоновано стратегії розширення ринкових можливостей підприємства на основі інноваційних рішень.

## ВИСНОВКИ

Теоретичні та практичні аспекти виконання роботи на тему: «Удосконалення товарно-збутової політики підприємства (на прикладі ТОВ «Агрона Фрут Україна»)), дало можливість зробити наступні висновки:

1. Розглянуто точки зору вчених щодо розуміння сутності понять «збутова політика» та «товарна політика».

Запропоновано визначення поняття «товарно-збутова політика підприємства» – це комплекс цілеспрямованих управлінських рішень, стратегій і заходів, спрямованих на формування конкурентоспроможного асортименту товарів, їх ефективне просування та реалізацію на цільових ринках з метою задоволення потреб споживачів і забезпечення стабільного прибутку підприємства.

Розглянуто основні завдання та принципи товарної та збутової політики.

2. Виділено основні складові товарно-збутової політики.

Товарно-збутова політика підприємства охоплює дві взаємопов'язані складові: управління товаром та організацію його збуту.

Охарактеризовано основні складові елементи товарної та збутової політики підприємства.

3. Проаналізовано вплив факторів на товарну та збутову політику підприємства. Встановлено, що врахування цих факторів є необхідною умовою ефективного прийняття управлінських рішень та досягнення конкурентних переваг на ринку.

4. Проведено загальну характеристику ТОВ «Агрона Фрут Україна», розглянуто його організаційну структуру, виробничі процеси та основні напрями діяльності. Встановлено, що товариство ефективно поєднує вирощування власної сировини на контрактній основі та закупівлю продукції у фермерів і торговців. Визначено, що стратегічні цілі товариства охоплюють довгострокові плани розвитку на національному та міжнародному рівні, середньострокові завдання щодо розширення клієнтської бази та короткострокові заходи для

оптимізації внутрішніх процесів.

Аналіз фінансових результатів ТОВ «Агрона Фрут Україна» за 2022–2024 рр. свідчить про позитивну динаміку розвитку підприємства. Так, чистий прибуток майже удвічі та у 2024 році становив майже 155 млн. грн.

Показники ліквідності свідчать про стабільну фінансову стійкість підприємства: наявні кошти та оборотні активи забезпечують виконання короткострокових зобов'язань, а коефіцієнти покриття підтверджують достатність ресурсів для підтримки операційної діяльності.

5. «Агрона Фрут Україна» має стратегічно важливі напрямки діяльності: напої, морозиво, свіжі фрукти, заморожені фрукти, фудсервіс, випічка і солодощі, молочні продукти, концентрати.

У структурі реалізованої продукції товариства спостерігається домінування фруктових наповнювачів, частка яких становила у 2024 році майже 90%.

6. Основним ринком збуту продукції ТОВ «Агрона Фрут Україна» є Україна, де зосереджено найбільше споживачів продукції. Водночас досліджуване товариство «Агрона Фрут Україна» активно розвиває зовнішньоекономічну діяльність, постачає продукцію до Польщі, Румунії, Грузії, Молдови, Литви, Ізраїлю та Казахстану.

Діяльність ТОВ «Агрона Фрут Україна» характеризується збільшенням обсягів реалізації продукції на внутрішньому ринку на 328,3 млн. грн. та скороченням загального обсягу експортних продажів на 301,6 млн. грн.

7. З метою розширення ринків збуту та просування інноваційної протеїнової продукції запропоновано ОВ «Агрона Фрут Україна» приймати участь у провідних міжнародних виставках харчової промисловості.

У межах диверсифікації діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна» запропоновано запуск нового напрямку діяльності – виробництво протеїнових продуктів (батончиків, смузі, напоїв) під власним брендом. Така продукція відповідає сучасним тенденціям здорового харчування, попиту серед молоді та спортсменів, а також підсилює соціальну складову підприємства –

популяризацію здорового способу життя.

8. Запропоновано ТОВ «Агрона Фрут Україна»:

- впровадити премії «команді ідей», що стимулюватиме креативність і залученість персоналу,
- запустити лінійку протеїнових продуктів, що забезпечить диверсифікацію портфелю продукції,
- вихід на міжнародні ринки відкриє нові канали збуту та потенційні джерела доходу.

ТОВ «Агрона Фрут Україна» рекомендовано розширювати канали збуту продукції за рахунок виходу на нові зовнішні ринки, зокрема Угорщину, Словаччину та Чеську Республіку, які територіально близькі та характеризуються сприятливими економічними показниками.

Для оцінки привабливості ринків використовувалися три індекси: індекс економічної свободи, індекс глобальної конкурентоспроможності та індекс інноваційного потенціалу.

Серед розглянутих країн Чеська Республіка переважає за всіма трьома індексами, що робить її найбільш перспективним напрямом для експорту продукції ТОВ «Агрона Фрут Україна».

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамович І.А., Квасова М.С. Маркетингова товарна політика та її особливості в кризових умовах господарювання. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип.39. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1345/1299> (дата звернення: 27.07.2025)
2. Багорка М., Абрамович І., Кравець О. Організація збутової політики в системі маркетингу аграрного підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2024. № 26. С. 59-65.
3. Безугла Л.С., Агафонов О.Д., Гладкий Д.Р. Формування маркетингової товарної політики. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 35. С. 133-137
4. Бешлей Б. Збутова діяльність дистриб'юторських підприємств: сутність та особливості здійснення. *Бізнес-інформ*. 2024. №9. С.266-273
5. Бойко Р.В., Андрушкевич З.М., Нянько В.М. Товарна політика як важлива складова маркетингової діяльності підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. Вип. 328(2). С. 470-476.
6. Вершигора Є. Ю. Маркетингова товарна політика. Навчальний посібник для студентів ВНЗ. Хмельниц. екон. ун-т. Тернопіль, Астон, 2015. 407 с.
7. Гринько Т., Гвініашвілі Т., Сотула В. Особливості управління збутовою діяльністю підприємства в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 51. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-8> (дата звернення 29.09.2025)
8. Зозульов О.В., Царьова Т.О., Гавриш Ю.О. Маркетинг. Київ : КІІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 298 с.
9. Зоріна О.І., Дергоусова А.О., Сиволовська О.В. Основи маркетингу та менеджменту: Навч. посібник. Харків: УкрДАЗТ, 2014. 319 с.
10. Іванечко Н., Борисова Т., Процишин Ю. Маркетинг. Тернопіль : ЗУНУ, 2021. 180 с.

11. Іваніцький І., Іваніцький Ю. Організація управління збутовою діяльністю підприємств. *Вісник Львівського національного університету природокористування. Серія «Економіка АПК»*. 2024. № 31. С. 153-156
12. Кадирус І. Г., Моїсєєв Н. Р., Теренков Д. Д. Зміст і складові маркетингової збутової політики підприємства. *Агросвіт*. 2024. №23. С.165-171
13. Козлова О. С. Методика оцінки фінансової стійкості підприємства. *Молодий вчений*. 2017. № 10. С. 914-918.
14. Косарева І.П. Механізм управління фінансовою стійкістю підприємства. *Молодий вчений*. 2017. № 4. С. 678-682.
15. Кузьминчук Н. В. Теоретичні підходи до розуміння сутності маркетингової товарної політики підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 66. С. 149-158
16. Кулиняк І.Я. Збут товарів та послуг: сутність та чинники впливу. *Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського*. 2015. Вип. 4. С.464-468
17. Кучер О. В. Формування принципів маркетингової збутової політики підприємств. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*. 2015. Вип. 10. С. 174-178
18. Лісений Є., Дяченко Ю. Управління та шляхи удосконалення маркетингової товарної політики підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 32. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-25>
19. Мазур К.В., Мухіна О.В. Розробка маркетингової стратегії сільськогосподарського підприємства агропродовольчого комплексу. *Ефективна економіка*. 2020. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7605> (дата звернення 16.09.2025)
20. Марченко В. М., Шутюк В. В. Логістика : підручник. Київ : ВД «Артек», 2018. 312 с.
21. Мулик Т. О., Мудрик С. О., Бешлей Б. В. Постачальницько-збутова діяльність дистриб'юторських підприємств як об'єкт бухгалтерського обліку. *Ефективна економіка*. 2024. № 2. URL: <https://doi.org/10.32702/2307->

2105.2024.2.71 (дата звернення 29.09.2025)

22. Приб К.А. Діагностика в системі управління: навчальний посібник. Ін-т підгот. кадрів держ. служби зайнятості України. Київ: ЦУЛ, 2016. 431 с.

23. Россоха В. В., Шарапа О. М. Управління господарською діяльністю аграрних підприємств та її збутова політика. *Економіка АПК*. 2016. № 8. С. 71-79.

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

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

26. Софієнко А.В., Шукліна В.В., Набока Р.М. Теоретичний маркетинг. Херсон : Книжкове видавництво ФОП Вишемирський, 2021. 494 с.

27. Старостіна А. О., Длігач А.О., Кравченко В.А. Промисловий маркетинг: Теорія, світовий досвід, українська практика: Підручник. Київ: Знання, 2005. 764 с.

28. ТОВ «АгрANA Фрут Україна». Звіт про діяльність за 2023 р. URL: [https://ua.agrana.com/fileadmin//inhalte/ukraine/2023/AGRANA\\_fruit\\_UA.pdf](https://ua.agrana.com/fileadmin//inhalte/ukraine/2023/AGRANA_fruit_UA.pdf) (дата звернення 29.09.2025)

29. ТОВ «АгрANA Фрут Україна». Звітність за 2022 - 2024 рр. URL: [https://ua.agrana.com/fileadmin/inhalte/ukraine/2024/Zvitnist\\_2024\\_z\\_auditorskim\\_visnovkom.pdf](https://ua.agrana.com/fileadmin/inhalte/ukraine/2024/Zvitnist_2024_z_auditorskim_visnovkom.pdf) (дата звернення 29.09.2025)

30. ТОВ «АгрANA Фрут Україна». Офіційний сайт. Фінансова інформація. URL: <https://ua.agrana.com/pro-nas/finansova-informacija> (дата звернення 15.09.2025)

31. Уманська В.Г. Економічний аналіз діяльності підприємств: стан та перспективи розвитку URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/04/177.pdf> (дата звернення 15.09.2025)

32. Чемчикаленко Р.А. Особливості оцінки та аналізу фінансової стійкості підприємства. *Гроші, фінанси і кредит*. 2019. Вип. 32. С.379-385

33. Череп О. Г., Коцеруба А. В. Формування системи маркетингової товарної політики. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. №1. С. 320-323

34. Чернявська І. М., Голуб О. В. Вплив елементів економічного забезпечення на ефективність управління інноваціями в збутовій діяльності компанії. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*. 2024. № 1. С. 133-142

35. Швед В. В., Омельченко О. В., Дробаха С. В. Збутова політика підприємства та її елементи. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 2 (49). С. 76-82

36. Шевчук П.О., Дергалюк Б.В. Формування маркетингової політики у сучасному підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 42. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1627> (дата звернення: 27.07.2025)

37. Шийко В.І. Вдосконалення методики оцінювання фінансової стійкості підприємств галузі електроенергетики. *Ефективна економіка*. 2018. №5. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/5\\_2018/78.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/5_2018/78.pdf) (дата звернення 15.09.2025)

38. Global Innovation Index 2024. URL: <file:///C:/Users/Admin/Downloads/wipo-pub-2000-2024-en-global-innovation-index-2024-17th-edition.pdf> (дата звернення 10.10.2025)

39. Index of Economic Freedom. URL: <https://www.heritage.org/index/pages/all-country-scores> (дата звернення 29.09.2025)

40. The Global Competitiveness Report 2025. URL: <https://www.imd.org/centers/wcc/world-competitiveness-center/rankings/world-competitiveness-ranking> (дата звернення 15.09.2025)

41. WorldFood Ukraine. URL: <https://worldfood.com.ua/exhibitors/exclusive-sory> (дата звернення 10.10.2025)

## ДОДАТКИ

Звітність за 2022-2024 рр.

[https://ua.agrana.com/fileadmin/inhalte/ukraine/2024/Zvitnist\\_2024\\_z\\_auditorskim\\_visnovkom.pdf](https://ua.agrana.com/fileadmin/inhalte/ukraine/2024/Zvitnist_2024_z_auditorskim_visnovkom.pdf)