МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота
бакалавра

на тему: «Реорганізація товарної політики промислового підприємства при обмеженій логістиці»

Виконав : студент 4 курсу, групи 6.0731-мб
спеціальності 073 менеджмент освітньої програми менеджмент міжнародного менеджменту
Чеханюк Я. О.
Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, доцент
Оргієць О.М.
Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Менеджмент міжнародного бізнесу

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____» _____2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

Чеханюк Ярослав Олександрович

1. Тема роботи «Реорганізація товарної політики промислового підприємства при обмеженій логістиці»
керівник роботи: Оргієць О.М., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, доцент

затверджені наказом ЗНУ від 16.12.2024 року № 1966-с

2. Строк подання студентом роботи 01.06.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ОБМЕЖЕНОЇ ЛОГІСТИКИ

2. АНАЛІЗ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ ПРАТ «ЧУМАК» ТА РЕОРГАНІЗАЦІЯ В УМОВАХ ОБМЕЖЕНОЇ ЛОГІСТИКИ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) _
21 таблиця
1 рисунок

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Оргієць О.М.		
2	Оргієць О.М.		

7. Дата видачі завдання 01.10.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	01.10.2024	
2.	Затвердження змісту роботи.	02.10.2024	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	03.10.24-13.11.24	
4.	Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи.	14.11.24-23.12.24	
5.	Написання І розділу кваліфікаційної роботи.	24.12.24-31.01.25	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	01.02.25-21.02.25	
7.	Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	22.02.25-20.03.25	
8.	Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	21.03.25-29.04.25	
9.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.04.25-08.05.25	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.05.2025	
11.	Проходження нормоконтролю.	10.05.25-31.05.25	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	01.06.2025	
13.	Захист кваліфікаційної роботи.	червень 2025	

Студент _____ Я. О. Чеханюк
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ О. М. Оргієць
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____ Т. М. Магомедова
(підпис) (ініціали та прізвище)

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ, СИМВОЛІВ ТА ОДИНИЦЬ

ПрАТ – Приватне акціонерне товариство

CRM – Система управління взаємовідносинами з клієнтами

ERP – Планування ресурсів підприємства

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційної роботи бакалавра: 45 с., 1 рис., 24 табл., 22 джерел.

Кваліфікаційна робота на тему: «Реорганізація товарної політики промислового підприємства при обмеженій логістиці» присвячена дослідженню теоретичних і практичних аспектів адаптації товарної політики в умовах кризових змін, зокрема внаслідок порушень логістичних процесів, спричинених воєнними діями на території України.

Метою роботи є обґрунтування напрямів удосконалення товарної політики на прикладі ПрАТ «Чумак» в умовах обмеженої логістики, а також розробка пропозицій щодо її реорганізації для підвищення ефективності діяльності підприємства в нестабільному зовнішньому середовищі.

Об’єктом дослідження виступає товарна політика промислового підприємства, а предметом — процес її реорганізації в умовах порушення логістичних ланцюгів.

У ході роботи були вирішені такі завдання:

- визначено сутність та роль товарної політики в діяльності промислового підприємства;
- проаналізовано фактори, що впливають на ефективність формування асортименту;
- охарактеризовано особливості управління товарною політикою за умов обмеженої логістики;
- досліджено господарську діяльність ПрАТ «Чумак» та проаналізовано його товарну структуру;
- запропоновано заходи щодо реорганізації та удосконалення товарної політики підприємства.

У першому розділі роботи розглянуто теоретичні основи товарної політики, розкрито її стратегічну роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства, охарактеризовано вплив логістичних чинників на формування товарного портфеля.

Другий розділ містить аналітичну частину, в якій подано характеристику діяльності ПрАТ «Чумак», здійснено оцінку його товарної структури, виявлено зміни, яких зазнала товарна політика підприємства в умовах війни. На основі аналізу запропоновано конкретні напрями реорганізації, які включають перегляд асортименту, концентрацію на товарних групах з коротким логістичним циклом, розвиток локального постачання, адаптацію упаковки та перегляд товарного позиціонування.

Практична цінність роботи полягає в розробці конкретних пропозицій, які можуть бути впроваджені як на підприємстві ПрАТ «Чумак», так і на інших українських виробничих підприємствах, що стикаються з обмеженнями в логістиці, скороченням ринків збуту та змінами споживчого попиту.

ТОВАРНА ПОЛІТИКА, ЛОГІСТИКА, ОБМЕЖЕННЯ, РЕОРГАНІЗАЦІЯ, АСОРТИМЕНТ, ЛОГІСТИЧНІ ВИКЛИКИ, СТРАТЕГІЯ, УПРАВЛІННЯ ТОВАРОМ, АДАПТАЦІЯ, РИНОК ЗБУТУ, ЛОКАЛІЗАЦІЯ ПОСТАЧАННЯ, СПОЖИВЧИЙ ПОПИТ

ABSTRACT

Bachelor's thesis: 45 pages, 1 figures, 24 tables, 22 sources.

The qualification work on the topic: "Reorganization of the commodity policy of an industrial enterprise with limited logistics" is devoted to the study of theoretical and practical aspects of adapting commodity policy in conditions of crisis changes, in particular as a result of disruptions in logistics processes caused by military operations in the territory of Ukraine.

The purpose of the work is to substantiate the directions for improving commodity policy using the example of PrJSC "Chumak" in conditions of limited logistics, as well as to develop proposals for its reorganization to increase the efficiency of the enterprise's activities in an unstable external environment.

The object of the study is the commodity policy of an industrial enterprise, and the subject is the process of its reorganization in conditions of disruption of logistics chains.

The following tasks were solved in the course of the work:

- the essence and role of commodity policy in the activities of an industrial enterprise were determined;
- factors affecting the effectiveness of assortment formation were analyzed;
- the features of commodity policy management under conditions of limited logistics were characterized;
- the economic activities of PrJSC "Chumak" were investigated and its product structure was analyzed;
- measures were proposed to reorganize and improve the product policy of the enterprise.

The first section of the work considered the theoretical foundations of product policy, revealed its strategic role in ensuring the competitiveness of the enterprise, characterized the influence of logistical factors on the formation of the product portfolio.

The second section contains an analytical part, which provides a description of the activities of PrJSC "Chumak", assessed its product structure, and identified changes that the product policy of the enterprise underwent during the war. Based on the analysis, specific areas of reorganization were proposed, which include a review of the assortment, concentration on product groups with a short logistics cycle, development of local supply, adaptation of packaging, and a review of product positioning.

The practical value of the work lies in the development of specific proposals that can be implemented both at the Chumak PJSC and at other Ukrainian manufacturing enterprises facing logistics constraints, shrinking sales markets and changes in consumer demand.

COMMODITY POLICY, LOGISTICS, RESTRICTIONS, REORGANIZATION, ASSORTMENT, LOGISTICS CHALLENGES, STRATEGY, COMMODITY MANAGEMENT, ADAPTATION, MARKET, LOCALIZATION OF SUPPLY, CONSUMER DEMAND

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА……. 2
ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ, СИМВОЛІВ ТА ОДИНИЦЬ…… 4
РЕФЕРАТ…….. 5
ABSTRACT……... 6
ВСТУП…….. 8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ОБМЕЖЕНОЇ ЛОГІСТИКИ …… 10
1.1 Сутність і роль товарної політики у діяльності промислового підприємства……. 10
1.2 Фактори, що впливають на ефективність товарної політики……..... 12
1.3 Особливості управління товарною політикою в умовах логістичних обмежень…….. 15
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ ПРАТ «ЧУМАК» ТА РЕОРГАНІЗАЦІЯ В УМОВАХ ОБМЕЖЕНОЇ ЛОГІСТИКИ ……. 19
2.1 Характеристика господарської діяльності ПрАТ «Чумак»……... 19
2.2 Оцінка товарної структури та пріоритетів асортименту ПрАТ «Чумак»…….. 25
2.3 Реорганізація товарної політики ПрАТ «Чумак» в умовах обмеженої логістики ……. 29
2.4 Пропозиції та удосконалення товарної політики ПрАТ «Чумак» в умовах обмеженої логістики……. 35
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ…….. 40
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ…… 43

ВСТУП

У сучасних умовах господарювання промислові підприємства функціонують в середовищі, що характеризується високим рівнем нестабільності, зумовленої як зовнішніми, так і внутрішніми факторами. Особливої актуальності ці процеси набули в період повномасштабної війни в Україні, яка спричинила істотні зміни в економіці, призвела до порушення логістичних ланцюгів, зростання витрат на транспортування, зменшення платоспроможного попиту населення, зміни географії споживчих ринків. У таких умовах забезпечення ефективного функціонування підприємства потребує глибокої адаптації товарної політики до нових викликів та загроз.

Товарна політика підприємства - це один із ключових елементів його загальної маркетингової стратегії, що формує конкурентні переваги, задовольняє потреби споживачів і забезпечує прибутковість. Вона охоплює формування асортименту продукції, розробку нових товарів, адаптацію наявного товарного портфеля до вимог ринку, управління життєвим циклом товарів, а також позиціонування продукції на ринку. В умовах обмеженої логістики особливого значення набуває оптимізація товарної політики, з урахуванням нових вимог до доступності сировини, можливостей доставки, змін споживчого попиту та економічної доцільності виробництва окремих товарних груп.

ПрАТ «Чумак» - одне з провідних підприємств харчової промисловості України, яке здійснює повний цикл виробництва: від переробки сировини до реалізації готової продукції. Продуктовий портфель компанії включає соуси, томатну пасту, кетчупи, консервовані овочі, макаронні вироби тощо. Військові дії, зокрема на півдні України, де розташовані виробничі потужності компанії, суттєво вплинули на логістичну інфраструктуру підприємства, зокрема на забезпечення постачання сировини, транспортування готової продукції, доступ до зовнішніх ринків.

Таким чином, дослідження реорганізації товарної політики ПрАТ «Чумак» в умовах обмеженої логістики є актуальним і практично значущим. Необхідність пошуку нових підходів до формування асортименту, розробки ефективної логістичної моделі та адаптації товарної стратегії підприємства до умов воєнного стану визначає потребу у комплексному аналізі поточної ситуації та виробленні обґрунтованих пропозицій.

Метою даної кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних та методичних засад, а також розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення товарної політики ПрАТ «Чумак» з урахуванням логістичних обмежень.

Досягнення поставленої мети передбачає вирішення таких завдань:

- розкрити сутність та роль товарної політики у діяльності промислового підприємства;

- проаналізувати фактори, що впливають на ефективність товарної політики в умовах кризового середовища;

- охарактеризувати господарську діяльність ПрАТ «Чумак» та оцінити його товарну структуру;

- дослідити поточний стан та зміни в товарній політиці компанії, зумовлені логістичними обмеженнями;

- сформувати пропозиції щодо удосконалення товарної політики підприємства в умовах війни та нестабільної логістики.

Об’єктом дослідження є товарна політика промислового підприємства.

Предметом дослідження виступає процес реорганізації товарної політики ПрАТ «Чумак» в умовах обмеженої логістики.

Практична значущість роботи полягає в тому, що результати дослідження можуть бути використані як безпосередньо на підприємстві ПрАТ «Чумак», так і іншими українськими виробниками, які потребують адаптації своїх маркетингових стратегій до умов кризи, пов’язаної з війною, дефіцитом сировини та порушенням логістичних зв’язків.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ОБМЕЖЕНОЇ ЛОГІСТИКИ

1.1 Сутність і роль товарної політики у діяльності промислового підприємства

У сучасних умовах функціонування ринку товарна політика є важливим елементом загальної маркетингової стратегії промислового підприємства. Вона охоплює комплекс заходів, спрямованих на формування, розвиток та управління асортиментом продукції, що виробляється, із врахуванням попиту, конкурентного середовища та потенціалу самого підприємства.

Товарна політика забезпечує відповідність продукції потребам цільових споживачів, впливає на позиціонування підприємства на ринку, сприяє підвищенню його конкурентоспроможності, а також забезпечує ефективне використання виробничих ресурсів. Вона передбачає ухвалення стратегічних рішень щодо структури товарного портфеля, рівня якості продукції, розширення або скорочення асортименту, модифікації товарів та впровадження інновацій.

Одним із ключових завдань товарної політики є підтримання оптимального балансу між виробничими можливостями підприємства та вимогами ринку. Ефективна товарна політика дозволяє підприємству не лише реагувати на зміну потреб споживачів, але й формувати новий попит за рахунок розробки унікальних продуктів, що відповідають сучасним технологічним тенденціям. (табл.1.1).

Товарна політика охоплює широкий спектр функцій, кожна з яких відіграє важливу роль у досягненні стратегічних цілей промислового підприємства. Зокрема, аналіз ринку дозволяє глибше зрозуміти поведінку споживачів і визначити перспективні напрями розвитку, а формування асортименту забезпечує орієнтацію виробництва на реальні потреби клієнтів[1].

Таблиця 1.1 - Основні функції товарної політики промислового підприємства

Функція	Характеристика
Аналіз ринку	Вивчення попиту, уподобань споживачів, динаміки продажу
Формування асортименту	Визначення товарних груп та позицій, які відповідатимуть потребам ринку
Управління якістю продукції	Забезпечення відповідності стандартам та очікуванням клієнтів
Модифікація і оновлення товарів	Поліпшення характеристик продукції або створення нових видів товарів
Виведення товарів на ринок	Планування життєвого циклу товару та його ринкової підтримки

Управління якістю продукції гарантує відповідність товарів встановленим стандартам та підвищує довіру до бренду, тоді як модифікація й оновлення продукції сприяють збереженню актуальності товарної пропозиції на динамічному ринку. Нарешті, ефективне виведення товарів на ринок забезпечує їх конкурентоспроможне позиціонування та довготривалу комерційну успішність. Сукупність цих функцій дозволяє підприємству не лише підтримувати стабільну присутність на ринку, а й активно впливати на його розвиток [2].

Ефективна товарна політика базується на глибокому аналізі життєвого циклу товару. Кожна продукція проходить певні етапи розвитку: впровадження, зростання, зрілість і спад. Успішне управління цим циклом дозволяє підприємству планувати обсяги виробництва, витрати на маркетинг та модернізацію продукції (табл. 1.2)

Таблиця 1.2 - Життєвий цикл товару та стратегічні рішення[3]

Етап життєвого циклу	Характеристика	Стратегічні рішення
Впровадження	Низькі продажі, високі витрати на просування	Інвестиції в рекламу, стимулювання попиту
Зростання	Активне зростання попиту	Розширення виробництва, вихід на нові ринки
Зрілість	Стабільні продажі, висока конкуренція	Диференціація, зниження витрат, підтримка лояльності клієнтів
Спад	Падіння попиту, перевантаження ринку	Зняття з виробництва, оновлення продукту, вихід на інші сегменти

Для промислового підприємства товарна політика має особливе значення, оскільки вона безпосередньо пов’язана з технічними особливостями виробництва, ресурсною базою та науково-технічним потенціалом. При виготовленні технічно складної продукції (машин, обладнання тощо) важливо враховувати не лише попит, а й технічні вимоги, стандарти безпеки та довговічність використання.

Управління товарною політикою також включає рішення щодо упаковки, брендування, розміщення на ринку та послуг післяпродажного обслуговування. В умовах зростаючої конкуренції підприємства прагнуть створити комплексну товарну пропозицію, яка враховує не лише фізичні властивості продукції, але й додаткову цінність для споживача [4].

Таким чином, товарна політика є фундаментальним інструментом управління, що формує стратегічні переваги підприємства. Вона дозволяє адаптувати діяльність підприємства до змін зовнішнього середовища, ефективно використовувати інноваційний потенціал і досягати стійкого зростання в довгостроковій перспективі.

1.2 Фактори, що впливають на ефективність товарної політики

Ефективність товарної політики промислового підприємства залежить від сукупності внутрішніх і зовнішніх факторів. Саме ці фактори формують асортимент продукції та визначають її конкурентоспроможність на ринку. Усвідомлення природи і сили впливу кожного з факторів дозволяє підприємству приймати стратегічно обґрунтовані рішення. Це, у свою чергу, сприяє досягненню поставлених цілей у конкурентному середовищі.

Фактори впливу умовно поділяються на дві основні групи: внутрішні та зовнішні. Внутрішні фактори формуються в межах самого підприємства. Зовнішні фактори виникають поза його межами.

До внутрішніх факторів належать кілька ключових елементів. По-перше, це матеріально-технічна база, яка визначає технічні можливості підприємства, рівень автоматизації, якість продукції та продуктивність праці. По-друге, важливу роль відіграють фінансові ресурси. Вони забезпечують здатність підприємства інвестувати в інновації, модернізувати виробництво, розширювати асортимент продукції та проводити маркетингову підтримку. Третім фактором є кваліфікація персоналу. Від рівня професійної підготовки працівників залежить здатність підприємства оновлювати продукцію, створювати нові товари та оперативно реагувати на зміни ринку. Четвертим фактором виступає інноваційність. Вона виявляється у впровадженні нових технологій, використанні сучасних матеріалів, створенні нового дизайну та пошуку рішень, що підвищують конкурентоспроможність товарів. П’ятим важливим внутрішнім фактором є маркетингова стратегія. Вона охоплює позиціонування продукції на ринку, формування цінової політики, вибір каналів збуту та організацію ефективної комунікації зі споживачами [5].

До зовнішніх факторів також належать важливі елементи впливу. Один з них - це попит і споживчі вподобання, які визначають очікування споживачів і змушують підприємства адаптувати свої товарні пропозиції. Ще один фактор - конкуренція. Вона спонукає підприємства вдосконалювати свою продукцію, впроваджувати інновації, знижувати витрати та шукати нові конкурентні переваги. Значний вплив має і ринкова кон’юнктура. Вона охоплює економічну ситуацію в країні, динаміку попиту, сезонні коливання та загальний рівень розвитку галузі.

Не менш важливими є технологічні тенденції, які формують нові вимоги до функціональності, якості та ефективності товарів. Нарешті, важливим зовнішнім фактором є державне регулювання. Воно включає дотримання стандартів, проходження сертифікації, виконання екологічних норм, а також врахування податкових і митних правил. Таке регулювання може як стимулювати, так і обмежувати виробництво певних видів продукції [6].

Таблиця 1.3 - Класифікація факторів, що впливають на ефективність товарної політики [7]

Тип факторів	Фактор	Характер впливу
Внутрішній	Матеріально-технічна база	Визначає якість і собівартість продукції
Внутрішній	Кваліфікація персоналу	Впливає на здатність до оновлення асортименту
Внутрішній	Маркетингова стратегія	Забезпечує ефективне позиціонування товару
Зовнішній	Попит і вподобання споживачів	Визначають актуальність пропонованих товарів
Зовнішній	Конкуренція	Сприяє підвищенню якості та інноваційності
Зовнішній	Державні стандарти та регулювання	Обмежують або стимулюють виробництво певної продукції

Фактори, які впливають на ефективність товарної політики, не діють ізольовано. Вони тісно взаємопов’язані між собою і часто утворюють причинно-наслідкові зв’язки. Зростання конкуренції на ринку може спонукати підприємство до модернізації матеріально-технічної бази, а поява нових запитів споживачів – до перегляду асортиментної політики.

Реагування на зміну зовнішніх умов вимагає від підприємства постійного моніторингу ринку, а також гнучкої й адаптивної системи управління товарною політикою. Це забезпечує збереження конкурентоспроможності в динамічному ринковому середовищі.

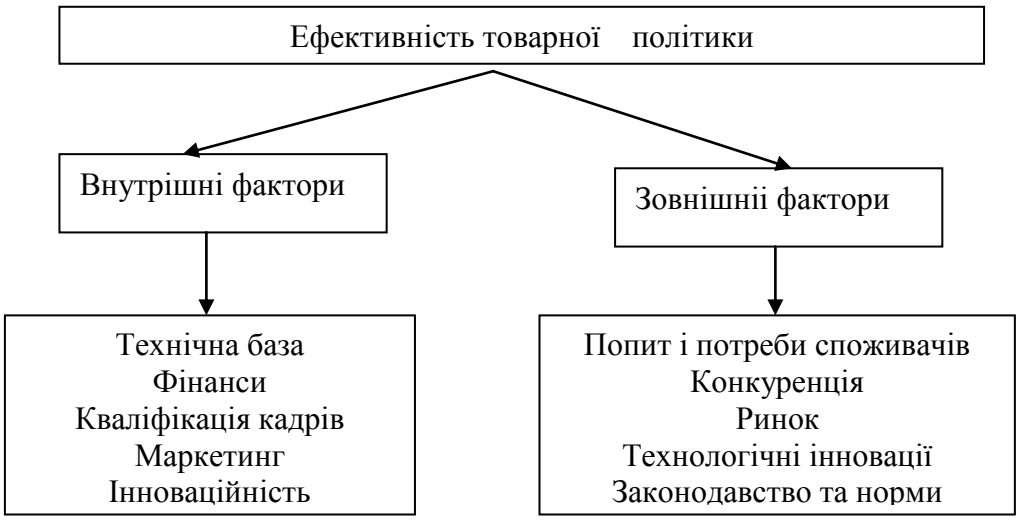


Рисунок 1.1 - Фактори, що впливають на ефективність товарної політики

Вплив кожного фактора на ефективність товарної політики не є ізольованим. Вони взаємопов’язані, формуючи складні причинно-наслідкові зв’язки. Наприклад, зростання конкуренції може стимулювати модернізацію виробництва, а зміна споживчих запитів - перегляд асортименту [8].

Підприємство має постійно моніторити ринкову ситуацію й оперативно адаптувати свою товарну політику. Це дозволяє зберігати конкурентоспроможність у динамічному середовищі. Ефективна товарна політика передбачає системний аналіз усіх впливових чинників та гнучкість у прийнятті управлінських рішень, що сприяє довгостроковому успіху.

1.3 Особливості управління товарною політикою в умовах логістичних обмежень

У сучасних умовах зовнішньоекономічної нестабільності, зростання транспортних витрат, обмеженого доступу до логістичної інфраструктури та перебоїв у постачанні, управління товарною політикою підприємств набуває особливого значення. Логістичні обмеження змушують підприємства адаптувати свої товарні стратегії, змінювати підходи до формування асортименту, управління запасами, упаковки та просування продукції.

Управління товарною політикою в таких умовах потребує від підприємств гнучкості, передбачливості та здатності швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Порушення ланцюгів постачання, дефіцит сировини та компонентів, зниження купівельної спроможності споживачів - усе це вимагає ретельного перегляду асортиментної структури, термінів виробництва і поставок [9].

Одним із перших кроків, який повинно зробити підприємство в умовах логістичних обмежень, є оптимізація номенклатури продукції. Зазвичай це означає зменшення кількості товарних позицій заради концентрації ресурсів на виробництві найбільш прибуткових і доступних з погляду логістики продуктів. Варто орієнтуватися на товари з тривалим терміном зберігання, меншою вагою і

компактною упаковкою - це здешевлює доставку й дозволяє ефективніше використовувати транспортні засоби.

В таблиці 1.4 наведено типові зміни в товарній політиці, що виникають під впливом логістичних обмежень.

Таблиця 1.4 - Вплив логістичних обмежень на ключові елементи товарної політики [10]

Елемент товарної політики	Зміни в умовах логістичних обмежень
Асортимент продукції	Скорочення номенклатури, зосередження на ходових товарах
Упаковка	Полегшення, компактність, придатність до багаторазового використання
Якість товару	Орієнтація на оптимальне співвідношення ціни та якості
Обсяги виробництва	Адаптація до наявності сировини, транспортних потужностей
Терміни зберігання	Вибір продукції з тривалим терміном придатності

Ще одним критичним аспектом є управління запасами. Через перебої в доставці підприємства змушені формувати стратегічні запаси сировини та готової продукції. Утім, це вимагає значних фінансових ресурсів і може створювати додаткові витрати на зберігання. Тому часто впроваджуються методики гнучкого поповнення складів, співпраця з кількома постачальниками, скорочення ланцюгів поставок до мінімальної кількості етапів [8].

Також змінюється взаємодія з постачальниками. У зв'язку з дефіцитом ресурсів та затримками постачань, компанії починають активніше диверсифікувати свої джерела сировини, співпрацювати з локальними виробниками та переходити на альтернативні матеріали. Це дозволяє зменшити залежність від ризикованих зовнішніх ринків і логістичних маршрутів.

Окрему увагу слід приділити адаптації маркетингової стратегії. Упаковка та позиціонування товарів мають враховувати потребу в транспортуванні на довгі відстані, безпеці зберігання та умовах обмеженого доступу до магазинів. Продукти повинні бути не лише конкурентоспроможними, а й логістично зручними [11].

Крім того, в умовах воєнного часу чи глобальних криз великого значення набуває цифровізація. Вона дозволяє автоматизувати відстеження ланцюгів

постачань, прогнозувати дефіцити, проводити аналітику обсягів продажу та адаптувати товарну політику відповідно до динаміки ринку.

В умовах нестабільного логістичного середовища підприємства змушені переглядати підходи до формування товарної політики. Особливо актуальною є необхідність адаптації асортименту, зміни характеристик продукції та впровадження ефективних логістичних і цифрових рішень. У цьому контексті визначення конкретних напрямів адаптації допомагає забезпечити гнучкість і стійкість бізнес-процесів [12].

Таблиця 1.5 демонструє ключові підходи до адаптації товарної політики в умовах логістичних обмежень.

Таблиця 1.5 - Стратегії адаптації товарної політики до логістичних викликів

Напрям адаптації	Конкретні дії підприємства
Адаптація асортименту	Вилучення збиткових товарів, спрощення модельного ряду
Зміна характеристик продукту	Полегшення ваги, зміна розміру, заміна сировини на локальну
Управління запасами	Переорієнтація на JIT (just-in-time) або JIC (just-in-case)
Логістичні рішення	Зміна логістичних партнерів, вибір менш завантажених маршрутів
Цифрові інструменти	Впровадження CRM, ERP, автоматизованих логістичних платформ

Зміст таблиці свідчить про комплексний підхід до адаптації товарної політики, який охоплює як внутрішні управлінські рішення, так і використання зовнішніх ресурсів. Такі заходи дозволяють підприємствам зменшити витрати, підвищити ефективність постачань і забезпечити стабільну присутність продукції на ринку, незважаючи на складнощі логістичного характеру. Застосування цифрових інструментів, зокрема систем CRM і ERP, значно прискорює процеси прийняття рішень та оптимізує управління ланцюгом поставок [13].

Отже, в умовах логістичних обмежень ефективне управління товарною політикою стає визначальним чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Під впливом нестабільного зовнішнього середовища, перебоїв у постачанні, підвищення транспортних витрат та зміни споживчого попиту

підприємства змушені переглядати традиційні підходи до формування асортименту, управління запасами та взаємодії з постачальниками. Застосування стратегій адаптації – таких як спрощення модельного ряду, використання локальної сировини, впровадження цифрових рішень та оптимізація логістичних ланцюгів – дозволяє не лише знизити витрати, а й підвищити гнучкість і стійкість бізнес-процесів. У результаті своєчасна трансформація товарної політики сприяє мінімізації ризиків, оперативному реагуванню на зміни та збереженню позицій підприємства на зовнішніх ринках навіть в умовах значних логістичних викликів [14].

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ ПРАТ «ЧУМАК» ТА РЕОРГАНІЗАЦІЯ В УМОВАХ ОБМЕЖЕНОЇ ЛОГІСТИКИ

2.1 Характеристика господарської діяльності ПрАТ «Чумак»

Приватне акціонерне товариство «Чумак» є одним із провідних українських підприємств харчової промисловості, яке спеціалізується на виробництві продукції з перероблених овочів та фруктів. Компанія була заснована у 1996 році в місті Каховка Херсонської області - регіоні, який має сприятливі кліматичні умови для розвитку сільського господарства. Це дозволило підприємству ефективно поєднати аграрне виробництво з промисловою переробкою, сформувавши повний виробничий цикл - від вирощування сировини до реалізації готової продукції.

До початку повномасштабного вторгнення Росії в Україну, основне виробництво ПрАТ «Чумак» було зосереджене саме у Каховці. Однак у 2022 році через тимчасову окупацію Херсонської області підприємство втратило фізичний доступ до своїх потужностей. Це стало серйозним викликом для компанії, адже виробництво на основному заводі було повністю зупинено. Незважаючи на це, ПрАТ «Чумак» зберегло корпоративну структуру та бренд, а також продовжує свою діяльність в інших регіонах України, використовуючи альтернативні виробничі майданчики та партнерські підприємства.

Таблиці 2.1 – Паспорт ПрАТ «Чумак» [15]

Повна назва	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ЧУМАК»
Назва англійською мовою	PRIVATE JOINT STOCK COMPANY “CHUMAK”
Код ЄДРПОУ	24106105
Адреса	01042, Україна, місто Київ, Б. Міхновського Миколи, будинок, 19, інше, поверх 4
Статутний капітал	699 527 750
Основний вид діяльності	10.39 Інші види перероблення та консервування фруктів і овочів
Сайт підприємства	https://chumak.com
Телефон	+380 80030 20 14

Основною метою підприємства є забезпечення високої якості продукції, що відповідає міжнародним стандартам, а також оптимізація витрат на виробництво та логістику, зокрема у зв'язку з обмеженнями через зовнішні фактори.

ПрАТ «Чумак» є одним із провідних українських виробників продуктів харчування, що займає вагоме місце як на внутрішньому ринку, так і в експортній діяльності. Компанія спеціалізується на виробництві широкого асортименту продукції, яка користується попитом серед споживачів завдяки високій якості, натуральному складу та сучасним технологіям виробництва. Основні категорії продукції ПрАТ «Чумак» наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Основні категорії продукції ПрАТ «Чумак» [16]

Категорія	Продукція
Кетчупи	«Чилі»; «Лагідний»; «До шашлику»; «Томатний»; «Red Hot» з гострим перцем халапеньо
Томатна паста	«Томатна паста 25%» - t/cl 70г; скл/б 350г; скл/б 485г; скл/б 300г; відро 5кг
Соуси-приправи	«Цацикі»; «Карі Апельсин»; «Сацебелі»; «Часниковий»; «Чізбургер»; «Французьский»; «Тартар»; «Шаурма»; «BBQ Техаський»; «Бургер»; «Лаваш рол»; «Солодкий Чилі»; «Сирний»; «Цибуля зі сметаною»; «Терті перці»
Майонез і майонезні соуси	Майонез - «Справжній 72%»; «Провансаль 67%»; «Апетитний 50%». Майонезний соус - «Пісний 30%»; «Легкий справжній 30%»
Макарони Чумак	«Спагеті», ПУ 400г; ПУ 700г; «Спагетіні», ПУ 400г; ПУ 700г; «Лапша», ПУ 400г; ПУ 700г; Капелліні ПУ 400г ; «Метелики»; «Завитки»; «Спіральки», ПУ 400г; «Павутинка», ПУ 400г; «Пера», ПУ 400г
Азіатські соуси-приправи	«Соєвий 1951»; «Соєвий» - ПЕТ 920мл; ПЕТ 470 мл; ПЕТ 205мл; Соєвий Теріякі, ПЕТ 220 мл
100% Натуральні соуси-приправи	«Сацебелі» з овочами СБ 300г; «Гострий» зі шматочками овочів СБ 300г
Заправки	Чумак "Заправка для червоного українського борщу", скл/б 290г
Кулінарні соуси	«Херсонський», скл/б 300г; скл/б 485г; Кухарський з часником СБ, 300 г; Кухарський з в'яленими томатами СБ, 300 г
Маргарин	Маргарин столовий «Домашній для пухкої випічки», (72% жиру); Маргарин столовий «Вершковий особливий смак», (72% жиру)
Консервовані овочі	«Горошок зелений»; «Кукурудза цукрова»
Огірки мариновані	Огірки мариновані різані, в упаковці «Бег-ін-бокс» 2,5 кг; Огірки мариновані Закусочні, скл/б 680 г
Спагеті-соуси	«Боскайола»; «Болоньез»
Макарони Pasta Prima	Pasta Prima Макарони Локшина ПУ 400г; «Спагеті»; «Спіральки»; «Вермішель»; «Пера»
Гірчиця	«Медова»; «Пікантна»; «Міцна»

Асортимент продукції ПрАТ «Чумак» охоплює різноманітні категорії товарів - від кетчупів і соусів до макаронних виробів, маринадів та кулінарних добавок. Така широка товарна лінійка дозволяє підприємству ефективно задовольняти потреби як внутрішнього, так і зовнішнього ринку, зміцнюючи свої конкурентні позиції.

Фінансові показники ПрАТ «Чумак» за 2020–2024 роки подані в таблиці 2.3 та ілюструють динаміку основних фінансових результатів підприємства протягом останніх п’яти років. У таблиці наведено інформацію про дохід, чистий прибуток, обсяг активів та зобов’язань компанії.

Таблиця 2.3 - Фінансові показники ПрАТ «Чумак» 2020-2024 рр. [15]

Показники	2020	2021	2022	2023	2024
Дохід	1 901 109 000	2 287 984 000	573 252 000	940 184 000	1 364 209 000
Чистий прибуток	105 136 000	43 987 000	-371 537 000	53 243 000	62 098 000
Активи	1 324 635 000	1 565 557 000	901 656 000	651 887 000	705 042 000
Зобов'язання	917 763 000	1 118 117 000	813 728 000	908 922 000	902 822 000

Аналізуючи дані таблиці 2.3, можна зробити висновок, що у 2022 році підприємство пережило кризовий період, про що свідчить значне падіння доходу (до 573,3 млн грн) та отримання збитку у розмірі 371,5 млн грн. Це могло бути зумовлено зовнішніми факторами, зокрема війною в Україні та зменшенням попиту на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Однак у 2023–2024 роках спостерігається поступове відновлення: дохід зріс до 1,36 млрд грн у 2024 році, а чистий прибуток досяг 62,1 млн грн. Зменшення активів у 2022–2023 роках свідчить про скорочення виробничих потужностей або продаж частини майна, але у 2024 році активи знову зросли. Рівень зобов’язань залишався відносно стабільним, що свідчить про збереження контролю над борговим навантаженням.

Сьогодні ПрАТ «Чумак» адаптується до нових умов ведення бізнесу в умовах війни, зберігаючи свої позиції на ринку та поступово налагоджуючи виробничу діяльність у безпечніших регіонах України. Компанія продовжує співпрацю з національними та міжнародними партнерами, забезпечуючи наявність української продукції у торговельних мережах Європи, Азії, Північної

Америки та Близького Сходу. Експорт є одним з основних напрямків її діяльності, що підвищує залежність від міжнародних ринків та коливань в глобальній економіці. В умовах воєнних дій, компанія стикається з серйозними проблемами, особливо в логістиці та постачанні сировини.

PEST-аналіз дозволяє визначити політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори, які можуть впливати на діяльність компанії в умовах поточних викликів (табл.2.4).

Таблиця 2.4 - PEST-аналіз ПрАТ «Чумак»

Політичні фактори	Економічні фактори
Військова ситуація в країні може негативно впливати на стабільність транспортних та логістичних маршрутів. Урядова політика, спрямована на підтримку національних виробників, може стимулювати розвиток внутрішнього ринку та експорту. Зміни у законодавстві щодо регулювання харчової промисловості, зокрема щодо стандартів безпеки та якості продукції. Вплив санкцій та міжнародних обмежень на економічні зв'язки з іншими країнами. Політична нестабільність може призвести до зміни умов ведення бізнесу, особливо в експортних ринках. Податкові пільги для підприємств, які інвестують у відновлення виробництва, можуть стати підтримкою для компанії. Зміни в політиці регулювання цін на сировину та енергоносії можуть вплинути на собівартість виробництва.	Зростання вартості енергоносіїв та сировини на світових ринках може підвищити витрати на виробництво. Коливання курсу національної валюти впливають на витрати, пов’язані з імпортом сировини та пакувальних матеріалів. Інфляція та підвищення цін на споживчі товари можуть зменшити купівельну спроможність населення. Зниження економічної активності на внутрішньому ринку може зменшити попит на деякі категорії товарів. Вплив глобальних економічних криз на міжнародну торгівлю та розвиток зовнішньої економіки. Відновлення економіки після кризи може сприяти росту виробництва та збільшенню попиту на продукти компанії. ресурсів для фінансування розширення виробництва.
Соціальні фактори	**Технологічні фактори**
Зміни в смаках та уподобаннях споживачів, зокрема тенденція до здорового харчування та органічних продуктів. Старіння населення впливає на зміну потреб в продуктах для конкретних вікових груп. Розвиток культури екологічного споживання, підвищений попит на продукти з екологічними сертифікатами. Поширення тренду на вегетаріанські та веганські продукти створює нові можливості для асортименту. Зростання популярності вітчизняних продуктів через патріотичні настрої в країні. Зміни в соціальних медіа та комунікаціях підвищують значення брендових комунікацій та маркетингових кампаній. Розвиток культури здорового способу життя може призвести до збільшення попиту на функціональні продукти.	Впровадження нових технологій виробництва дозволяє значно знизити витрати на одиницю продукції. Розвиток автоматизації виробничих ліній дозволяє зменшити залежність від ручної праці та підвищити ефективність. Вдосконалення технологій зберігання та пакування продуктів дозволяє збільшити термін зберігання і зменшити відходи. Зростаюча популярність онлайн-продажів відкриває нові канали для збуту продукції. Впровадження інноваційних технологій у логістиці дозволяє оптимізувати витрати на транспортування та зберігання продукції. Використання цифрових платформ для управління ланцюгами поставок дозволяє зменшити затримки та покращити ефективність логістики.

Отже, проведений PEST-аналіз дозволив виявити основні зовнішні фактори, які впливають на діяльність ПрАТ «Чумак» в умовах війни. Політична та економічна нестабільність, коливання курсу валют, подорожчання енергоносіїв, а також ризики, пов’язані з логістикою, створюють серйозні виклики для компанії. Водночас, наявність державних програм підтримки експорту, розвиток онлайн-продажів та впровадження нових технологій відкривають додаткові можливості для адаптації бізнесу.

Для глибшого розуміння внутрішніх ресурсів та зовнішніх викликів, з якими стикається ПрАТ «Чумак» в умовах логістичних обмежень, доцільно провести SWOT-аналіз. Цей інструмент дає змогу визначити сильні та слабкі сторони компанії, а також виявити можливості та загрози, які можуть вплинути на її подальшу експортну діяльність. Знання цих аспектів дозволяє сформувати ефективну стратегію розвитку компанії в умовах нестабільності та ризиків (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 - SWOT - аналіз ПрАТ «Чумак» в умовах логістичних обмежень

Сильні сторони	Слабкі сторони
- сильна брендова впізнаваність на внутрішньому та зовнішньому ринках; - широкий асортимент харчових продуктів тривалого зберігання; - власні виробничі потужності; - налагоджені канали збуту через торговельні мережі; - досвід в експортній діяльності; - сертифікована продукція високої якості; - наявність регіональних складів; - гнучкість у підборі асортименту під попит.	- залежність від імпортованих пакувальних матеріалів; - вразливість логістичних маршрутів через воєнні дії; - частково застаріле обладнання; - високе енергоспоживання виробництва; - обмежені фінансові ресурси для модернізації; - низька активність в онлайн-продажах; - високі витрати на зберігання широкого асортименту; - недостатня диверсифікація сировинної бази
Можливості	**Загрози**
- зменшення імпорту відкриває більше можливостей на внутрішньому ринку; - державна та міжнародна підтримка експорту; - попит на українську продукцію за кордоном; - впровадження екологічної упаковки; - розвиток онлайн-продажів; - запровадження прямого збуту без посередників; - залучення нових постачальників через аграрні платформи; - отримання грантів на відновлення логістики.	- блокування логістичних маршрутів (мости, залізниця, порти); - зростання цін на енергоносії; - економічна рецесія на зовнішніх ринках; - втрата експортних напрямків через перебої в постачанні; - зменшення кадрового потенціалу через мобілізацію; - втрата партнерів у регіонах бойових дій; - репутаційні втрати внаслідок затримок; - підвищена конкуренція з боку великих агрохолдингів.

SWOT-аналіз показав, що ПрАТ «Чумак» має значні внутрішні переваги, такі як впізнаваний бренд, якісна продукція, власне виробництво та досвід в експорті. Водночас, компанія зіштовхується з низкою внутрішніх проблем, серед яких - застаріле обладнання, залежність від імпортної сировини, а також низька цифровізація збуту. У зовнішньому середовищі відкриваються нові можливості для розширення діяльності завдяки зростанню попиту на українську продукцію та підтримці з боку держави. Проте, серйозні загрози, зокрема у сфері логістики, енергетики та конкуренції, вимагають від компанії оперативного реагування та впровадження інноваційних рішень для збереження стійкості на ринку.

Одним із ключових елементів, які потрапили до переліку загроз у SWOT-аналізі, є саме проблеми з логістикою, що істотно впливають на експортну діяльність компанії. Тому доцільно детальніше розглянути ці виклики в контексті логістичних обмежень.

Таблиця 2.6 наводить основні проблеми логістики, з якими стикається ПрАТ «Чумак», та їх можливі наслідки для діяльності підприємства.

Таблиця 2.6 - Основні проблеми логістики ПрАТ «Чумак» [17]

Проблема логістики	Опис проблеми	Наслідки для діяльності підприємства
Труднощі з постачанням сировини	Затримки у постачанні сировини через заблоковані маршрути	Збільшення витрат на зберігання, зниження якості продукції
Затримки у доставці продукції	Проблеми з доставкою готової продукції на ринки збуту через обмежену логістику	Зниження обсягів продажів, втрата ринків
Витрати на альтернативні маршрути	Використання альтернативних транспортних шляхів	Збільшення витрат на транспортування та логістичне обслуговування

Ці проблеми вказують на необхідність постійного вдосконалення логістичних процесів, зокрема через оптимізацію постачання та доставки, а також пошук альтернативних шляхів транспортування. Такий підхід дозволить ПрАТ «Чумак» зберігати стабільність у роботі та підтримувати високий рівень обслуговування клієнтів.

2.2 Оцінка товарної структури та пріоритетів асортименту ПрАТ «Чумак»

ПрАТ «Чумак» є одним із провідних виробників харчових продуктів в Україні. Товарна номенклатура підприємства охоплює різні категорії продуктів, серед яких основними є соуси, кетчупи, майонези, олії, а також різноманітні консерви та натуральні соки. Продукція компанії має широкий асортимент, що дозволяє задовольняти потреби різних споживачів, від побутових до бізнес-клієнтів.

Основною метою компанії є постійне оновлення товарного асортименту з урахуванням змін у споживчих вподобаннях та ринкових умовах. Підприємство активно досліджує нові тренди, що стосуються здорового харчування, екологічних і органічних продуктів, а також розширює лінійку безглютенових і веганських продуктів.

Для ефективної оцінки товарної структури важливо враховувати кількість і різноманітність продуктів, а також їх розподіл по категоріях за попитом, прибутковістю та сезонністю.

Таблиця 2.7 - Товарна номенклатура ПрАТ «Чумак»

Категорія продуктів	Призначення	Попит на ринку	Прибутковість
Соуси, кетчупи, майонези	Використовуються для приготування страв та у якості додатків	Високий	Висока
Консервовані овочі	Для тривалого зберігання продуктів	Середній	Середня
Томатна паста	Основа для приготування соусів, перших та других страв	Високий	Висока
Маргарин	Використовується в кулінарії, випічці та як замінник вершкового масла	Середній	Середня
Макарони	Продукт щоденного вжитку, гарнір або основа для основних страв	Високий	Середня
Приправи	Покращують смак, аромат і зовнішній вигляд страв	Високий	Висока

У таблиці 2.7 наведено основні категорії продукції, які складають товарну номенклатуру ПрАТ «Чумак». Асортимент підприємства охоплює широкий спектр продуктів харчування, що орієнтовані як на щоденне споживання, так і

на кулінарне використання в домашніх умовах і закладах громадського харчування.

Найбільшим попитом на ринку користуються соуси, кетчупи, майонези, томатна паста та приправи. Ці продукти мають високу прибутковість завдяки широкому споживанню, стабільному попиту та можливості масштабування виробництва. Зокрема, соуси та кетчупи є флагманськими позиціями підприємства, що мають добре впізнаваний бренд та міцні позиції на внутрішньому ринку[18].

Консервовані овочі та маргарин демонструють середній рівень попиту та прибутковості. Попит на консервовану продукцію зростає в осінньо-зимовий період, тоді як маргарин використовується переважно в кулінарії та випічці, і має стабільну нішу серед споживачів.

Макаронні вироби мають стабільно високий попит як базовий продукт харчування, однак прибутковість у цьому сегменті є дещо нижчою через високу конкуренцію та відносно низьку ціну реалізації.

Загалом товарна номенклатура ПрАТ «Чумак» є збалансованою та орієнтованою на задоволення повсякденних потреб споживачів. Продуктова лінійка дозволяє компанії ефективно адаптуватися до змін на ринку, підтримувати конкурентоспроможність та забезпечувати стале зростання прибутків.

Асортиментна політика ПрАТ «Чумак» орієнтована на постійну адаптацію до вимог споживачів і ринкових умов. Компанія акцентує увагу на розвитку продуктів, які відповідають тенденціям здорового харчування та екологічного виробництва. Також важливим напрямком є диверсифікація асортименту через розширення лінійки безглютенових, веганських та органічних продуктів.

Один з головних принципів товарної політики компанії - підтримка високої якості продукції, що відповідає міжнародним стандартам. Важливим аспектом є також інвестиції в новітні технології виробництва для забезпечення високої якості та ефективності.

Таблиця 2.8 - Пріоритети асортиментної політики ПрАТ «Чумак»

Пріоритет	Опис	Цільова аудиторія
Розвиток здорового харчування	Випуск безглютенових, веганських продуктів	Люди, що дотримуються здорового способу життя
Екологічне виробництво	Продукція з натуральних, органічних інгредієнтів	Споживачі, орієнтовані на екологічність
Підвищення якості продукції	Впровадження міжнародних стандартів якості, сертифікація	Всі споживачі, які піклуються про якість
Диверсифікація асортименту	Розширення лінійки продуктів на нові категорії, такі як напої та соки	Клієнти з різними смаковими уподобаннями

У рамках сучасної асортиментної політики ПрАТ «Чумак» виокремлюються ключові пріоритети, які спрямовані на адаптацію до змін ринкової ситуації та зростаючих запитів споживачів. Компанія систематично впроваджує підходи, орієнтовані на здорове харчування, екологічну відповідальність та високу якість продукції.

У таблиці 2.8 представлено основні напрями асортиментної політики підприємства. Зокрема, серед пріоритетів варто відзначити розвиток продуктів для прихильників здорового способу життя, з акцентом на безглютенові, веганські та органічні продукти. Також особлива увага приділяється екологічності виробництва та використанню натуральних інгредієнтів, що сприяє формуванню позитивного іміджу компанії серед екосвідомих споживачів.

Іншим важливим напрямом є забезпечення високих стандартів якості через сертифікацію та впровадження інноваційних технологій. Це дозволяє відповідати очікуванням найвимогливіших клієнтів і зберігати довіру до бренду. Диверсифікація асортименту шляхом розширення товарних ліній, зокрема у сегменті напоїв та соків, дозволяє компанії охопити ширшу аудиторію і зміцнити позиції на ринку.

Оцінка ефективності асортименту є важливим етапом для визначення, які продукти є найбільш прибутковими для компанії. Оцінка проводиться на основі аналізу попиту, витрат на виробництво, обсягів продажів, рентабельності та сезонності.

Таблиця 2.9 - Оцінка ефективності товарного асортименту ПрАТ «Чумак»

Продукція	Попит	Витрати на виробництво	Обсяг продажів	Рентабельність
Соуси, кетчупи, майонези	Високий	Середні	Високий	Висока
Консервовані овочі	Середній	Високі	Середній	Середня
Томатна паста	Високий	Середні	Високий	Висока
Маргарин	Середній	Низькі	Середній	Середня
Макарони	Високий	Середні	Високий	Середня
Приправи	Високий	Низькі	Високий	Висока

Оцінка ефективності товарного асортименту ПрАТ «Чумак» свідчить, що найвищу рентабельність демонструють соуси, томатна паста та приправи завдяки високому попиту, значному обсягу продажів і оптимальним витратам на виробництво. Консервовані овочі та маргарин мають середні показники рентабельності через вищі витрати або нижчий попит. Макарони залишаються стабільним продуктом з високим попитом, однак рентабельність обмежена конкуренцією в ціновому сегменті. Загалом асортимент забезпечує ефективне функціонування підприємства на ринку.

Одним з важливих аспектів товарної політики є аналіз конкурентоспроможності асортименту. Це передбачає порівняння товарів ПрАТ «Чумак» з продуктами основних конкурентів на ринку. Оцінка конкурентоспроможності включає порівняння цін, якості, доступності та інноваційності продукції.

Таблиця 2.10 - Оцінка конкурентоспроможності товарного асортименту ПрАТ «Чумак»

Продукція	Ціна	Якість	Інноваційність	Доступність
Соуси, кетчупи, майонези	Вища	Висока	Середня	Висока
Консервовані овочі	Середня	Висока	Низька	Середня
Томатна паста	Середня	Висока	Середня	Висока
Маргарин	Низька	Середня	Низька	Середня
Макарони	Середня	Середня	Низька	Висока
Приправи	Середня	Висока	Середня	Висока

Оцінка конкурентоспроможності товарного асортименту ПрАТ «Чумак» свідчить про сильні позиції компанії на ринку завдяки поєднанню високої якості продукції та її широкої доступності.

Найконкурентоспроможнішою категорією залишаються соуси, кетчупи та майонези - вони мають високу якість, хорошу представленість у торговельних мережах, а також середній рівень інноваційності, що дозволяє залучати нових споживачів. Висока ціна компенсується брендовою впізнаваністю та довірою до продукції.

Томатна паста та приправи також вирізняються високою якістю й доступністю, а завдяки середньому рівню інноваційності ці продукти зберігають конкурентоспроможність навіть на насиченому ринку.

Консервовані овочі демонструють високу якість, але мають нижчу інноваційність, що знижує їхню привабливість для споживачів, орієнтованих на нові формати продуктів.

Маргарин та макарони мають нижчі показники якості й інноваційності, але утримують ринкові позиції завдяки доступній ціні та широкій представленості.

Загалом, ПрАТ «Чумак» має добре збалансований товарний асортимент, у якому ключові продукти забезпечують стабільну конкурентну перевагу завдяки поєднанню якості, впізнаваності бренду та орієнтації на потреби споживачів.

ПрАТ «Чумак» постійно прагне адаптувати свою товарну структуру до змін у попиті та глобальних тенденцій ринку, зокрема до зростаючого попиту на здорове харчування та екологічно чисту продукцію. У рамках цієї стратегії важливими є кроки, спрямовані на розширення асортименту, розвиток онлайн-продажів і впровадження інноваційних упаковок, що відповідають вимогам сучасних споживачів.

2.3 Реорганізація товарної політики ПрАТ «Чумак» в умовах обмеженої логістики

У період воєнного стану підприємства, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, зіштовхуються з істотними труднощами, зокрема у сфері логістики. Це зумовлює необхідність оперативного перегляду

товарної політики з метою забезпечення стабільного функціонування підприємства та задоволення потреб споживачів. Для ПрАТ «Чумак», яке є одним із лідерів харчової промисловості України, реорганізація товарної політики стала критично важливим інструментом адаптації до нових умов.

Обмеження в логістичних процесах, спричинені кризовими явищами, військовими конфліктами або змінами в інфраструктурі, мають суттєвий вплив на товарну політику будь-якого підприємства. Для ПрАТ «Чумак» такі обмеження означають необхідність перегляду існуючих ланцюгів постачання, оптимізації складів, а також пошуку альтернативних шляхів постачання сировини та готової продукції.

Існуючі проблеми, такі як затримки з доставкою, недостача транспорту чи нестабільність цін на пальне, значно ускладнюють виробничий процес. У таких умовах реорганізація товарної політики вимагає адаптації асортименту, змін у схемах дистрибуції та вдосконалення управління запасами для запобігання дефіциту продукції.

Таблиця 2.11- Вплив обмежень логістики на товарну політику ПрАТ «Чумак»

Обмеження	Вплив на товарну політику	Рішення
Затримки з доставкою	Порушення термінів постачання, збільшення часу на виробництво	Перегляд графіків постачання, використання місцевих постачальників
Нестабільність цін на пальне	Збільшення витрат на транспортування, підвищення собівартості	Оптимізація логістичних маршрутів, перехід на альтернативні джерела енергії
Обмеження в транспортній інфраструктурі	Зниження доступності транспортних засобів та матеріалів для виробництва	Використання додаткових складів, скорочення кількості перевезень
Зміни в міжнародній торгівлі	Втрата постачальників, необхідність пошуку нових джерел сировини	Диверсифікація постачальників, оптимізація ланцюгів постачання

Проведений аналіз свідчить про тісний взаємозв’язок між логістичними обмеженнями та товарною політикою підприємства. У випадку ПрАТ «Чумак» логістичні труднощі змушують компанію не лише шукати оперативні рішення, але й стратегічно переосмислювати принципи управління товарними потоками.

Зміни у постачанні, транспортуванні та доступності сировини безпосередньо впливають на асортимент продукції, її якість, вартість і здатність підприємства виконувати зобов'язання перед споживачами.

Адаптація асортименту є ключовим елементом реорганізації товарної політики в умовах обмеженої логістики. Умови війни та пов'язані логістичні обмеження змусили ПрАТ «Чумак» переглянути підходи до формування та управління асортиментом. Проведена адаптація дозволяє не лише зберегти конкурентоспроможність продукції, а й забезпечити її наявність на ринку в нестабільних умовах постачання.

Таблиця 2.12 - Адаптація асортименту ПрАТ «Чумак» в умовах логістичних обмежень

Продукція	Стратегія адаптації	Очікуваний результат
Соуси, кетчупи, майонези	Розширення асортименту новими варіантами соусів, кетчупів та майонезів	Задоволення попиту, зниження витрат на транспортування
Консервовані овочі	Оптимізація виробництва продуктів з тривалим терміном зберігання	Покращення ефективності зберігання та логістики
Томатна паста	Упровадження компактної упаковки для зменшення обсягів транспортування	Зменшення логістичних витрат, збереження обсягу продажів
Маргарин	Перехід на локальні постачання сировини для зменшення залежності від зовнішніх каналів	Підвищення стабільності постачання, зменшення витрат
Макарони	Виробництво у спрощеній упаковці з тривалим терміном придатності	Полегшення транспортування, зменшення втрат при зберіганні
Приправи	Зосередження на універсальних продуктах з високим попитом	Підвищення ефективності складського обліку і логістики

Зокрема, для соусів, кетчупів і майонезів компанія впроваджує нові види продукції, орієнтовані на внутрішній ринок, що дозволяє не лише задовольнити змінений споживчий попит, а й скоротити витрати на логістику через локалізацію виробництва.

У сегменті консервованих овочів основна увага зосереджена на випуску товарів з тривалим терміном зберігання, що підвищує ефективність зберігання й зменшує ризики втрат при транспортуванні.

Для томатної пасти впровадження компактної упаковки зменшує обсяг вантажу, полегшуючи транспортування й знижуючи логістичні витрати.

Маргарин адаптується шляхом переходу на локальні джерела сировини, що мінімізує залежність від нестабільних постачань та дозволяє підтримувати безперервність виробництва.

У випадку макаронних виробів компанія оптимізує упаковку - переходить на простіші формати, зручніші для зберігання та перевезення.

Приправи переорієнтовані на найпопулярніші універсальні позиції, що дозволяє зменшити асортимент без втрати обсягів продажів і водночас спростити логістику та облік.

Загалом, адаптація товарного асортименту Чумака демонструє гнучкість підприємства у відповідь на виклики воєнного часу та дозволяє зберегти ефективність навіть в умовах логістичної нестабільності.

Важливим аспектом реорганізації товарної політики є перегляд існуючих каналів дистрибуції. Обмеження логістичних ресурсів змушують компанію шукати нові способи доставки продукції до кінцевого споживача. Одним з рішень є використання альтернативних маршрутів та оптимізація кількості складів, щоб знизити витрати на транспортування та зберігання[19].

Зважаючи на поточні умови, компанія може також перейти до більш гнучкої моделі постачання з локалізацією виробництва та складування в найближчих до споживачів регіонах, що дозволяє зменшити залежність від зовнішніх факторів і скоротити час доставки.

Таблиця 2.13 - Оптимізація каналів дистрибуції ПрАТ «Чумак» в умовах обмеженої логістики

Канал дистрибуції	Проблеми	Рішення
Традиційний канал через великі склади	Затримки з доставкою та високі витрати на транспортування	Перехід до локальних складів, збільшення кількості дистриб'юторів
Міжнародна дистрибуція	Затримки на кордоні та нестабільність поставок	Пошук нових постачальників і переорієнтація на внутрішній ринок
Онлайн-продажі	Порушення в доставці через пандемію чи інші обмеження	Розвиток онлайн-платформ, інтеграція з локальними кур'єрськими службами

Отже, аналіз наведених даних підтверджує необхідність глибокої трансформації дистрибуційної стратегії ПрАТ «Чумак» у відповідь на логістичні обмеження. Замість орієнтації на централізовану модель зі значними витратами на транспортування, підприємство має зосередитися на розвитку регіональних логістичних центрів, що забезпечують оперативне реагування на попит та зменшують логістичні ризики.

Перехід до гнучкої дистрибуції також передбачає активне впровадження цифрових рішень: автоматизацію процесів замовлення, інтеграцію з локальними сервісами доставки та розширення можливостей онлайн-продажів. Це дозволить покращити доступність продукції для кінцевого споживача, особливо в умовах, коли традиційні канали постачання зазнають збоїв.

Технології відіграють важливу роль в оптимізації логістики і управлінні товарною політикою. Для ПрАТ «Чумак» впровадження новітніх технологій, таких як автоматизація складу, інтеграція з програмами управління запасами та застосування інтелектуальних систем прогнозування попиту, може значно покращити ефективність товарної політики.

Особливо важливо для компанії використовувати системи для моніторингу і прогнозування постачань, щоб знизити ймовірність дефіциту продукції і своєчасно реагувати на зміни у попиті.

Таблиця 2.14 - Впровадження нових технологій для оптимізації логістики ПрАТ «Чумак»

Технологія	Опис	Вплив на товарну політику
Автоматизація складу	Використання роботизованих систем для складування та переміщення товарів	Зниження витрат на складування, прискорення обробки замовлень
Прогнозування попиту	Використання аналітичних інструментів для прогнозування потреби у товарах	Зниження ризику дефіциту та надлишку продукції
Інтеграція з системами ERP	Автоматизація процесів планування і обліку запасів	Зменшення витрат на управління запасами, покращення точності прогнозів

Таким чином, цифрова трансформація логістичних процесів є ключовим фактором підвищення ефективності товарної політики ПрАТ «Чумак». Впровадження сучасних технологій дозволяє компанії не лише скоротити витрати, але й підвищити гнучкість у реагуванні на зміни ринкової ситуації, особливо в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Автоматизовані склади сприяють більш швидкій та точній обробці замовлень, що підвищує рівень обслуговування клієнтів. Технології прогнозування попиту дозволяють уникати як дефіциту, так і перевиробництва, забезпечуючи оптимальний баланс між пропозицією та попитом. Інтеграція з ERP-системами забезпечує повну прозорість усіх логістичних операцій, що, у свою чергу, сприяє більш точному плануванню та прийняттю стратегічних рішень.

У результаті впровадження технологій стає не лише інструментом подолання логістичних обмежень, а й конкурентною перевагою, яка забезпечує сталий розвиток компанії навіть в умовах кризових викликів.

Для успішного впровадження змін в товарну політику необхідно постійно здійснювати моніторинг результатів і коригувати стратегію в разі потреби. Це включає оцінку ефективності каналів дистрибуції, аналіз змін в асортименті продукції, а також оцінку фінансових показників компанії.

Важливою частиною цього процесу є використання зворотного зв'язку від споживачів і партнерів, що дозволяє оперативно реагувати на зміни в їх вимогах і потребах.

Таблиця 2.15 - Моніторинг результатів реорганізації товарної політики ПрАТ «Чумак»

Показник	Метод оцінки	Результат
Ефективність каналів дистрибуції	Аналіз часу доставки, витрат на транспортування	Зменшення витрат на логістику, скорочення часу доставки
Рівень з апасів	Перевірка складування і обертання товарів	Зниження запасів, зменшення витрат на зберігання
Фінансові показники	Аналіз прибутковості, маржі, витрат на виробництво	Покращення фінансових результатів

Таким чином, постійний моніторинг результатів реорганізації товарної політики дозволяє ПрАТ «Чумак» своєчасно виявляти проблемні зони та оперативно вносити необхідні корективи. Це забезпечує адаптивність компанії до змін зовнішнього середовища та сприяє підвищенню її конкурентоспроможності.

Зменшення витрат на логістику, оптимізація рівня запасів і покращення фінансових показників свідчать про ефективність впроваджених заходів. Використання аналітичних інструментів у поєднанні зі зворотним зв’язком від клієнтів і партнерів формує гнучку систему управління товарною політикою, яка здатна реагувати на нові виклики ринку[20].

Узагальнюючи проведений аналіз, можна зробити висновок, що реорганізація товарної політики ПрАТ «Чумак» є об’єктивною необхідністю в умовах обмеженої логістики, викликаної зовнішніми кризовими чинниками. Компанія демонструє здатність до гнучкої адаптації як у сфері формування асортименту, так і в управлінні дистрибуційними каналами. Оптимізація логістичних процесів, перехід до локалізованих складів, розвиток онлайн-продажів та застосування цифрових технологій забезпечують підвищення стійкості до зовнішніх ризиків, зниження витрат і покращення обслуговування кінцевого споживача. Усі ці заходи дозволяють ПрАТ «Чумак» зберігати конкурентні переваги та адаптуватися до нових ринкових умов, що є запорукою не лише стабільної діяльності, а й стратегічного розвитку підприємства в період нестабільності.

2.4 Пропозиції та удосконалення товарної політики ПрАТ «Чумак» в умовах обмеженої логістики

Військовий стан та спричинені ним обмеження у логістичних процесах створили серйозні виклики для підприємств агропродовольчого сектору України. Зокрема, ПрАТ «Чумак», як провідний виробник томатної пасти, соусів та консервованої продукції, стикається з проблемами затримок у

постачанні сировини, збільшенням логістичних витрат та обмеженим доступом до зовнішніх ринків. У таких умовах особливого значення набуває гнучка, адаптивна та стратегічно вивірена товарна політика.

Таблиця 2.16 пропонує основні пропозиції щодо удосконалення товарної структури ПрАТ «Чумак», які допоможуть компанії не лише залишатися конкурентоспроможною, але й залучати нову аудиторію, підвищуючи рівень продажів та імідж на ринку.

Таблиця 2.16 - Пропозиції щодо удосконалення товарної структури ПрАТ «Чумак»

Пропозиція	Опис	Очікуваний ефект
Розширення лінійки безглютенових та веганських продуктів	Запуск нових продуктів на основі органічних інгредієнтів	Залучення нової аудиторії, зростання попиту
Розвиток онлайн-продажів	Інвестування в онлайн-платформи та мобільні додатки	Підвищення доступності продукції, зростання продажів
Впровадження інноваційних упаковок	Виготовлення упаковки з екологічно чистих матеріалів	Підвищення іміджу компанії, залучення екологічно орієнтованих споживачів

Ці ініціативи можуть значно підвищити конкурентоспроможність ПрАТ «Чумак» на ринку та відповідати сучасним вимогам споживачів, що віддають перевагу здоровому способу життя та екологічно чистим продуктам.

Однією з основних стратегій удосконалення товарної політики має стати перехід до використання максимальної частки сировини, виробленої на територіях, не охоплених бойовими діями. Це дозволить знизити ризики, пов’язані з довгими або небезпечними маршрутами доставки.

Таблиця 2.17 - Порівняння джерел постачання сировини до та після початку воєнних дій

Тип сировини	Джерело до війни	Поточне джерело	Запропоноване рішення
Помідори	Херсонська обл.	Одеська обл., Миколаїв	Розвиток контрактного землеробства
Огірки, перець	Запорізька обл.	Черкаська обл.	Підтримка локальних фермерів
Цукор, сіль	Дніпропетровська обл.	Львівська обл.	Резервування критичних запасів
Пластик для тари	Імпорт (Туреччина)	Закарпаття (власне виробництво)	Інвестування у локалізацію пакування

У сучасних умовах воєнного стану забезпечення стабільного й безперебійного постачання сировини стало одним із найважливіших завдань для підприємств харчової промисловості. Для ПрАТ «Чумак» ключовим напрямом адаптації товарної політики виступає переорієнтація логістичних ланцюгів на безпечніші регіони України та зниження залежності від імпортних компонентів. Це дає змогу не лише мінімізувати логістичні ризики, а й сприяти розвитку національної економіки, зокрема сільського господарства та пакувальної промисловості.

Як наведено в таблиці 2.17, значні зміни відбулися у джерелах постачання основних видів сировини. Замість традиційних постачань томатів з Херсонської області, яка наразі є зоною бойових дій, підприємство орієнтується на Одеську та Миколаївську області. Для стабілізації цього процесу рекомендовано розвиток контрактного землеробства, що дозволить закріпити гарантовані обсяги поставок. Аналогічно, огірки та перець тепер постачаються з центральних регіонів, зокрема з Черкаської області, де можлива підтримка дрібних фермерських господарств через довгострокові договори.

Щодо допоміжних інгредієнтів, таких як цукор і сіль, здійснено переорієнтацію на західні області, а для забезпечення безперебійності виробництва запропоновано створення резервних запасів. Особливо актуальним стало питання заміни імпортного пластику для тари. Перехід до локального виробництва в межах Закарпаття дасть змогу підвищити рівень незалежності підприємства та сприятиме зменшенню вартості кінцевої продукції [21].

Таким чином, стратегія локалізації постачань є не лише вимушеною реакцією на зовнішні виклики, але й перспективним вектором розвитку, що зміцнює логістичну стійкість та конкурентоспроможність ПрАТ «Чумак».

У зв'язку з тимчасовим блокуванням морських портів та ускладненням використання традиційних залізничних маршрутів, ПрАТ «Чумак» має доцільність розглянути альтернативні логістичні рішення. Одним із варіантів є переорієнтація на залізничні маршрути в напрямку західного кордону. Крім

того, важливим кроком є участь у спільних платформах логістичних хабів у Львові та Ужгороді. Також підприємству варто інтегруватися з транспортними платформами країн Європейського Союзу для забезпечення експортних поставок.

Таблиця 2.18 - Оцінка ефективності альтернативних логістичних маршрутів

Маршрут	Вартість 1 т доставки	Тривалість	Ризики	Пропозиція
Херсон – Одеса – ЄС	180 $	8 днів	Високий (військовий ризик)	Уникати
Кропивницький – Львів – Польща	140 $	6 днів	Середній	Основний маршрут
Миколаїв – Ужгород – Словаччина	155 $	7 днів	Низький	Альтернативний маршрут
Кам’янець-Подільський – Румунія	130 $	5 днів	Низький	Резервний маршрут

У зв'язку з аналізом альтернативних логістичних маршрутів, можна зробити висновки щодо доцільності їх використання для ПрАТ «Чумак». Основний маршрут, що проходить через Кропивницький, Львів та Польщу, є найбільш оптимальним з точки зору витрат і часу доставки, попри наявність середніх ризиків. Це маршрут, який має стати пріоритетним для компанії в умовах поточної ситуації.

Миколаїв – Ужгород – Словаччина та Кам’янець-Подільський – Румунія є альтернативними та резервними маршрутами з низьким рівнем ризиків, хоча й трохи дорожчими або довшими за основний маршрут. З огляду на це, їх можна використовувати в разі необхідності для диверсифікації логістичних шляхів.

Тим не менше, важливо уникати використання маршруту через Херсон та Одесу, оскільки високий військовий ризик може призвести до значних затримок або навіть втрат.

Загалом, для забезпечення безперервних поставок та зниження ризиків, важливо надавати перевагу маршрутам, які з'єднують західні та південні кордони, де рівень безпеки та доступ до інфраструктури є більш стабільними.

Для забезпечення ефективної роботи логістичних процесів ПрАТ «Чумак» необхідно впровадити низку заходів, які дозволять оптимізувати витрати та зменшити ризики, пов'язані з поставками сировини та доставкою готової продукції. Основні заходи та очікувані результати наведено в таблиці 2.19.

Таблиця 2.19 - Основні заходи для оптимізації логістики ПрАТ «Чумак»

Захід	Опис заходу	Очікувані результати
Впровадження нових логістичних технологій	Використання цифрових платформ для моніторингу доставки	Зменшення термінів доставки
Модернізація складів	Оновлення складських потужностей для зберігання продукції	Покращення обігу товарів
Пошук альтернативних постачальників	Пошук нових постачальників сировини, щоб зменшити залежність від одних каналів	Зменшення ризиків та втрат у виробництві

Впровадження цих заходів дозволить ПрАТ «Чумак» покращити логістичну інфраструктуру, забезпечити своєчасне постачання сировини та доставку готової продукції до споживачів, а також мінімізувати ризики, пов'язані з перебоями у постачаннях. Таким чином, оптимізація логістичних процесів є важливим кроком для забезпечення сталого розвитку підприємства.

У умовах воєнного стану ПрАТ «Чумак» повинно адаптувати свою товарну політику, зокрема через розширення асортименту безглютенових та веганських продуктів і впровадження екологічних упаковок. Перехід до використання сировини з безпечних регіонів допоможе знизити ризики, а розвиток альтернативних логістичних маршрутів забезпечить стабільність постачань. Оптимізація логістичних процесів, включаючи модернізацію складів і пошук нових постачальників, дозволить зменшити витрати та знизити ризики. Усе це підвищить конкурентоспроможність компанії.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У процесі дослідження було з’ясовано, що товарна політика є важливою складовою загальної стратегії підприємства, яка визначає напрями розвитку асортименту, забезпечує відповідність товарів потребам ринку та дозволяє підвищити конкурентоспроможність у складних економічних умовах. Особливої актуальності ця політика набуває в умовах обмеженої логістики, коли підприємства стикаються з труднощами у забезпеченні безперебійного постачання сировини, зберігання продукції, її транспортування та реалізації.

Проведений аналіз діяльності ПрАТ «Чумак» показав, що підприємство має потужну виробничу базу, сформований асортимент і стабільний імідж серед споживачів. Водночас, частина виробничих процесів залежить від імпортної сировини та стабільної логістики, що створює додаткові ризики в умовах воєнного стану та порушених транспортних шляхів.

З’ясовано, що в умовах нестабільної логістичної інфраструктури ефективність товарної політики значною мірою залежить від гнучкості асортиментної структури, можливості адаптації до нових умов постачання, здатності залучати локальні ресурси та оптимізації ланцюгів постачання. Змінюються й уподобання споживачів: підвищується попит на прості, доступні та локально вироблені товари, що не потребують складного транспортування чи особливих умов зберігання.

Також було встановлено, що досягнення стратегічних цілей підприємства можливе лише за умови комплексного підходу до управління товарною політикою, що передбачає переоцінку ролі кожної товарної групи, впровадження цифрових рішень у сфері логістики, збуту та планування, а також активну взаємодію з національними постачальниками сировини.

Для удосконалення товарної політики ПрАТ «Чумак» в умовах обмеженої логістики доцільно здійснити оптимізацію асортименту продукції. Це означає, що варто зосередитись на тих товарних позиціях, які мають стабільний попит,

виготовляються з локальної сировини та не потребують складних логістичних операцій. Одночасно варто поступово скорочувати або тимчасово припиняти виробництво продукції, яка залежить від імпортних компонентів чи тривалих транспортних маршрутів.

Підприємству також слід активізувати співпрацю з національними постачальниками сировини, що дозволить зменшити залежність від іноземних партнерів і забезпечити більш гнучке реагування на зміни в логістичних умовах. Переорієнтація на внутрішній ринок постачання дасть змогу знизити витрати, скоротити терміни поставок і зменшити ризики, пов’язані з перериванням ланцюгів постачання.

Зважаючи на поточні виклики, важливо також переглянути існуючі логістичні маршрути та налагодити альтернативні напрямки для постачання і збуту продукції. Це дозволить оперативно реагувати на блокування основних шляхів і забезпечити безперервність поставок. Доцільним є укладання нових договорів із регіональними логістичними операторами, які працюють у відносно безпечних зонах країни та здатні гарантувати стабільні послуги.

Ще одним важливим кроком має стати створення регіональних складів або дистрибуційних центрів, що сприятиме ефективнішому розподілу готової продукції та зниженню логістичних витрат. У таких умовах підприємство зможе швидше забезпечувати продукцією кінцевого споживача, навіть у разі загострення ситуації в окремих регіонах.

Суттєву роль також відіграє адаптація упаковки до нових умов. Використання легких, екологічних та дешевших пакувальних матеріалів українського виробництва дозволить здешевити виробництво та полегшити транспортування.

Крім цього, доцільно розширити цифрові можливості підприємства. Впровадження систем автоматизованого управління запасами, прогнозування попиту та планування виробництва дозволить ефективніше контролювати ресурси та уникати надлишкових витрат. Такий підхід підвищить гнучкість у

прийнятті управлінських рішень і дозволить швидше адаптуватися до змін зовнішнього середовища[22].

Маркетингова стратегія також має зазнати змін. Потрібно посилити комунікацію із споживачами, акцентуючи увагу на якості, безпечності та локальному походженні продукції. Важливо, щоби споживачі розуміли, що, купуючи продукцію «Чумак», вони підтримують вітчизняного виробника в складний для країни час.

Всі запропоновані заходи повинні супроводжуватися постійним моніторингом їхньої ефективності. Регулярна оцінка впливу змін у товарній політиці дасть змогу коригувати дії підприємства, підтримувати його конкурентоспроможність та забезпечити сталий розвиток навіть у складних умовах обмеженої логістики.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Кузьминчук Н.В., Куценко Т.М., Терованесова О.Ю. Теоретичні підходи до розуміння сутності маркетингової товарної політики підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2019. № 66. С. 149–158.

2. Безугла Л.С., Агафонов О.Д., Гладкий Д.Р. Формування маркетингової товарної політики підприємства. 2019. № 35. С. 133–137.

3. Окландер М.А, Кірсонов М.В. Маркетингова товарна політика: підручник / М-во освіти і науки України, Одеський національний політехнічний університет. Київ : «Центр учбової літератури», 2020. 246 с.

4. Ангелко І.В. Управління маркетинговою діяльністю підприємства: особливості та шляхи вдосконалення. *Управлінська діяльність: досвід, тенденції та перспективи : матеріали II Всеукр. наук.-практ. Конф., 24 квітня 2020 р.* Харків, 2020. С. 6–8.

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

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

7. Безугла Л.С., Агафонов О.Д., Гладкий Д.Р. Формування маркетингової товарної політики. *Інфраструктура ринку.* 2019. № 35. С. 133–137.

8. Калініченко О.О., Пойта І.О. Проблеми та перспективи розвитку маркетингової товарної політики підприємства. URL: http://eprints.zu.edu.ua/32925/1/Тези%201%20Калініченко.pdf(дата звернення: 24.03.2025).

9. Потапюк І.П., Прокопенко О.В., Родько О.С. Особливості формування товарно-цінової політики сучасних підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 36/2019. С. 254–259.

10. Олійник А.С., Тургеля Ю.С., Соколовська Ю.Є. Виробничо-маркетингові стратегії антикризового управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 19–20. С. 110–116

11. Абрамович І. А., Квасова М. С. Маркетингова товарна політика та її особливості в кризових умовах господарювання. *Економіка та суспільство* Вип. 39. 2022. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-8. URL: file:///C:/Users/%D0%A2%D0%B5%D1%82%D1%8F%D0%BD%D0%B0/Downloads/1345%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-1297-1-10-20220614.pdf(дата звернення: 24.03.2025).

12. Бабух І. Сутність та зміст маркетингового аналізу: теоретичні підходи та прикладні аспекти. *Економіка та суспільство,* (28). 2021. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-21DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-21(дата звернення: 24.03.2025).

13. Бабух І. Б., Романюк Н. В. Маркетинговий аналіз товарної політики підприємства: цілі, завдання,перспективи. *Економіка і регіон* No 1 (92). 2024 Національний університет ім. Юрія Кондратюка. URL:https://archer.chnu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/10759/%D0%95%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D0%BA%D0%B0%20%D1%96%20%D1%80%D0%B5%D0%B3%D1%96%D0%BE%D0%BD.pdf?sequence=1&isAllowed=y DOI: 10.26906/EiR.2024.1(92).3313(дата звернення: 24.03.2025).

14. Маркетингова товарна політика : навч. посіб. / Д. В. Райко, Ю. С. Шипуліна. Суми : Триторія, 2022. 158 с.

15. ПрАТ «Чумак». URL: https://opendatabot.ua/c/24106105 (дата звернення: 24.03.2025).

16. Офіційний сайт ПрАТ «Чумак». URL: https://chumak.com/(дата звернення: 24.03.2025).

17. Чумацький шлях. Війна забрала у бренду «Чумак» завод, експорт і майже 1 млрд грн виторгу в Україні. Як компанія перевинайшла себе завдяки конкурентам. URL: https://forbes.ua/company/chumatskiy-shlyakh-110-

spivrobitnikiv-z-1200-padinnya-na-70-chastki-rinku-ta-vitorgu-yak-vizhivae-virobnik-ketchupiv-ta-konservatsii-chumak-z-kakhovki-09022023-11622

18. Романюк Н.В., Тарасов І.Ю., Гавриш І.І. Аналіз впливу креативної економіки на розробку нових продуктів і послуг. *Економіка та суспільство.* 2023. No 57. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-57-112. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3231(дата звернення: 24.03.2025).

19. Нємцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент. Київ: ДП Експрес–поліграф, 2020. 582 с.

20. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства. Навчальний посібник. Тернопіль: Економічна думка, 2020. 553 с.

21. Москалик Р., Балашова В. Тенденції цифрової трансформації у світовій економіці. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право.* 2023. № 6. С. 42–55.

22. Олешко Т. І., Касьянова Н. В., Смерічевський С. Ф. Цифрова економіка : підручник. Київ : НАУ, 2022. 200 с. 29. Солоп А. Аналіз векторів ключових макроекономічних трансформацій України в період сучасних викликів та загроз. *Економіка та суспільство.* 2023. Вип. 56. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-13 (дата звернення: 24.03.2025).