

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»

Кафедра управління та адміністрування

До захисту допущено

Кафедрою управління та адміністрування протокол № 7 від 4 грудня

завідувач кафедри



(підпис)

Оксана НЕСТЕРЕНКО

(ім'я, прізвище)

« 04 » грудня 2025 р.

Кваліфікаційна робота

здобувача другого (магістерського) рівня вищої освіти

Удосконалення товарної політики підприємства

Спеціальність 073 «Менеджмент»

(код та найменування спеціальності; спеціалізації спеціальності – за наявності)

Освітня програма «Менеджмент»

(назва освітньої програми)

Виконавець

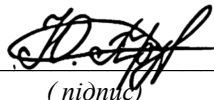


(підпис)

Вікторія МАЧУЛІНА

(ім'я, прізвище)

Науковий керівник



(підпис)

Юлія ПРУС

(ім'я, прізвище)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»

Кафедра управління та адміністрування

Рівень вищої освіти (освітньо-кваліфікаційний рівень) магістр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри



підпис

Вікторія ТРЕТЯК

ім'я, прізвище

«25» червня 2025 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Мачуліна Вікторія Євгенівна

(прізвище, ім'я, по батькові здобувач(ки))

1. Тема роботи: «Удосконалення товарної політики підприємства»

Керівник роботи: Прус Юлія Ігорівна, доктор філософії, доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від 7 жовтня 2025 року №4501-5/3688.

2. Строк подання здобувачем(кою) роботи 15 листопада 2025 року.

3. Перелік питань, які потрібно розробити: систематизувати наукові підходи до визначення сутності товарної політики підприємства, провести порівняльну характеристику та запропонувати власне визначення; узагальнити методичні підходи до формування товарної політики та виокремити її комплексну структуру, що включає функціональні складові, рівні управління та об'єкти впливу; узагальнити інструменти товарної політики та визначити ключові виклики її реалізації; охарактеризувати діяльність ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» і визначити його позиції на ринку молокопродуктів України; виокремити особливості товарної політики та асортиментної структури ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» з урахуванням показників ефективності та особливостей продуктового портфеля; провести оцінку ефективності товарної політики ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» та визначити напрями її удосконалення; систематизувати передовий досвід

удосконалення товарної політики підприємств і визначити можливості його адаптації до умов ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод»; розробити практичні рекомендації, спрямовані на оптимізацію асортиментної структури, посилення конкурентоспроможності, підвищення рентабельності та формування стабільного товарного портфеля ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод»; обґрунтувати доцільність запропонованих заходів з удосконалення товарної політики ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод», визначити їх вплив на фінансові результати та довгострокову стійкість товарної політики.

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1.	Узгодження змісту кваліфікаційної роботи
2.	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи
3.	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи
4.	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи
5.	Доопрацювання третього розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Підготовка тез доповіді на наукову конференцію, та/або підготовка наукової публікації за темою дослідження
6.	Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи. Оформлення списку літератури
7.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру управління та адміністрування

5. Дата видачі завдання «25» червня 2025 року

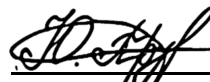
Здобувач(ка)


підпис

Вікторія МАЧУЛІНА

ім'я, прізвище

Керівник роботи


підпис

Юлія ПРУС

ім'я, прізвище

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РЕАЛІЗАЦІЇ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1 Сутність товарної політики підприємства як елементу маркетингової стратегії.....	10
1.2 Методичні підходи та структурні компоненти товарної політики підприємства.....	19
1.3 Інструменти формування товарної політики підприємства та сучасні виклики її реалізації.....	33
Висновок за розділом 1.....	41
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ ПРАТ «НОВГОРОД-СІВЕРСЬКИЙ СИРЗАВОД».....	43
2.1 Загальна характеристика діяльності ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод».....	43
2.2 Аналіз товарної політики та асортиментної структури ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод»	58
2.3 Оцінка ефективності товарної політики ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» та визначення напрямів її удосконалення	74
Висновок за розділом 2.....	86
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ ПРАТ «НОВГОРОД-СІВЕРСЬКИЙ СИРЗАВОД».....	88
3.1 Узагальнення кращих практик удосконалення товарної політики підприємств.....	88
3.2 Розробка практичних рекомендацій щодо оптимізації товарної політики ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод»	102
3.3 Обґрунтування доцільності запропонованих заходів для ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод».....	122
Висновок до розділу 3.....	138
ВИСНОВКИ	140
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	144
ДОДАТКИ.....	155

ВСТУП

У сучасних умовах прискореної трансформації ринкових технологій, зростання конкуренції та зміни структури споживчого попиту якісно вибудована товарна політика стає ключовим чинником стійкого розвитку підприємств. Зростання ролі інновацій, скорочення життєвих циклів продукції, диверсифікація каналів збуту та підвищення вимог до якості створюють потребу в системному перегляді підходів до формування та коригування товарного портфеля. Компанії більше не можуть покладатися на статичні моделі управління товаром – ефективність забезпечують гнучкі асортиментні рішення, точне визначення пріоритетних товарних груп і здатність оперативно адаптувати пропозицію до змін ринкового середовища. Значного значення набуває й фактор цифровізації, що розширює інструменти аналізу поведінки споживачів, активізує персоналізацію пропозиції та підсилює вимоги до швидкості прийняття управлінських рішень. Розвиток електронної комерції, аналітичних платформ і нових форматів дистрибуції формує іншу модель управління асортиментом, у якій ключового значення набувають прогнозування попиту та оптимізація структури товарного портфеля на основі даних.

Для українських виробників проблема удосконалення товарної політики є особливо актуальною через вплив повномасштабного вторгнення, порушення логістичних ланцюгів, зміну поведінки споживачів і зростання значення онлайн-каналів збуту. Сучасний ринок вимагає поєднання гнучкості, інноваційності та клієнтоорієнтованості у прийнятті управлінських рішень щодо товарного портфеля. Як свідчить практика бізнесу, в діяльності багатьох компаній спостерігаються проблеми: рішення про розширення чи скорочення асортименту часто приймаються інтуїтивно, без урахування показників рентабельності, етапів життєвого циклу товарів та їх позиціонування на ринку. Відповідно, це призводить до втрати конкурентних переваг, зниження прибутковості та неефективного використання ресурсів. Саме тому

дослідження напрямів удосконалення товарної політики має значне практичне й теоретичне значення, спрямоване на підвищення конкурентоспроможності у сучасних умовах ринкової економіки України.

Проблематиці формування та удосконалення товарної політики підприємства присвячено значну увагу у працях як зарубіжних, так і вітчизняних науковців. Теоретичні основи товарної політики, її місце в системі маркетингового менеджменту та роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства розкрито у працях Ф. Котлера, К. Келлера, Ж.-Ж. Ламбена, М. Портера, Б. Карлофа, Дж. Еванса, Б. Бермана та інших дослідників. Серед вітчизняних науковців питання формування асортиментної стратегії, управління життєвим циклом товарів і розвитку товарного портфеля досліджували Л. Балабанова, В. Ромат, С. Гаркавенко, А. Войчак, Т. Примака, М. Окландер та інші. В їхніх роботах розглядаються взаємозв'язок товарної політики з іншими елементами комплексу маркетингу, оцінювання ефективності асортименту, управління інноваціями та створення конкурентних переваг.

Незважаючи на вагомий науковий внесок, низка питань залишається недостатньо дослідженими, зокрема – конкретизація практичних механізмів удосконалення товарної політики в умовах прискореної цифровізації, волатильності споживчого попиту та кризових трансформацій зовнішнього середовища в умовах воєнного стану.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення товарної політики ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод».

Відповідно до мети дослідження поставлено й вирішено такі завдання:

- систематизовано наукові підходи до визначення сутності товарної політики підприємства, проведено порівняльну характеристику та запропоновано власне визначення;

- узагальнено методичні підходи до формування товарної політики та виокремлено її комплексну структуру, що включає функціональні складові, рівні управління та об'єкти впливу;
- узагальнено інструменти товарної політики та визначено ключові виклики її реалізації;
- охарактеризовано діяльність ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» і визначено його позиції на ринку молокопродуктів України;
- виокремлено особливості товарної політики та асортиментної структури ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» з урахуванням показників ефективності та особливостей продуктового портфеля;
- проведено оцінку ефективності товарної політики ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» та визначено напрями її удосконалення;
- систематизовано передовий досвід удосконалення товарної політики підприємств і визначено можливості його адаптації до умов ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод»;
- розроблено практичні рекомендації, спрямовані на оптимізацію асортиментної структури, посилення конкурентоспроможності, підвищення рентабельності та формування стабільного товарного портфеля ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод»;
- обґрунтовано доцільність запропонованих заходів з удосконалення товарної політики ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод», визначено їх вплив на фінансові результати та довгострокову стійкість товарної політики.

Об'єктом дослідження є процес удосконалення та реалізації товарної політики підприємства.

Предметом дослідження виступає сукупність теоретичних, методичних і прикладних засад удосконалення товарної політики підприємства в умовах сучасного ринкового середовища.

У ході роботи було застосовано загальнонаукові та спеціальні методи пізнання: структурно-логічний – для побудови загальної структури

дослідження; метод синтезу – для розкриття сутності товарної політики підприємства; метод класифікації – для систематизації видів товарної політики, чинників, що впливають на її формування, та інструментів управління асортиментом; узагальнення та порівняння – для аналізу існуючих методичних підходів до оцінювання ефективності товарної політики підприємства; кількісного та якісного аналізу – для оцінювання показників діяльності ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» і визначення ефективності його товарної політики; бенчмаркінгу – для виокремлення кращих практик удосконалення товарної політики підприємств харчової галузі; логічний метод – для обґрунтування пропозицій щодо удосконалення товарної політики ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод»; метод графічного й табличного подання даних – для наочного відображення результатів аналізу; наукового узагальнення – при формулюванні висновків і пропозицій за результатами проведеного дослідження.

Теоретичною та інформаційною базою кваліфікаційної роботи є праці вітчизняних і зарубіжних учених, матеріали наукових конференцій та семінарів, тематичні публікації у періодичних наукових виданнях. Інформаційну базу дослідження становлять матеріали Державної служби статистики України, аналітичні огляди розвитку харчової промисловості, зокрема ринку молочної продукції України, галузеві інтернет-ресурси, звітна документація ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» та власні аналітичні розробки.

Практичне значення результатів кваліфікаційної роботи полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій щодо удосконалення товарної політики ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» у процесі прийняття управлінських рішень. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності маркетингової діяльності підприємства, оптимізації асортиментної структури та зміцненню його конкурентних позицій на ринку молочної продукції. Отримані результати можуть бути

адаптовані й іншими компаніями харчової промисловості України для вдосконалення власної товарної політики.

Структура та зміст кваліфікаційної роботи відповідають поставленим завданням і складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

Персоналізація товарної пропозиції як тренд сучасної товарної політики розкрита автором на III Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Проблеми та перспективи забезпечення стійкого соціально-економічного розвитку територій» (31 жовтня 2025 року).

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РЕАЛІЗАЦІЇ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність товарної політики підприємства як елементу маркетингової стратегії

У сучасній системі стратегічного управління ринковою діяльністю підприємства товарна політика посідає статус базового концепту, що визначає зміст і напрям формування товарної пропозиції. Саме вона забезпечує узгодження стратегічних намірів суб'єкта господарювання з вимогами ринку, визначає ступінь відповідності асортименту очікуванням споживачів та формує підґрунтя для побудови конкурентних переваг. Зростання складності ринкових процесів, інтенсифікація конкуренції, поява нових бізнес-моделей та зміна логіки споживчої поведінки підсилюють значущість науково обґрунтованого підходу до формування товарної політики. За цих умов вона перетворюється на стратегічний інструмент, що забезпечує системність у прийнятті рішень щодо розвитку товарного портфеля, оновлення асортименту та оптимізації параметрів товарної пропозиції відповідно до динаміки ринкового середовища.

Товарна політика охоплює систему принципів, підходів і управлінських рішень, що визначають характер, структуру та розвиток товарної пропозиції компаній. Її методологічна основа ґрунтується на взаємопов'язаних процесах формування асортименту, управління товарними лініями, підтримання конкурентоспроможних характеристик продукції та планування інноваційного оновлення. На відміну від окремих тактичних дій, пов'язаних із регулюванням параметрів товару, вона формується як інтегрована стратегічна система, що забезпечує довгострокову відповідність пропозиції умовам ринку.

У науковій літературі представлено широкий спектр підходів до трактування товарної політики, що відображає багатовимірність даного поняття та специфіку його застосування в управлінні маркетинговою діяльністю підприємства. Оскільки її реалізація перебуває на перетині стратегічних, аналітичних та операційних рішень, змістове трактування доцільно здійснювати через призму концепцій провідних маркетингових шкіл.

Американська школа маркетингу пов'язує товарну політику з процесом формування товарної пропозиції, орієнтованої на задоволення потреб споживачів. Класичне формулювання Ф. Котлера визначає товар як «будь-що, що може бути запропоновано на ринку з метою задоволення потреб чи запитів» [81]. Таке положення створює методологічну основу для розуміння товарної політики як системи рішень щодо узгодження характеристик пропозиції з очікуваннями цільових сегментів ринку. У подальших дослідженнях К. Келлера наголошено, що ефективність товарної стратегії залежить від здатності підприємства формувати різні рівні споживчої цінності, що відображається через позиціонування та бренд-орієнтоване управління товаром [80]. Представники практико-орієнтованого напрямку, зокрема Б. Берман і Дж. Еванс, зосереджують увагу на управлінні асортиментом, глибиною і шириною товарних ліній, рентабельністю окремих товарних позицій та узгодженістю структури товарного портфеля з потребами ринку [50].

Європейська школа формує стратегічно-ціннісну інтерпретацію товарної політики. У працях Ж.-Ж. Ламбена підкреслюється, що управління товаром повинно ґрунтуватися на створенні «вищої цінності для споживача» [84], що передбачає гнучку реакцію на зміни ринкових умов та орієнтацію на перспективні потреби. Такий підхід тісно пов'язаний із концепцією *market-driven management*, у межах якої товарна політика виконує функцію стратегічного механізму забезпечення довгострокової ринкової життєздатності. Подальший розвиток цього підходу спостерігається у працях П. Дойля, де вона інтерпретується як елемент формування ринкової позиції

бренда, а також у дослідженнях С. Холленсена, який розглядає товар як комплексний носій функціональних, символічних та емоційних характеристик, що визначають поведінку споживачів [62, 63, 75].

У межах стратегічно-конкурентного напрямку товарна політика набуває значення механізму створення конкурентної переваги. М. Портер наголошує, що конкурентна перевага «формується на основі цінності, яку підприємство здатне створити для покупця» [94]. Така інтерпретація підкреслює необхідність управління товаром у контексті його унікальності, диференціації та здатності забезпечувати відмінності, що є економічно значущими для споживача. Б. Карлоф, продовжуючи цю логіку, аналізує дану політику як інструмент забезпечення стратегічної гнучкості, акцентуючи увагу на потребі коригувати структуру товарного портфеля відповідно до змін ринкових можливостей та ризиків [79].

На відміну від зарубіжних підходів, вітчизняні науковці інтерпретують переважно з позицій управління асортиментом та товарними лініями. У класичному підручнику Л. Балабанової зазначається, що «товарна політика – це діяльність підприємства щодо формування оптимального асортименту та забезпечення його конкурентоспроможності на ринку» [5]. Такий підхід підкреслює прикладний характер управління товарною пропозицією та орієнтацію на узгодження асортименту з параметрами попиту. С. Гаркавенко розглядає її як комплекс управлінських рішень, пов'язаних із підтриманням якості, оновленням товарів, структуруванням товарних ліній та формуванням відповідності між товарною пропозицією і динамікою ринку [10]. Дослідження В. Ромата та Т. Примака акцентують увагу на таких аспектах, як позиціювання товару, управління його життєвим циклом, прогнозування ринкових змін та забезпечення узгодженості між структурою товарного портфеля й конкурентними умовами [8, 22].

Узагальнення наукового матеріалу дозволяє ідентифікувати поступову еволюцію змісту товарної політики: від розуміння її як інструмента управління асортиментом – до інтегрованого стратегічного підходу, зорієнтованого

на створення споживчої цінності, диференціацію продукції та формування довгострокових конкурентних переваг. Значна увага провідних науковців приділяється необхідності забезпечення узгодженості між товарною політикою та маркетинговою стратегією організації, що підтверджує стратегічний характер даної категорії та визначає перспективні напрями її подальшого дослідження (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Систематизація наукових підходів до визначення сутності товарної політики підприємства

Автор	Визначення / сутність
Г. Меффер	Товарна політика розглядається як системне та планомірне формування товарної пропозиції підприємства для забезпечення ринкових потреб (Produktpolitik).
М. Бейкер	Товарна політика визначається як управління параметрами товарної номенклатури, товарних ліній та характеристик окремих продуктів.
Е. Дж. Маккарті	Товарна політика є частиною елемента Product у моделі 4Р і охоплює рішення щодо модифікації, якості й структури товарної пропозиції.
Ж.-Ж. Ламбен	Товарна політика розглядається як стратегія продукту, спрямована на створення та підтримання вищої споживчої цінності відповідно до концепції «market-driven management».
Ф. Котлер	Товарна політика базується на концепції багаторівневого товару та управлінні товарною номенклатурою (product mix), що забезпечує формування споживчої цінності та узгодження товарної пропозиції з потребами ринку.
Д. Аакер	Товарна політика інтерпретується через формування product strategy, спрямованої на створення функціональної та символічної цінності продукту.
Л.В. Балабанова	Товарна політика – це діяльність з формування оптимального асортименту та забезпечення відповідності товарної пропозиції ринковим потребам.
С.С. Гаркавенко	Товарна політика охоплює процеси управління якістю товару, його оновленням та структуруванням товарного портфеля.
А.В. Войчак	Товарна політика – це система управлінських рішень щодо структурування, розвитку й оновлення асортименту підприємства.
Т.О. Примак	Товарна політика включає управління товаром на різних етапах життєвого циклу для забезпечення його конкурентоздатності.
М.А. Окландер	Товарна політика визначається як система управлінських рішень щодо формування ринкової пропозиції підприємства та її адаптації до змін споживчого попиту й умов ринкового середовища.

Джерело: узагальнено автором на основі [5, 8, 10, 21, 22, 38, 49, 81, 84, 89, 90]

Аналіз наукових підходів до визначення товарної політики підприємства здійснено шляхом систематизації трактувань, що представлені у працях провідних учених (табл. 1.1). Для порівняння концептуальних підходів застосовано набір критеріїв, які відображають її ключові складові. Рівень вираженості кожного критерію оцінювався за шкалою: висока, помірна, низька, відсутня. Відповідну характеристику наведено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Порівняльна характеристика наукових підходів до трактування товарної політики за критеріями аналізу

Автор	Критерії порівняння					
	Стратегічний аспект	Орієнтація на споживача	Асортиментно-управлінський підхід	Інноваційність	Роль у marketing-mix	Конкурентний аспект
Г. Меффер	Висока	Висока	Висока	Помірна	Висока	Висока
М. Бейкер	Висока	Помірна	Висока	Низька	Помірна	Помірна
Е. Дж. Маккарті	Помірна	Помірна	Помірна	Низька	Висока	Низька
Ж.-Ж. Ламбен	Висока	Висока	Низька	Висока	Висока	Висока
Ф. Котлер	Висока	Висока	Помірна	Низька	Висока	Помірна
Д. Аакер	Висока	Висока	Низька	Помірна	Висока	Висока
Л.В. Балабанова	Висока	Висока	Висока	Низька	Висока	Висока
С.С. Гаркавенко	Висока	Висока	Висока	Висока	Висока	Висока
А.В. Войчак	Висока	Помірна	Висока	Помірна	Висока	Помірна
Т.О. Примак	Висока	Помірна	Помірна	Висока	Помірна	Помірна
М.А. Окландер	Висока	Висока	Висока	Висока	Висока	Висока

Джерело: узагальнено автором

Розгляд теоретичних підходів, що репрезентують американську, європейську та вітчизняну маркетингові школи, дає змогу простежити різні акценти у трактуванні змісту товарної політики та ролі цього інструменту в системі управління підприємством. Незважаючи на відмінності у методологічних підходах, більшість дослідників сходяться на тому, що товарна політика є ключовим компонентом маркетингової стратегії, оскільки визначає логіку формування товарної пропозиції, її ринкову релевантність та здатність створювати споживчу цінність.

Важливо підкреслити, що вона визначає рамки та можливості інших елементів marketing-mix (ціноутворення, дистрибуція, просування). Саме характеристики товару формують базові параметри позиціювання, задають вимоги до рівня сервісу, впливають на вибір каналів збуту та визначають характер комунікаційної взаємодії зі споживачами [86]. Таким чином, товар виступає ядром маркетингової системи, а товарна політика – її стратегічною основою.

Підходи американських авторів зосереджуються на прикладних механізмах управління товарною пропозицією – параметрах товарних ліній, характеристиках продуктів та узгодженості асортименту з потребами споживачів. Європейські дослідники, навпаки, акцентують увагу на стратегічних вимірах товарної політики, підкреслюючи її значення у формуванні довгострокової ринкової життєздатності, диференціації та створенні сталих конкурентних переваг. Українська наукова школа тяжіє до прагматичного підходу, у межах якого товарна політика розглядається як інструмент структурування асортименту, управління життєвим циклом продуктів та забезпечення відповідності товарного портфеля параметрам попиту.

Синтез зазначених підходів дає можливість трактувати товарну політику як багатовимірну категорію, що поєднує стратегічні, ринково-орієнтовані, інноваційні та асортиментні аспекти управління товарною пропозицією. Такий комплексний характер зумовлює потребу у системному підході до її формування, який враховує як стратегічні цілі компанії, так і динаміку ринкового середовища.

На підставі проведеного аналізу доцільно сформулювати наступне авторське визначення товарної політики підприємства – це інтегрована система стратегічних і тактичних управлінських рішень, спрямованих на формування, розвиток, оновлення та оптимізацію товарної пропозиції відповідно до потреб споживачів, динаміки ринкового середовища та

стратегічних цілей організації, що забезпечує створення, підтримання конкурентної цінності й стійкості товарного портфеля.

Запропоноване авторське визначення дає змогу розглядати товарну політику як багаторівневу систему управління, що охоплює стратегічні рішення щодо позиціювання товару та визначення напрямів розвитку товарного портфеля, тактичні рішення з формування асортиментної структури та модифікації продукції, а також операційні рішення щодо підтримання якісних параметрів і забезпечення відповідності товарів встановленим стандартам. Така ієрархічна побудова зумовлює необхідність чіткої конкретизації завдань товарної політики на кожному з цих рівнів, що забезпечує узгодженість управлінських рішень і системність їх реалізації в практичній діяльності підприємства.

Практична реалізація товарної політики здійснюється через систему завдань, що визначають напрям і механізм формування товарної пропозиції. До основних належать: формування оптимальної конфігурації товарного портфеля; забезпечення відповідності товарів потребам цільових сегментів; розроблення нових продуктів і вдосконалення існуючих; підтримання, контроль та удосконалення якості; формування споживчої цінності й позиціювання; інтеграція товарних рішень із ціноутворенням, збутом і комунікаціями; управління життєвим циклом товарів; моніторинг і прогнозування ринкових тенденцій; забезпечення стійкої конкурентоспроможності продукції (рис. 1.1).

Важливим елементом формування товарної політики є розуміння багаторівневої структури товару, представленої у класичній моделі Ф. Котлера (рис. 1.2). У межах цієї концепції товар розглядається не лише як фізичний об'єкт, а як багатокomпонентна система створення споживчої цінності [82]. Дана модель включає п'ять рівнів:

- Ключова цінність (core benefit) – фундаментальна потреба, заради якої споживач здійснює купівлю.

- Базовий товар (basic product) – перетворення основної вигоди у конкретний товар, що має визначений набір характеристик.
- Очікуваний товар (expected product) – мінімальний набір властивостей і умов, які споживач вважає обов’язковими під час придбання товару.
- Товар із підкріпленням (augmented product) – додаткові характеристики, що перевищують очікування споживача та формують конкурентні переваги.
- Потенційний товар (potential product) – можливі майбутні зміни, інновації та вдосконалення, які підприємство може реалізувати для зміцнення ринкових позицій.

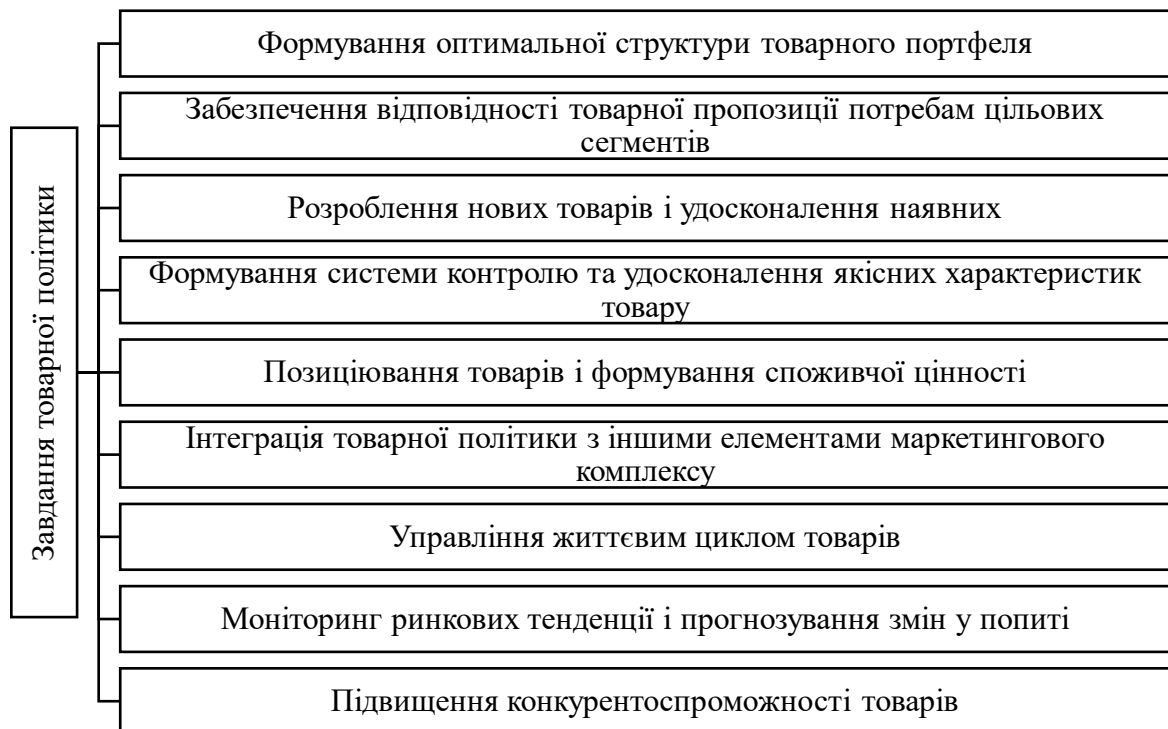


Рисунок 1.1 – Основні завдання товарної політики підприємства

Джерело: складено автором на основі [99, 108]

Використання моделі Ф. Котлера у товарній політиці забезпечує системне бачення того, яким чином формується цінність товару на різних етапах його розвитку, та дозволяє компанії адаптувати свою товарну пропозицію відповідно до очікувань і поведінки споживачів. Такий підхід

сприяє підвищенню конкурентоспроможності товарного портфеля та ефективному позиціюванню продукції на ринку.

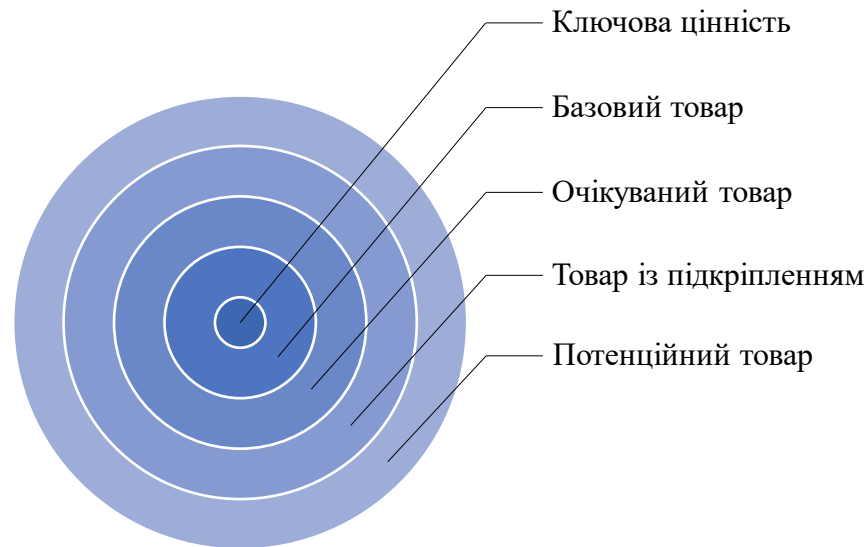


Рисунок 1.2 – Модель п'яти рівнів товару за Ф. Котлером

Джерело: складено автором на основі [83]

Таким чином, товарна політика виступає комплексним інструментом стратегічного управління товарною пропозицією, що забезпечує її узгодженість із ринковими вимогами, споживчими очікуваннями та довгостроковими цілями підприємства. На теоретичному рівні вона поєднує елементи різних маркетингових шкіл, інтегруючи ринково-орієнтовані, стратегічні, інноваційні та асортиментні підходи до управління товаром. Товарна політика формує методологічні засади розроблення, позиціювання та розвитку продуктів, визначає межі взаємодії з іншими інструментами marketing-mix і виступає ключовим чинником створення споживчої цінності. Її системний характер забезпечує можливість комплексної оцінки товарної пропозиції, своєчасного оновлення асортименту та підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

1.2 Методичні підходи та структурні компоненти товарної політики підприємства

Ефективне формування товарної політики підприємства потребує науково обґрунтованої методичної бази, здатної забезпечити системність, об'єктивність та стратегічну узгодженість управлінських рішень. На відміну від концептуально-теоретичних підходів, розглянутих у попередньому підрозділі, методичні засади передбачають конкретизацію алгоритмів, принципів та інструментів, що визначають практичний механізм формування товарної пропозиції. Саме методичний рівень забезпечує перехід від загальних маркетингових концепцій до прикладних моделей аналізу, планування та оптимізації товарного портфеля, дозволяючи підприємству адаптуватися до динамічних ринкових умов, управляти життєвим циклом продукції, підтримувати конкурентоспроможність та здійснювати стратегічно виважене оновлення асортименту. У цьому контексті важливим завданням є систематизація основних методичних підходів, класифікаційних моделей і практичних інструментів, що формують методологічний фундамент сучасної товарної політики.

У практиці маркетингового управління методичний підхід до формування товарної політики трактується як система взаємопов'язаних принципів, методів, інструментів та процедур, що визначають логіку, послідовність і механізм прийняття управлінських рішень стосовно створення, розвитку та оптимізації товарної пропозиції. Він формує нормативно-методичні орієнтири, які дозволяють систематизувати процеси управління товаром та адаптувати їх до специфічних умов ринку [70]. Конкретний набір підходів, що застосовується компанією, залежить від стратегічних завдань, структури ресурсів, галузевих факторів і характеру конкурентного середовища. Узагальнення теоретичних концепцій та сучасних управлінських практик дає змогу ідентифікувати дев'ять основних методичних підходів до формування товарної політики, кожен з яких характеризується

специфічною методологічною основою, інструментарієм та умовами застосування.

Ринково-орієнтований підхід ґрунтується на концепції marketing concept та парадигмі market-driven management, сформованих у працях Ф. Котлера, Ж.-Ж. Ламбена, П. Друкера та П. Дойля [63, 64, 81, 84]. Центральна ідея цього підходу полягає у підпорядкуванні товарної політики потребам, очікуванням і поведінковим патернам споживачів цільових сегментів ринку. Методологічна база передбачає систематичне проведення маркетингових досліджень, сегментацію ринку за релевантними критеріями, аналіз споживчої цінності, вивчення мотивів купівлі та формування товарної пропозиції, максимально адаптованої до виявлених потреб клієнтів. Інструментарій включає методи первинних досліджень (опитування, фокус-групи, глибинні інтерв'ю), аналіз купівельної поведінки, побудову карт споживчого досвіду (Customer Journey Map), моделі сегментації (демографічної, психографічної, поведінкової) та інструменти позиціонування [3, 74, 88]. Результатом застосування ринково-орієнтованого підходу є висока релевантність товарної пропозиції ринковим умовам, зростання задоволеності споживачів і зниження ризику комерційного провалу нових продуктів. Водночас підхід вимагає значних інвестицій у маркетингові дослідження та супроводжується ризиком швидкого копіювання успішних рішень конкурентами.

Стратегічний підхід розглядає товарну політику як інтегральний елемент загальної стратегії розвитку підприємства, що забезпечує узгодженість товарних рішень із місією, баченням, довгостроковими цілями та конкурентною стратегією організації. Він базується на концепціях стратегічного менеджменту, сформованих у працях І. Ансоффа, М. Портера, Г. Мінцберга та П. Дойля, і передбачає ієрархічну структуру стратегічного планування, у межах якої товарна стратегія є похідною від корпоративної та бізнес-стратегій підприємства [45, 63, 104]. Методична база підходу включає стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища (SWOT, PESTEL, модель п'яти сил Портера), визначення стратегічного позиціонування

підприємства, вибір конкурентної стратегії (лідерство за витратами, диференціація, фокусування) та формування стратегічних пріоритетів розвитку товарного портфеля. Інструментарій охоплює стратегічні матриці (Ансоффа, ADL), збалансовану систему показників (Balanced Scorecard), сценарне планування, дорожні карти продуктового розвитку та інші методи довгострокового стратегічного проектування. Застосування стратегічного підходу забезпечує системність, послідовність і передбачуваність товарних рішень, сприяє формуванню стійких конкурентних переваг та дозволяє підприємству своєчасно адаптуватися до майбутніх змін у ринковому та технологічному середовищі [4, 37].

Ресурсно-орієнтований підхід сформувався на основі концепцій К. Прахалада, Г. Хамела, Дж. Берні та Б. Вернерфельта й передбачає формування товарної політики, виходячи з унікальних ресурсів, компетенцій та організаційних здібностей підприємства [71, 114]. Згідно з цією методологією, стійкі конкурентні переваги створюються не лише через адаптацію до умов зовнішнього середовища, а передусім завдяки ефективному використанню внутрішнього потенціалу, який відповідає характеристикам цінності (Value), рідкісності (Rarity), складності для копіювання (Inimitability) та організованості (Organization) – відповідно до моделі VRIO [113]. Практична реалізація ґрунтується на інвентаризації та оцінюванні ключових ресурсів підприємства (технологічних, людських, організаційних, репутаційних), ідентифікації базових компетенцій, аналізі їх стратегічного потенціалу та формуванні товарних рішень, що використовують унікальні можливості організації [61, 110]. Інструментарій охоплює VRIO-аналіз, картування компетенцій, аудит ресурсів, аналіз ланцюга створення цінності та оцінку нематеріальних активів. Такий підхід дає змогу створювати товари з важко імітованими характеристиками, забезпечує довгострокову конкурентоспроможність і сприяє раціональному використанню організаційного потенціалу. Водночас його застосування може обмежувати

ширину та гнучкість асортименту рамками наявних ресурсів і знижувати рівень ринкової орієнтації підприємства.

Інноваційно-орієнтований підхід базується на проактивному створенні нових товарних категорій, технологій і бізнес-моделей, що формують майбутній попит і трансформують структуру ринку. Теоретичну основу становлять праці К. Крістенсена (теорія підричних інновацій), Е. Роджерса (дифузія інновацій), Г. Чесбро (концепція відкритих інновацій) та Д. Тіса (динамічні здібності). У межах цієї методології розвиток товарної пропозиції спирається на системну інноваційну діяльність, що включає R&D, моніторинг технологічних трендів, експериментування з новими продуктовими форматами та застосування дизайн-мислення й швидкого прототипування [53, 54, 101, 106]. Інструментарій інноваційної орієнтації охоплює технологічний форсайт, патентний аналіз, методи креативної генерації ідей (brainstorming, SCAMPER, TRIZ), agile-підходи до розробки продуктів, MVP (Minimum Viable Product) та принципи lean startup. Використання цієї логіки дозволяє підприємству досягати технологічного лідерства, відкривати нові ринкові ніші й формувати «блакитні океани» (за концепцією В. Кіма та Р. Моборна) [30]. Разом із тим інноваційна орієнтація супроводжується високим рівнем ризику, значними інвестиційними витратами та невизначеністю ринкового прийняття нових товарів.

Портфельний підхід розглядає товарну політику через призму оптимізації структури товарного портфеля як сукупності взаємопов'язаних товарних груп, ліній та окремих продуктів, що відрізняються за рівнем прибутковості, темпами зростання, силою ринкових позицій та стратегічними перспективами. Теоретичне підґрунтя цього підходу сформоване на основі концепцій портфельного менеджменту, розроблених Boston Consulting Group (матриця BCG), McKinsey & Company (матриця GE/McKinsey), Arthur D. Little (матриця ADL) та І. Ансоффом (матриця «продукт-ринок») [14, 51, 115]. Методологія передбачає класифікацію товарів за релевантними критеріями, оцінювання їхнього поточного стану та прогнозування перспектив розвитку,

визначення оптимального балансу між товарними категоріями (зірки, дійні корови, знаки питання, собаки – за термінологією BCG) та розроблення диференційованих стратегій управління для кожної з них. Інструментарій включає портфельні матриці, ABC/XYZ-аналіз асортименту, аналіз рентабельності товарних позицій, моделі оптимізації ширини й глибини товарних ліній, розрахунок показників оборотності та маржинальності [12]. Таким чином, використання портфельного підходу забезпечує збалансований розвиток асортименту, оптимізує розподіл ресурсів між товарними напрямками та дозволяє своєчасно ухвалювати рішення щодо інвестування в перспективні продукти або елімінації неефективних позицій.

Життєвоциклічний підхід ґрунтується на концепції життєвого циклу товару (Product Life Cycle), сформульованій Т. Левіттом і розвиненій Ф. Котлером, та передбачає диференціацію товарних стратегій залежно від стадії еволюції продукту на ринку [85]. У межах цієї логіки кожен товар проходить послідовні етапи впровадження, зростання, зрілості та спаду, що характеризуються різними параметрами обсягів продажу, рентабельності, інтенсивності конкуренції та поведінкових характеристик споживачів, які потребують відповідної адаптації маркетингових рішень. Методика охоплює діагностику поточної стадії PLC, прогнозування тривалості циклів, планування модифікацій і оновлень товару з метою подовження етапу зрілості, визначення оптимального моменту елімінації застарілих продуктів та формування структури товарного портфеля таким чином, щоб окремі товари перебували на різних стадіях циклу. Інструментарій включає аналіз динаміки продажів і прибутковості, S-криві та логістичні моделі розвитку, методи прогнозування попиту, а також технології product refresh і repositioning. Життєвоциклічний підхід дозволяє своєчасно адаптувати товарну політику до змін ринкового середовища, планувати інноваційний розвиток та забезпечувати безперервність товарної пропозиції через збалансоване оновлення асортименту.

Ціннісно-орієнтований підхід фокусується на створенні та доставці споживчої цінності як ключовому завданні товарної політики. Теоретичну базу становлять концепція ланцюга цінності М. Портера, модель споживчої цінності (Customer Value Model) та методологія формування ціннісної пропозиції (Value Proposition) А. Остервальдера [112]. У межах цього підходу товар розглядається не як сукупність фізичних характеристик, а як інтегрована система функціональних, емоційних, соціальних та економічних вигід, які забезпечують вищий рівень задоволення потреб споживачів порівняно з альтернативними пропозиціями. Методологія передбачає глибинний аналіз структури споживчої цінності, визначення ключових драйверів цінності для різних сегментів, проектування унікальної ціннісної пропозиції та узгодження характеристик товару, його дизайну, якості, рівня сервісу та бренду з очікуваною користувачами цінністю. Інструментарій охоплює Value Proposition Canvas, аналіз jobs-to-be-done, картування споживчого досвіду, методи оцінювання сприйнятої цінності, conjoint-аналіз і техніки розроблення унікальних торгових пропозицій (USP). Застосування ціннісної орієнтації забезпечує високу відповідність товарної пропозиції очікуванням споживачів, дає можливість обґрунтовувати преміальні цінові стратегії та сприяє формуванню довгострокової лояльності.

Конкурентно-орієнтований підхід ґрунтується на системному аналізі товарних стратегій конкурентів, їхніх сильних і слабких сторін, ринкового позиціювання та особливостей формування ціннісних пропозицій, що дає змогу створювати власні продукти зі стійкими конкурентними перевагами. Теоретичними засадами виступають праці М. Портера (теорія конкурентних стратегій), Дж. Дея (market-driven strategy) та А. Ріса і Дж. Траута (концепція позиціювання) [59, 95, 100]. Методичний зміст підходу передбачає систематичний моніторинг дій конкурентів, бенчмаркінг товарних характеристик, порівняльний аналіз споживчої цінності, виявлення ринкових прогалин та розроблення стратегій диференціації або фокусування з урахуванням конкурентного середовища. Інструментарій включає

конкурентний аналіз, карти позиціювання (perceptual maps), бенчмаркінг, аналіз конкурентних переваг, mystery shopping та відстеження цифрових слідів конкурентів. Використання конкурентної орієнтації дає змогу своєчасно реагувати на зміни у ринковій ситуації, ідентифікувати недооцінені сегменти, формувати чітке диференційоване позиціювання й мінімізувати ризики втрати ринкових позицій. Водночас надмірна концентрація на конкурентних діях може призводити до реактивності та недостатньої інноваційності товарної політики.

Процесний підхід розглядає формування товарної політики як систему взаємопов'язаних бізнес-процесів – від генерації ідей та розроблення концепцій нових продуктів до їх комерціалізації, підтримки на ринку й елімінації. Теоретичну основу становлять концепції процесного управління, реінжинірингу бізнес-процесів М. Хаммера та Дж. Чампі, а також методології управління життєвим циклом продукту (PLM) [72]. Методологія передбачає формалізацію та стандартизацію процесів товарної політики, визначення ключових контрольних точок (stage-gate process), установлення критеріїв прийняття рішень на кожному етапі та оптимізацію часових і ресурсних параметрів розвитку продуктів. Інструментарій включає моделювання бізнес-процесів (BPMN), методологію Stage-Gate Р. Купера, технології швидкої розробки продуктів, системи управління проєктами й PLM-платформи. Застосування процесної логіки забезпечує прозорість і керованість товарної політики, скорочує час виведення нових продуктів на ринок, підвищує ефективність використання ресурсів і зменшує ймовірність помилок у процесі розроблення та комерціалізації товарів.

Систематизація розглянутих методичних підходів (табл. 1.3) свідчить про їх комплементарний характер і різну методологічну спрямованість. Ринково-орієнтований, ціннісно-орієнтований та конкурентно-орієнтований підходи забезпечують зовнішню орієнтацію товарної політики, її узгодженість із параметрами ринкового середовища та потребами споживачів.

Таблиця 1.3 – Порівняльна матриця методичних підходів до формування товарної політики за ключовими параметрами (3-рівнева шкала)

Методичний підхід	Критерії порівняння						Часовий горизонт
	Стратегічна орієнтація	Ринкова адаптивність	Інноваційність	Ресурсна потреба	Складність реалізації	Ризиковість	
Ринково-орієнтований	●●○	●●●	●○○	●●○	●●○	●●○	Короткостроковий
Стратегічний	●●●	●●○	●○○	●●●	●●●	●●○	Довгостроковий
Ресурсно-орієнтований	●●●	●○○	●○○	●●●	●●●	●●○	Довгостроковий
Інноваційно-орієнтований	●●○	●●○	●●●	●●●	●●●	●●●	Довгостроковий
Портфельний	●●●	●●○	●○○	●●●	●●●	●●○	Середньостроковий
Життєвоциклічний	●●○	●●●	●○○	●●○	●●○	●●○	Середньостроковий
Ціннісно-орієнтований	●●●	●●○	●●○	●●○	●●○	●○○	Середньостроковий
Конкурентно-орієнтований	●●○	●●●	●○○	●●○	●●○	●●○	Короткостроковий
Процесний	●●○	●○○	●○○	●●●	●●●	●○○	Середньостроковий

Примітка. Оцінювання здійснено за трирівневою шкалою якісних параметрів: ●●● – високий рівень прояву; ●●○ – помірний рівень; ●○○ – низький рівень.

Джерело: складено автором

Стратегічна та ресурсна логіка формують внутрішню структуру товарних рішень, визначають їх довгострокову узгодженість і роль у досягненні конкурентних переваг. Інноваційна орієнтація зумовлює проактивний характер товарної діяльності та спрямованість на формування майбутнього попиту. Портфельний і життєвоциклічний підходи забезпечують аналітичну основу для оптимізації асортименту, а процесний – операційну ефективність реалізації товарної політики. У сучасній практиці підприємства дедалі частіше застосовують інтегрований (комплексний) підхід, що поєднує елементи всіх розглянутих методологій відповідно до галузевої специфіки, стратегічних пріоритетів та динаміки ринкового середовища, забезпечуючи системне врахування ринкових, ресурсних, інноваційних, конкурентних, ціннісних і процесних аспектів формування товарної політики.

Структуризація товарної політики передбачає систематизацію її змістових елементів, управлінських рівнів та об'єктів впливу, що дозволяє розглядати товарну політику не як абстрактну категорію, а як цілісну багаторівневу систему управління товарною пропозицією підприємства. На відміну від узагальнених теоретичних підходів, вона дає змогу чітко визначити, з яких елементів складається товарна політика, як вони взаємодіють між собою та яким чином забезпечують узгодженість стратегічних, тактичних і операційних рішень у сфері товарного менеджменту. Змістове наповнення товарної політики формується через її функціональні напрями, рівні управління та об'єкти регулювання (рис. 3.1). Такий підхід дозволяє комплексно описати логіку формування товарної пропозиції, виокремити ключові вектори управлінських рішень і забезпечити внутрішню цілісність товарної стратегії підприємства.

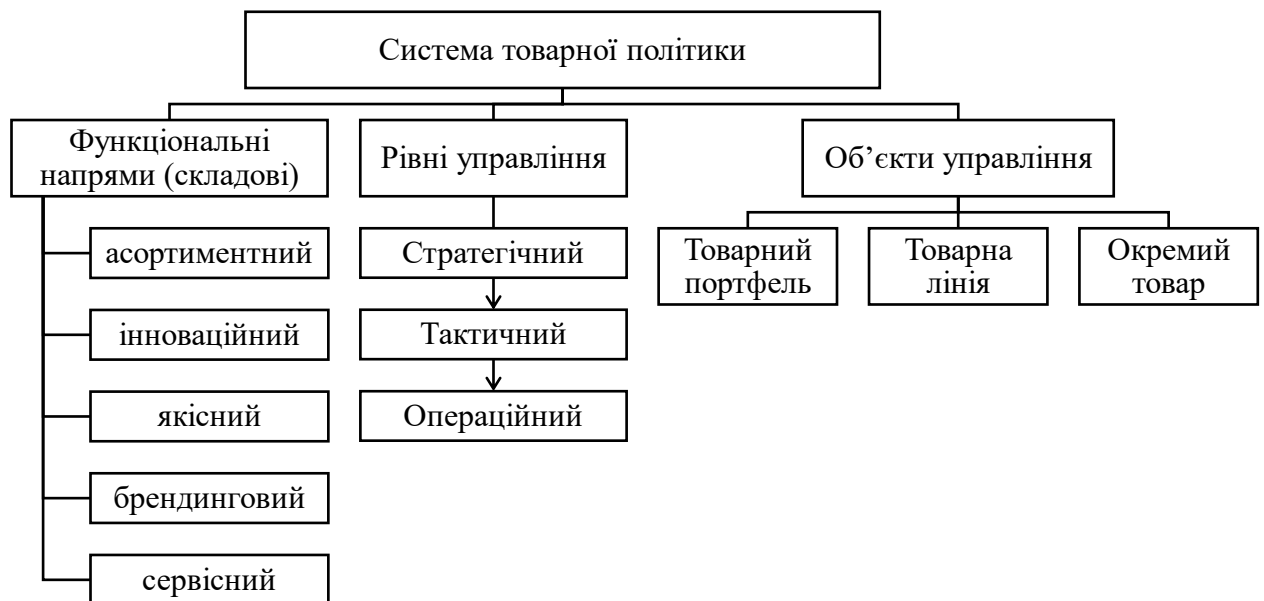


Рисунок 1.3 – Структура товарної політики підприємства

Джерело: складено автором

Функціональні складові товарної політики відображають її внутрішню логіку та конкретизують ключові напрями управління товарною пропозицією підприємства. У науковій літературі вони розглядаються як змістові елементи

(складові) товарної політики, оскільки формують її структурну основу та визначають основні сфери управлінського впливу. Узагальнення теоретичних підходів дає змогу виокремити п'ять таких напрямів, які забезпечують змістове наповнення товарної політики:

- асортиментний;
- інноваційний;
- якісний;
- брендинговий;
- сервісний.

Кожен із них виконує специфічні управлінські функції, проте всі вони є взаємопов'язаними та формують єдину комплексну систему товарного менеджменту. Розглянемо детальніше зміст кожної з цих складових.

Асортиментний напрям є базовим структурним елементом товарної політики та визначає конфігурацію товарного портфеля підприємства. Він охоплює управління широтою та глибиною асортименту, узгодженість товарних груп і ліній, визначення ролі окремих товарних позицій та оптимізацію співвідношення між новими, модифікованими й традиційними товарами [77]. Ефективна реалізація асортиментних рішень забезпечує відповідність пропозиції потребам цільових сегментів, підвищує гнучкість підприємства щодо ринкових змін та створює основу для раціонального розподілу ресурсів.

Інноваційний напрям забезпечує розвиток і оновлення товарної пропозиції, формуючи здатність підприємства адаптуватися до технологічних змін і створювати нові ринкові можливості. Він включає процеси генерування та відбору ідей, концептуалізації товарів, розроблення прототипів, тестування та комерціалізації нових продуктів, а також модифікацію існуючих товарів через впровадження інноваційних матеріалів, функцій чи технологій [69]. Завдяки цьому інноваційна складова визначає темп оновлення товарного портфеля та сприяє підвищенню його ринкової привабливості.

Якісний напрям товарної політики орієнтований на встановлення та підтримання стабільних споживчих характеристик продукції. Він охоплює визначення параметрів якості, розроблення технічних специфікацій, контролю виробничих процесів, здійснення сертифікації та впровадження систем управління якістю. Забезпечення високого рівня якості є важливою передумовою формування довіри споживачів, підвищення конкурентоспроможності продукції та мінімізації витрат, пов'язаних із рекламаціями чи удосконаленням товарів.

Брендингова складова товарної політики формує нематеріальну та емоційну цінність товару через управління торговими марками, позиціонуванням, архітектурою брендів, дизайном, упаковкою та маркуванням. Завдяки брендингу підприємство створює унікальну ринкову ідентичність своїх продуктів, підвищує їхню впізнаваність і сприяє формуванню лояльності споживачів [60]. У сучасних умовах брендингова політика відіграє особливо важливу роль на ринках із високим рівнем конкуренції та відносно низьким рівнем функціональної диференціації товарів.

Сервісний напрям завершує структуру функціональних складових, забезпечуючи підсилення базової товарної пропозиції через комплекс додаткових послуг. До нього належать консультування, технічна підтримка, гарантійне та постгарантійне обслуговування, навчання споживачів користуванню продукцією, а також створення супровідної документації. Розвинена система сервісного забезпечення підвищує загальну споживчу цінність товару, формує позитивний користувацький досвід і сприяє довгостроковій лояльності клієнтів [109].

Так, функціональні складові товарної політики утворюють комплексну та взаємозалежну систему, яка забезпечує формування конкурентоспроможної товарної пропозиції та є основою для її стратегічного розвитку в умовах динамічного ринкового середовища.

Взаємодія зазначених складових вимагає чіткого розподілу управлінських повноважень і завдань, що реалізується через багаторівневу

систему організації товарного менеджменту. Саме рівнева побудова товарної політики забезпечує узгодження стратегічних орієнтирів, тактичних рішень і повсякденної операційної діяльності, дозволяючи підтримувати цілісність товарної стратегії та ефективність реалізації її окремих елементів.

На стратегічному рівні формуються довгострокові пріоритети розвитку товарного портфеля, визначаються ключові напрями інноваційної діяльності, окреслюється позиціонування продуктів на ринку та встановлюються загальні принципи управління асортиментом і брендом. Стратегічні рішення охоплюють формування продуктової стратегії організації, вибір перспективних товарних ліній, визначення траєкторій оновлення товарів та оцінку їх потенційної конкурентоспроможності. Саме тут закладається концептуальна основа товарної політики, яка задає рамки для подальших управлінських дій.

Тактичний рівень конкретизує стратегічні орієнтири, трансформуючи їх у комплекс середньострокових управлінських рішень. На цьому рівні здійснюється формування та коригування товарного асортименту, упорядкування товарних ліній, визначення параметрів модифікацій продукції, адаптація функціональних характеристик товарів до вимог ринку та конкурентного середовища. Тактичні рішення забезпечують гнучкість товарної пропозиції, дозволяють своєчасно реагувати на зміну споживчих пріоритетів і створюють основу для підтримання стабільних продажів.

Третій рівень – операційний – охоплює короткострокові та повсякденні управлінські процеси, пов'язані з реалізацією конкретних товарних рішень. Він передбачає здійснення контролю якості продукції, управління запасами, оперативне коригування характеристик товарів, організацію сервісного забезпечення та виконання процедур маркування й упакування. Операційні дії забезпечують стабільність товарної пропозиції, її відповідність встановленим стандартам і готовність продуктів до безпосереднього продажу та використання.

Узгоджена взаємодія рівнів управління формує цілісну ієрархію, у межах якої стратегічні рішення задають загальний напрям розвитку товарної пропозиції, тактичні – визначають інструменти її реалізації, а операційні – забезпечують безперервність та якість практичного виконання управлінських функцій. Збалансованість цих рівнів є необхідною умовою ефективного функціонування товарної політики в цілому.

Поєднання стратегічних, тактичних та операційних рішень передбачає чітку ідентифікацію тих елементів товарної пропозиції, які стають безпосереднім предметом управління. Об'єкти товарної політики формують просторово-структурну основу товарного портфеля підприємства та визначають масштаб, напрями й характер управлінських впливів. Їхнє виокремлення забезпечує системність товарного менеджменту, дає змогу раціонально розподіляти ресурсну базу та оптимізувати товарну пропозицію відповідно до стратегічних орієнтирів організації.

Найвищим рівнем управління є товарний портфель підприємства, тобто сукупність усіх товарних груп, категорій та напрямів виробничо-комерційної діяльності [98]. Управління портфелем охоплює визначення його оптимальної структури, формування збалансованого співвідношення між високоприбутковими, перспективними, стабільними та низькорентабельними продуктами, а також планування інвестиційного забезпечення окремих товарних ліній. У межах цього об'єкта ухвалюються ключові рішення щодо розширення або скорочення товарних напрямів, перерозподілу ресурсів, виходу на нові сегменти та формування довгострокових траєкторій розвитку продуктового набору. Відповідно, управління портфелем дозволяє підприємству мінімізувати ризики, пов'язані з коливаннями попиту, і підтримувати стійкість конкурентних позицій.

Наступним структурним елементом виступає товарна лінія, що об'єднує групу споріднених товарів, які задовольняють подібні потреби та орієнтовані на певний сегмент ринку. Робота з товарною лінією пов'язана з визначенням її глибини, оновленням модифікацій, розширенням або звуженням

варіативності, оптимізацією позиціювання окремих моделей і встановленням чітких меж диференціації між ними [97]. Саме на цьому рівні формується логіка відмінностей між продуктами всередині категорії, коригуються споживчі характеристики та здійснюється адаптація товарів до різних груп покупців, що забезпечує внутрішню узгодженість асортименту та підсилює конкурентні переваги компанії.

Найбільш деталізованим об'єктом управління є окремий товар як індивідуальна продуктова одиниця, яка безпосередньо сприймається споживачем у процесі купівлі та використання. Управління продуктом охоплює конкретизацію конструктивних, функціональних та естетичних властивостей, розроблення дизайну, упаковки й маркування, встановлення стандартів якості, визначення комплектації та параметрів сервісного забезпечення [81]. На рівні окремого товару формується кінцева споживча цінність продукції, що визначає її ринкову привабливість, а також ступінь задоволення потреб покупців.

Комплексне поєднання методичних підходів і структурних елементів формує методологічну основу, що визначає сучасну логіку побудови політики управління продуктами підприємства. Чітке окреслення функціональних складових, рівнів менеджменту та об'єктів впливу дозволяє розглядати цю сферу як впорядковану систему взаємопов'язаних рішень, у якій стратегічні наміри набувають конкретного змісту через тактичні механізми, а операційні дії забезпечують практичну реалізацію визначених пріоритетів. Такий підхід не лише впорядковує внутрішню побудову продуктового менеджменту, а й формує концептуальні рамки для адаптації пропозиції до ринкової динаміки, технологічних змін і трансформації споживчих очікувань. Сформована методологічна база є необхідною умовою переходу від теоретичного аналізу до розроблення інструментів і практичних рішень, спрямованих на підвищення стійкості та конкурентної ефективності товарної політики.

1.3 Інструменти формування товарної політики підприємства та сучасні виклики її реалізації

Результативне управління товарною пропозицією неможливе без використання спеціалізованих інструментів, що забезпечують аналітичне підґрунтя, методичну точність та практичну реалізованість управлінських рішень. Інструментарій товарної політики охоплює комплекс методів, моделей і процедур, спрямованих на оцінювання стану товарного портфеля, оптимізацію його структури, підтримання якості продукції, управління інноваційними процесами та формування ринкової цінності товарів. Застосування таких інструментів дає змогу системно впорядковувати товарні рішення, підвищувати їхню обґрунтованість і забезпечувати відповідність товарної пропозиції стратегічним орієнтирам та ринковим вимогам.

Важливою групою інструментів є методи, що забезпечують структурну діагностику та оптимізацію асортименту. Їх використання дозволяє не лише фіксувати поточний стан товарного портфеля, а й виявляти внутрішні диспропорції, оцінювати ефективність окремих товарних позицій та формувати обґрунтовані рішення щодо подальшого розвитку асортиментної структури. До найбільш поширених інструментів належать ABC- і XYZ-аналіз, які забезпечують багатовимірну оцінку товарів за обсягом внеску в оборот та стабільністю попиту [39]. Застосування цих методів дає змогу ідентифікувати ключові позиції, що формують основну частку доходу компанії, відокремити малорентабельні позиції, підвищити прозорість асортиментної матриці та оптимізувати товарні запаси. Поглиблений аналіз асортименту доповнюється розрахунком показників маржинального внеску, рентабельності товарних груп, частоти обігу запасів та показників ліквідності. Такий інструментарій дозволяє оцінювати економічну доцільність утримання конкретних товарних позицій у портфелі, виявляти внутрішні резерви підвищення фінансової ефективності та визначати напрями ресурсного перерозподілу між товарними групами. Аналіз економічних параметрів

товарної пропозиції створює основу для формування раціональної структури асортименту, що відповідає стратегічним цілям підприємства та ринковим умовам його діяльності.

Значну роль у стратегічному управлінні товарною політикою відіграє портфельний аналіз, який дає можливість оцінювати конкурентні позиції товарів у довгостроковій перспективі. Застосування таких моделей, як матриця BCG, GE/McKinsey, ADL або Shell/DPM, дозволяє визначати положення товарів у структурі ринку, встановлювати траєкторії їхнього розвитку та прогнозувати зміни конкурентного середовища [51, 107, 115]. Портфельні моделі слугують інструментом ухвалення рішень щодо пріоритетності інвестицій, ідентифікації товарів, що потребують модернізації, а також позицій, які мають бути виведені з ринку через невідповідність ринковим вимогам або стратегічній логіці компанії. У результаті портфельний аналіз формує підґрунтя для стратегічного балансування товарного набору й забезпечує обґрунтованість інвестиційних рішень.

Системний характер інструментів асортиментно-портфельного аналізу забезпечує суб'єкту господарювання можливість управляти товарною пропозицією на основі об'єктивних даних, а не інтуїтивних оцінок. Вони виконують роль аналітичного ядра товарної політики, дозволяючи вибудовувати ефективну структуру товарного портфеля, підтримувати економічну стійкість асортименту та своєчасно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури.

Інноваційний інструментарій товарної політики спрямований на забезпечення безперервного розвитку товарної пропозиції та випередження ринкових змін. Він охоплює методи, що дозволяють системно організувати процес створення нових продуктів, мінімізувати інноваційні ризики та забезпечувати відповідність товарних рішень як стратегічним орієнтирам підприємства, так і споживчим очікуванням. Одним із ключових інструментів виступає дизайн-мислення, яке передбачає глибинне вивчення потреб користувачів, прототипування та тестування рішень у форматі швидких

ітерацій. Завдяки цьому компанія отримує можливість формувати продукти, що не лише задовольняють функціональні вимоги, а й забезпечують високий рівень користувацького досвіду. У практиці інноваційного менеджменту також широко застосовуються TRIZ, методи морфологічного аналізу, SCAMPER, бенчмаркінг інновацій та експертні методи генерування ідей, які сприяють пошуку нестандартних конструктивних і функціональних рішень [13, 73]. Важливу роль відіграють MVP-тестування та концепт-тестування, що дають змогу оцінити реакцію цільової аудиторії на ранніх етапах розроблення продукту, мінімізуючи ймовірність невдалого запуску, підвищуючи точність прогнозування попиту та знижуючи інвестиційні ризики [36].

Комплекс інструментів управління життєвим циклом товару забезпечує можливість адаптації товарної політики до етапів еволюції продукції на ринку. Аналіз PLC передбачає визначення стадії, на якій перебуває товар (впровадження, зростання, зрілість чи спад), та відповідне коригування параметрів асортименту, рівня сервісного забезпечення, цінової та комунікаційної політики [48]. Використання S-кривих, логістичних моделей зростання, методів прогнозування попиту та моделювання ринкової динаміки дозволяє формувати реалістичні сценарії розвитку товарів і своєчасно планувати їхнє оновлення. Особливе значення мають інструменти планування та реалізації оновлень – product refresh, модифікація, репозиціонування, зміна функціональних або естетичних характеристик. У сукупності вони забезпечують подовження життєвого циклу продукції та підтримання її конкурентоспроможності на стадіях насичення або сповільнення зростання, сприяють оптимальному використанню ресурсів і підвищенню загальної ефективності товарного портфеля.

У сукупності інноваційні методи та інструменти управління життєвим циклом формують адаптивну систему підтримки розвитку товарної пропозиції, яка дозволяє підприємству гнучко реагувати на зміни технологічних трендів і споживчих уподобань. Вони забезпечують своєчасне оновлення продуктів, оптимізацію їх ринкової траєкторії та підвищення

стійкості товарного портфеля до конкурентного тиску. Застосування таких інструментів створює підґрунтя для подальшої інтеграції рішень у сфері якості, брендингу та сервісу, які доповнюють інноваційний компонент товарної політики та завершують формування комплексної системи управління товаром.

Інструменти забезпечення якості відіграють ключову роль у формуванні стабільних споживчих характеристик товару та гарантуванні його відповідності нормативним вимогам і очікуванням споживачів. До них належать стандартизація й сертифікація продукції, контрольні карти якості, аудит виробничих процесів, система статистичного контролю (SPC), методи аналізу причин і наслідків (FMEA), а також впровадження міжнародних систем управління якістю, зокрема ISO 9001 та TQM [87, 103, 111]. Їх застосування дає змогу вибудовувати прозору систему контролю якості, оперативно виявляти дефекти, мінімізувати виробничі ризики, підвищувати стабільність параметрів продукції та підтримувати високий рівень довіри споживачів до бренду.

Важливе місце в інструментарії посідають методи управління брендом, які впливають на сприйняття товару, його ринкову диференціацію та здатність формувати довгострокову лояльність споживачів. До найбільш ефективних інструментів брендингу належать аналіз сприйняття бренду, побудова карт позиціонування (perceptual mapping), розроблення ціннісної пропозиції (Value Proposition Canvas), створення архітектури бренду, управління візуальною ідентичністю, а також методи оцінювання капіталу бренду за моделями Д. Аакера, К. Келлера чи BrandZ. Використання цього інструментарію дозволяє компанії формувати цілісне позиціонування, посилювати диференціацію товарів, установлювати стійкі емоційні зв'язки з аудиторією та забезпечувати відповідність між обіцяною і реальною цінністю товару [67].

Інструменти сервісного забезпечення розширюють базову цінність товару та формують додаткові мотиви для придбання й утримання клієнтів. До ключових належать розроблення та регламентація стандартів

обслуговування, системи управління взаєминами з клієнтами (CRM), методи аналізу сервісної якості (зокрема SERVQUAL), побудова моделей сервісної взаємодії, управління гарантійними процесами, програмами післяпродажної підтримки та технічного супроводу. Їх застосування дозволяє підприємству забезпечити високий рівень сервісу на всіх етапах взаємодії зі споживачем, зменшити ризики рекламацій, підвищити задоволеність клієнтів і сформувати додаткову конкурентну перевагу як на постачальницьких, так і на споживчих ринках [102].

У системі товарної політики інструменти забезпечення якості, брендингу та сервісу відіграють не лише операційну, а й виразно стратегічну роль. Вони дозволяють гармонізувати функціональні, естетичні й емоційні компоненти товарної пропозиції, забезпечити послідовність реалізації ціннісної пропозиції бренду та сформувати довгострокові передумови зміцнення ринкових позицій. Інтегроване використання зазначених інструментів формує завершений механізм управління товаром, у межах якого якість, бренд і сервіс виступають невід’ємними елементами конкурентної стратегії.

Основні інструменти товарної політики згруповано в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Групи інструментів формування товарної політики підприємства

Група інструментів	Перелік інструментів	Призначення/управлінські функції	Рівень управління	Об’єкт управління
1	2	3	4	5
Асортиментно-портфельний аналіз	ABC-аналіз, XYZ-аналіз, аналіз маржинального внеску, показники оборотності, матриці BCG, GE/McKinsey, ADL	Діагностика структури асортименту, оцінка економічної ефективності товарних груп, визначення пріоритетів розвитку та коригування структури товарного портфеля	Стратегічний, тактичний	Товарний портфель

Продовження табл. 1.4

1	2	3	4	5
Управління життєвим циклом товару	Аналіз PLC, S-криві, моделі прогнозування попиту, сценарний аналіз, моделі життєвої траєкторії продукту	Узгодження товарних рішень зі стадіями життєвого циклу, планування оновлень, визначення моменту модифікації або елімінації товарів	Стратегічний, тактичний	Товарні лінії, окремі товари
Інноваційний інструментарій	Дизайн-мислення, TRIZ, морфологічний аналіз, SCAMPER, бенчмаркінг інновацій, прототипування, concept testing, MVP-тестування	Генерування та оцінювання нових товарних концепцій, мінімізація інноваційних ризиків, визначення оптимальних характеристик нового продукту	Стратегічний, тактичний	Нові товари, товарні лінії
Інструменти управління якістю	Стандартизація, сертифікація, ISO 9001, TQM, FMEA, SPC, внутрішній аудит якості	Забезпечення стабільності споживчих характеристик, виявлення і запобігання дефектам, контроль процесів і підвищення якості продукції	Тактичний, операційний	Окремі товари
Інструменти брендингу	Perceptual mapping, аналіз сприйняття бренду, розроблення ціннісної пропозиції, архітектура бренду, моделі оцінювання brand equity (Аакер, Келлер)	Позиціонування товарів, формування нематеріальної цінності, посилення конкурентної диференціації, управління сприйняттям бренду	Стратегічний, тактичний	Товарні лінії, окремі товари
Інструменти сервісного забезпечення	CRM-системи, SERVQUAL, регламенти обслуговування, моделі сервісної взаємодії, управління гарантійною та післягарантійною підтримкою	Формування додаткової споживчої цінності, підвищення задоволеності та лояльності клієнтів, оптимізація процесів післяпродажного обслуговування	Тактичний, операційний	Окремі товари, клієнти

Джерело: складено автором

Практична імплементація інструментів товарної політики відбувається у складному середовищі, де аналітичні моделі стикаються з обмеженнями реальних виробничих, ринкових та організаційних процесів [2]. Підприємства,

що формують товарний портфель на основі методично виважених підходів, змушені постійно адаптуватися до зовнішньої динаміки, яка зменшує прогнозованість результатів і коригує можливості використання окремих інструментів. Висока мінливість купівельних мотивів, поява нових форматів споживання та зростаюча фрагментація ринку знижують точність сегментаційних моделей і ускладнюють застосування традиційних схем позиціювання. Зміна поведінкових патернів відбувається швидше, ніж цикл оновлення товарного портфеля, що формує часовий розрив між аналітикою і практикою та потребує більш гнучких алгоритмів управління.

Виробнича складова значно впливає на можливість реалізації асортиментних та інноваційних рішень. Технологічна інфраструктура часто залишається менш адаптивною, ніж вимагає ринкова ситуація: кожна модифікація рецептури або формату товару потребує переналаштування обладнання, додаткових випробувань і ресурсного резервування. Чутливість виробничих процесів до змін сировинної бази підсилює нестабільність параметрів собівартості, а отже – змінює економічну доцільність окремих товарних позицій. У таких умовах навіть комплексні інструменти портфельного аналізу або управління життєвим циклом товару втрачають частину передбачувальної сили, оскільки вихідні параметри фінансових моделей змінюються швидше, ніж тривають стандартні процедури планування.

Операційні аспекти формують великий масив викликів, пов'язаних із швидкістю виконання рішень та узгодженістю взаємодії між підрозділами. Впровадження інноваційних або оновлених товарів потребує безперервного інформаційного обміну між виробництвом, маркетингом, логістикою та збутом, тоді як організаційна практика багатьох компаній характеризується фрагментарністю процесів і відсутністю єдиної аналітичної платформи. Нерівномірність планування запасів, коливання навантаження на виробничі лінії або недостатня швидкість логістичних операцій нівелюють переваги точних аналітичних інструментів. Навіть коректно сформована товарна

стратегія втрачає ефективність, коли процес виконання не забезпечує потрібної ритмічності, стабільності та контрольованості операцій.

Комунікаційний блок реалізації товарної політики також стикається з обмеженнями. Формування диференційованої ціннісної пропозиції потребує не лише продуманого брендингового та сервісного інструментарію, а й здатності організації підтримувати стійку комунікаційну присутність у цифрових каналах. Інформаційне середовище характеризується високою конкуренцією, а аудиторія очікує персоналізованого контенту й миттєвої реакції бренду. Обмежені маркетингові бюджети, брак цифрових компетенцій або недостатнє опрацювання комунікаційних сценаріїв зменшують можливості реалізації брендових стратегій і послаблюють вплив товарної політики на лояльність споживачів.

Регуляторний тиск формує ще один рівень складності. Зростання вимог до безпечності, простежуваності, екологічності та стандартизації продукції супроводжується розширенням документального навантаження, необхідністю проходження додаткових процедур аудиту та зростанням витрат на відповідність нормам. Підприємства мають враховувати нормативні аспекти не як периферійний фактор, а як невід'ємний елемент товарного менеджменту, що визначає можливості оновлення асортименту, участі в нових сегментах та співпраці з мережевими партнерами. Висока інтенсивність регуляторних змін змушує переглядати внутрішні процедури, посилювати контроль якості та скорочувати ризики невідповідності, що знижує оперативність товарних рішень.

Інтеграція всіх зазначених факторів демонструє, що інструменти товарної політики функціонують результативно лише за умови синхронності аналітичних, виробничих, організаційних і комунікаційних процесів. Виклики виникають не окремо, а у взаємодії: нестабільний попит посилює навантаження на виробництво, виробничі обмеження ускладнюють логістику, а технічні та ресурсні диспропорції зменшують ефективність комунікаційних стратегій. Товарна політика, сформована на основі комплексного

інструментарію, потребує організаційної цілісності, здатності до швидкого коригування й системного управління ризиками. Саме такий рівень узгодженості дозволяє перетворити методичні моделі на практично реалізовану конкурентну перевагу.

Висновок за розділом 1

Проведений теоретико-методичний аналіз сформував цілісне уявлення про зміст, структуру та інструментарій товарної політики, визначивши її роль у стратегічному управлінні підприємством.

Теоретичний огляд наукових підходів дав змогу сформувати цілісне уявлення про товарну політику як ключовий елемент стратегічного управління підприємством. Узагальнення позицій провідних дослідників засвідчило, що незважаючи на відмінності у трактуваннях, товарна політика послідовно розглядається як механізм формування структурованої товарної пропозиції, орієнтованої на ринкові потреби та споживчу цінність. Також проведено порівняльну характеристику за критеріями, рівень вираженості яких оцінювався за шкалою: висока, помірна, низька, відсутня. Синтез проаналізованих концепцій дав підстави для формулювання авторського визначення, згідно з яким товарна політика є цілісною системою управлінських рішень, спрямованих на планування, розбудову, підтримання та оновлення товарного портфеля для забезпечення стратегічної відповідності ринку та створення довготривалих конкурентних переваг. Акцент на багаторівневості, ринковій узгодженості та орієнтації на цінність дає змогу чітко окреслити її місце у структурі маркетингової стратегії та підкреслює її роль як основи для подальших методичних і практичних рішень у сфері товарного менеджменту.

Розглянуті методичні підходи дали змогу конкретизувати логіку та механізми формування товарної політики, чітко розмежувавши зміст двох її основних складових – методичних принципів і структурних компонентів.

Методичний рівень охоплює підходи, що визначають алгоритми управління товарною пропозицією: моделі життєвого циклу, принципи асортиментного планування, стандарти адаптації товарів до потреб сегментів, методи оптимізації номенклатури, підходи до прогнозування попиту та способи координації товарних рішень із цінами, збутом і комунікаціями. Структурні компоненти описують внутрішню будову товарної політики та формують її п'ять ключових напрямів – асортиментний, інноваційний, якісний, брендинговий і сервісний. Кожний напрям виконує власну управлінську функцію, але у комплексі вони створюють систему для розроблення цілісної товарної стратегії. Узагальнені результати засвідчили, що поєднання методичних підходів і структурних компонентів забезпечує цілісність управління товарною політикою та дозволяє адаптувати її до ринкової динаміки.

Оцінювання інструментарію товарної політики дозволило сформувати системну структуру методів, що забезпечують аналітичне, інноваційне, якісне, брендингове та сервісне управління товарною пропозицією. У рамках підрозділу інструменти були згруповані за ключовими функціональними напрямами: асортиментно-портфельний аналіз (ABC/XYZ, маржинальний внесок, матриці BCG та GE/McKinsey), управління життєвим циклом (PLC, S-криві, прогнозування попиту), інноваційний інструментарій (TRIZ, дизайн-мислення, морфологічний аналіз, тестування концепцій), інструменти контролю якості (ISO 9001, TQM, FMEA, SPC), брендингові моделі (оцінювання brand equity, позиціонування, perceptual mapping) та сервісні технології (CRM, SERVQUAL). Аналіз сучасних викликів – нестабільності попиту, виробничих обмежень, зростання стандартів безпечності, зміни споживчих моделей і підвищення ресурсної чутливості – показав, що інструменти можуть працювати результативно лише за умови їх синхронізованого використання. Структурування їх у групи дозволило показати взаємну доповнюваність і окреслити умови, за яких товарна політика перетворюється на системно керовану конкурентну перевагу.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ ПРАТ «НОВГОРОД-СІВЕРСЬКИЙ СИРЗАВОД»

2.1 Загальна характеристика діяльності ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод»

Молочна промисловість України посідає важливе місце у структурі харчової індустрії, частка якої становить 18,8-21,4% промислового виробництва країни, тоді як виробництво молочних продуктів забезпечує близько 2,1-2,7% промислового випуску [20]. У 2025 році обсяг реалізації продукції молокопереробних підприємств перевищив 80 млрд грн лише за січень-серпень, що засвідчує їхню стійкість і стратегічну вагу для переробної промисловості. Попри це, сегмент молочного сиру характеризується тривалим спадом: за період 2014-2024 років його виробництво скоротилося з 142 тис. тонн до 57 тис. тонн, що відповідає зниженню більше ніж на 60%, а темпи падіння лише за 2023-2024 роки становили близько 20% [6]. Водночас у сегменті сичужних сирів у 2025 році простежується протилежна тенденція: за даними Державної служби статистики, за вісім місяців було вироблено 93,2 тис. тонн сирів (без урахування плавлених), а за дев'ять місяців – 105,1 тис. тонн, що свідчить про поступове відновлення виробництва та стабілізацію ринку продукції цього типу [17,18]. За таких умов особливого значення набувають регіональні переробні підприємства, серед яких ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» займає провідне місце.

ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» – підприємство з понад піввіковою історією, сформованою власною сировинною базою, сертифікованими виробничими процесами та значною роллю у структурі молочної промисловості Чернігівщини. Компанія спеціалізується

на виробництві твердих і м'яких сирів та вершкового масла, забезпечує зайнятість понад 260 працівників і входить до ключових галузевих об'єднань країни, що підкреслює її значущість у регіональній переробці молока та формуванні пропозиції на ринку сирів України.

Історія становлення сироваріння в Новгород-Сіверському регіоні має глибоке коріння й простежується ще з часів Київської Русі, коли у Спасо-Преображенському монастирі (XI ст.) ченці започаткували традиції виготовлення сирів. Сучасний етап розвитку підприємства розпочався у 1972 році зі створення Новгород-Сіверського сирзаводу, будівництво якого здійснювалося за участю німецьких фахівців і було оснащено сучасним шведським обладнанням Alfa Laval. У подальші десятиліття виробництво збільшувало масштаби діяльності, брало участь у державних програмах та отримувало галузеві визнання. Після трансформації форми власності у 2007 році компанія провела модернізацію, впровадила міжнародні стандарти якості ISO (Міжнародний стандарт управління системою безпеки продуктів харчування) та HACCP (Система управління безпекою продуктів харчування), що забезпечило підвищення рівня технологічної відповідності та безпечності продукції. З середини 2010-х років асортимент значно розширився, зокрема за рахунок освоєння технологій виробництва сирів тривалого дозрівання та європейських видів, що сприяло зміцненню позицій на національному ринку. У 2020-х роках підприємство продовжує оновлення технологічних процесів, адаптується до вимог сучасних ринкових умов та підтримує стабільні обсяги випуску продукції, зберігаючи статус одного з провідних молокопереробних виробників Чернігівського регіону [19].

Приватне акціонерне товариство «Новгород-Сіверський сирзавод» зареєстроване 13.01.1999 року за юридичною адресою: Україна, 16000, Чернігівська область, м. Новгород-Сіверський, вул. Залінійна, будинок 21а. Вона збігається з фактичним місцем здійснення виробничої діяльності та розташуванням основних технологічних підрозділів. Керівником організації є Попрозман Тетяна Іванівна. Розмір статутного капіталу станом на 17.10.2025

рік складає 9 785 072,24 грн. Статус юридичної особи: не перебуває в процесі припинення та здійснює господарську діяльність у межах чинного законодавства України. За організаційно-правовою формою підприємство належить до акціонерних товариств, форма власності – приватна [1].

Нижче у табл. 2.1 наведено офіційно закріплений за підприємством перелік видів економічної діяльності відповідно до КВЕД.

Таблиця 2.1 – Перелік видів діяльності ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод»

Номер КВЕДу	Вид діяльності	Пріоритет
10.51	Перероблення молока, виробництво масла та сиру	Основний
10.61	Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості	Інші
10.72	Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання	
46.71	Оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами	
47.29	Роздрібна торгівля іншими продуктами харчування в спеціалізованих магазинах	

Джерело: складено автором на основі [1]

Організаційна структура ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» є дворівневою та включає Наглядову раду як колегіальний орган стратегічного контролю і Генерального директора як одноосібний виконавчий орган. Така модель управління забезпечує розподіл функцій між стратегічним наглядом та оперативним керівництвом, що сприяє ефективності прийняття управлінських рішень та дотриманню принципів корпоративного управління. Наглядова рада здійснює загальне керівництво та контроль за діяльністю підприємства, тоді як Генеральний директор відповідає за організацію виробничих процесів, реалізацію стратегії і поточне управління. Структура власності ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» є концентрованою: найбільший акціонер володіє близько 59% акцій товариства, другий – 25%, інші власники – міноритарні, із частками 8% та 5% відповідно [29]. Така модель забезпечує

домінування мажоритарного акціонера у стратегічних рішеннях та формує передумови для централізованої системи управління підприємством.

Компанія бере участь у діяльності провідних профільних об'єднань молочної індустрії України, зокрема Національної асоціації молочників України «Укрмолпром» та Спільки молочних підприємств України. Залученість до цих інституцій забезпечує підприємству можливість враховувати сучасні галузеві підходи до технічного регулювання, стандартизації та організації виробничих процесів, а також сприяє координації дій із ключовими учасниками ринку. Членство в об'єднаннях створює додаткові умови для підвищення прозорості діяльності, інтеграції у професійне середовище, формування узгоджених позицій щодо розвитку галузі та застосування уніфікованих вимог до якості продукції. Така інституційна взаємодія посилює спроможність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища та підтримувати конкурентоспроможність у межах національного ринку молочної продукції.

У контексті діяльності компанії важливим є також аналіз її виробничо-технологічних процесів, які безпосередньо визначають якість та конкурентоспроможність продукції.

Процес виробництва сирів на ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» ґрунтується на стандартизованому технологічному циклі, який включає послідовні етапи підготовки сировини, перероблення та визрівання продукції. Первинною ланкою є приймання та оцінювання якості молока, яке надходить від місцевих фермерських господарств та зберігається у холодильному обладнанні до моменту переробки. Після лабораторного контролю сировину спрямовують до виробничих чанів, де проводиться пастеризація та внесення заквасок і ферментних препаратів, які постачаються з Данії, для формування сирного згустку. Наступним етапом є обробка згустку: його нарізання, перемішування й поступове підігрівання з метою відокремлення сироватки та отримання зерна необхідної структури. Після досягнення технологічних показників сирне зерно піддають формуванню, яке може здійснюватися

різними методами залежно від виду продукції. Сформовані головки проходять процес посолу, що забезпечує формування кірки, стабілізацію структури та формування смако-ароматичних характеристик. Останнім етапом є дозрівання, під час якого сир витримується у спеціальних камерах із контрольованою температурою та вологістю. У процесі визрівання здійснюється догляд за продукцією (миття, перевертання, очищення), а його тривалість залежить від типу сиру та може становити від кількох тижнів до двох років [35]. Така технологічна послідовність забезпечує стабільну якість продукції та відповідність сучасним стандартам молокопереробної галузі.

Матеріально-технічна база ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» формується як комплекс виробничих, технологічних та інженерних потужностей, що забезпечують повний цикл перероблення молока та випуску сирів різних типів. Основу активів підприємства становлять власна акредитована лабораторія контролю якості, виробничі приміщення з відповідним технологічним обладнанням, а також спеціалізовані камери дозрівання з контрольованими параметрами температури та вологості. На балансі компанії перебувають об'єкти інженерної інфраструктури, зокрема свердловини, насосна станція та очисні споруди, що забезпечують автономність водопостачання та очищення стічних вод. Дані фінансової звітності свідчать про наявність значного обсягу основних засобів, що формують виробничий потенціал підприємства, а також про стабільну інвестиційну активність: у 2020-2024 роках обсяг незавершених капітальних інвестицій збільшився з 11,3 до понад 24 млн грн, що підтверджує подальше оновлення окремих елементів матеріально-технічної бази та підтримання технічної спроможності виробництва на належному рівні [29]. Сукупність цих елементів забезпечує товариству можливість дотримуватися технологічних стандартів та підтримувати конкурентні позиції на ринку.

Трудові ресурси ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» характеризуються поєднанням штатної зайнятості та додаткових форм організації праці. У 2024 році середньооблікова чисельність штатних

працівників становила 262 особи, а до забезпечення окремих функцій також залучалися 11 позаштатних працівників і 10 осіб за сумісництвом; ще 5 працівників виконували трудові обов'язки на умовах неповної зайнятості. Фонд оплати праці у звітному періоді становив 62 650 тис. грн, що на 12,78% перевищує показник попереднього року [29]. Відповідне зростання зумовлене підвищенням рівня мінімальної заробітної плати та погіршенням ситуації на регіональному ринку праці, зокрема дефіцитом кваліфікованого персоналу й міграційними процесами, спричиненими повномасштабним вторгненням. Відповідно до річного звіту, рівень кадрової забезпеченості становив близько 70%, що вимагало посилення заходів щодо залучення персоналу через механізми державної служби зайнятості та розвитку внутрішніх форм професійної підготовки. З цією метою упродовж року організовувалися навчальні семінари, спрямовані на удосконалення компетенцій працівників відповідно до операційних потреб виробництва.

У контексті оцінки трудових ресурсів показовою є динаміка фонду оплати праці та середньооблікової чисельності персоналу, подана на рис. 2.1. Представлені дані відображають зміну цих показників у часі та дають змогу оцінити паралельні тенденції у зміні витрат на персонал і кадрової забезпеченості підприємства.

Враховуючи виробничо-технологічний потенціал та кадрове забезпечення підприємства, наступним кроком є оцінка його фінансово-економічних результатів за 2020-2024 роки, оскільки саме динаміка доходів, прибутковості, структури активів і капіталу формує економічні передумови реалізації товарної політики. Аналіз ключових фінансових показників дає змогу охарактеризувати масштаби діяльності ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод», визначити стійкість його розвитку та оцінити здатність компанії забезпечувати конкурентоспроможність продукції в умовах ринкових коливань.

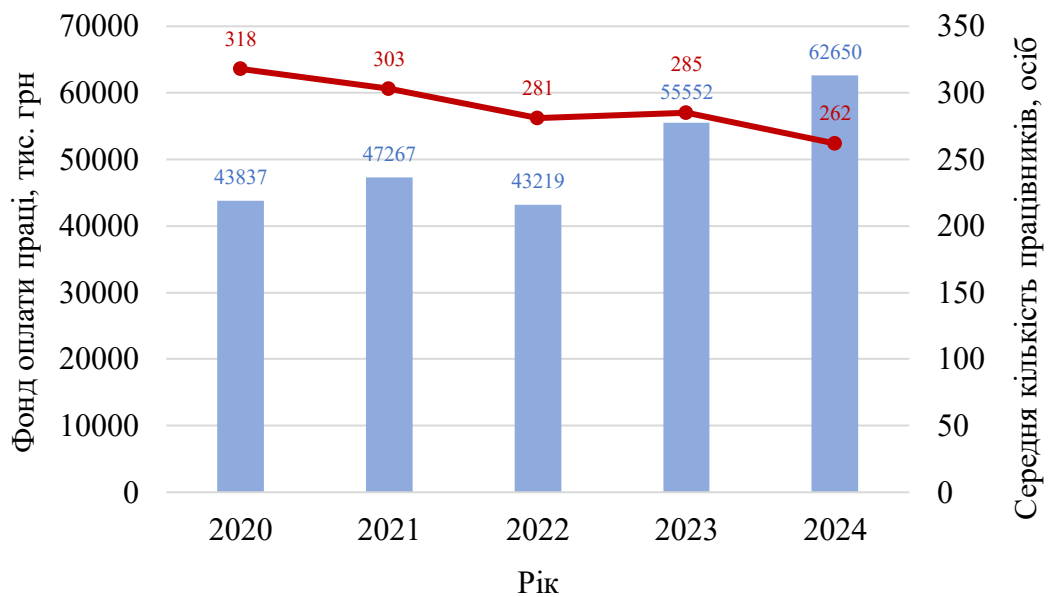


Рисунок 2.1 – Динаміка фонду оплати праці та середньооблікової чисельності працівників ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» у 2020–2024 роках

Джерело: складено автором на основі [25, 26, 27, 28, 29]

Узагальнені у табл. 2.2 результати динаміки ключових фінансових показників ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» протягом 2020-2024 років свідчать про нерівномірний характер розвитку підприємства під впливом ринкових та макроекономічних чинників. Середньорічне зростання доходу на 8,05% загалом свідчить про збереження попиту на продукцію, однак різкі коливання у окремі роки демонструють чутливість збуту до кон'юктурних змін і можливу нестабільність у каналах реалізації. При цьому валовий прибуток характеризується стагнаційною тенденцією (CAGR -1,00%), що може бути пов'язано з посиленням витратної складової виробництва, зростанням вартості сировини на ринку або недостатньою гнучкістю цінової політики компанії. Така тенденція прямо впливає на товарну політику, оскільки звужує можливості формування прибуткової асортиментної структури та вимагає перегляду рентабельності ключових продуктових позицій.

Найбільш волатильним показником є чистий прибуток (CAGR -24,34%). Після суттєвого падіння у 2021 році та стрімкого відновлення у 2022 році

у 2024 році знову зафіксоване значне зниження, що може пояснюватися як впливом зовнішніх економічних факторів, підвищенням операційних витрат, так і збільшенням адміністративного навантаження. Така нестабільність фінансового результату ускладнює прогнозування та створює ризики при формуванні товарної стратегії, особливо у контексті впровадження нових продуктів чи розширення асортименту.

Таблиця 2.2 – Динаміка ключових фінансових показників ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» за 2020–2024 роки

Показник	Рік					Темпи зростання, %				CAGR, %
	2020	2021	2022	2023	2024	2021/2020	2022/2021	2023/2022	2024/2023	
Дохід (виручка), тис. грн	477017	562299	443280	571288	650151	17,88	-21,17	28,88	13,80	8,05
Валовий прибуток, тис. грн	81733	78959	99553	111113	78501	-3,39	26,08	11,61	-29,35	-1,00
Чистий прибуток, тис. грн	15198	5824	29537	21354	4979	-61,68	407,16	-27,70	-76,68	-24,34
Активи, тис. грн	270888	291989	476359	501829	413141	7,79	63,14	5,35	-17,67	11,13
Власний капітал, тис. грн	101373	109610	240794	264733	120165	8,13	119,68	9,94	-54,61	4,34

Джерело: складено автором на основі [25, 26, 27, 28, 29]

Динаміка активів демонструє загальне зростання ресурсної бази підприємства (CAGR 11,13%), хоча у 2024 році спостерігається її корекція. Власний капітал також характеризується аналогічною нестабільністю (CAGR 4,34%), що відображає зміни у внутрішній структурі джерел фінансування та можливе використання нерозподіленого прибутку для дивідендних виплат. З точки зору товарної політики це може обмежувати інвестиційні можливості для модернізації виробничих ліній та запуску інноваційних продуктів у періоди зниження фінансової стійкості.

На рис. 2.2 представлено динаміку доходу та чистого прибутку ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» у 2020-2024 роках, що дає змогу оцінити співвідношення між масштабами реалізації продукції та результативністю операційної діяльності. Графік демонструє, що зростання доходу не супроводжується пропорційним підвищенням чистого прибутку, а траєкторії цих показників мають різноспрямований характер. Подібна розбіжність може бути пов'язана зі збільшенням витрат на виробництво та збут, змінами у структурі реалізованої продукції або зростанням ресурсомісткості операційної діяльності, що впливає на здатність підприємства конвертувати обсяги продажу у фінансовий результат.

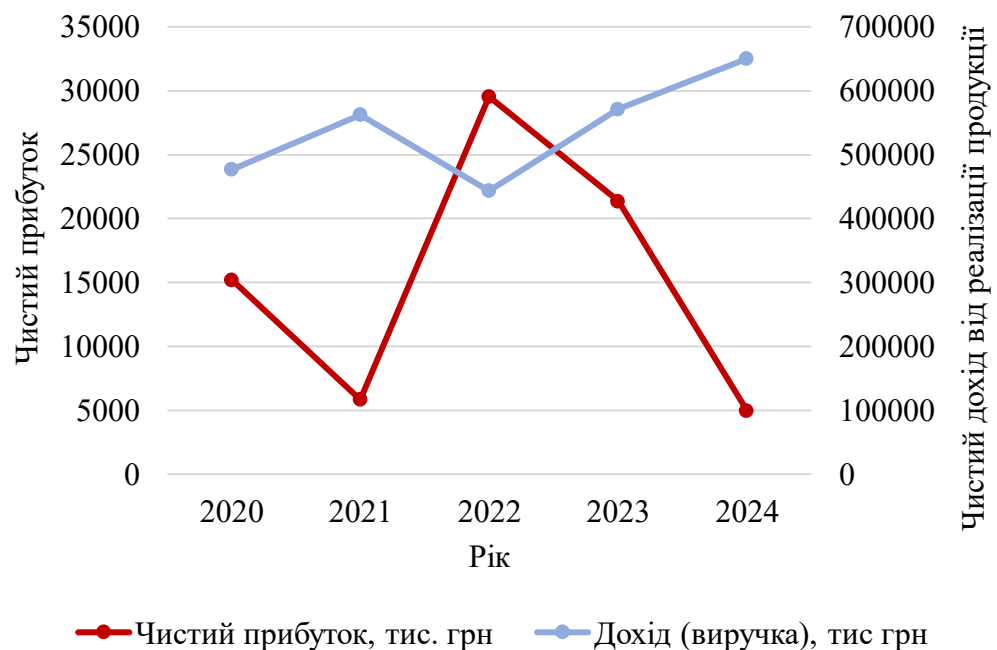


Рисунок 2.2 – Порівняльна динаміка доходу і чистого прибутку підприємства у 2020-2024 роках

Джерело: складено автором на основі [25, 26, 27, 28, 29]

Динаміка показників рентабельності, узагальнена в табл. 2.3 та візуалізована на рис. 2.3, демонструє погіршення фінансових результатів ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» у частині формування прибутковості продукції. Протягом досліджуваного періоду валова рентабельність зазнає суттєвих коливань, однак загальний її тренд є низхідним. Характерною є різка

диференціація показників: зростання у 2022 році не було стійким, і вже у 2024 році рівень валової рентабельності скоротився до мінімального значення за 2020-2024 роки. Така траєкторія, відображена на рисунку, свідчить про поступове зниження здатності підприємства утримувати стабільну маржу на продукції, що може бути пов'язано зі змінами у витратній структурі, дисбалансами на ринку сировини та відсутністю довгострокової цінової стабільності.

Паралельне зменшення чистої рентабельності продажів, зафіксоване у табличних даних, посилює загальну тенденцію до погіршення фінансової ефективності операційної діяльності. Оскільки чистий фінансовий результат акумулює вплив як виробничих, так і адміністративно-збутових витрат, спостережуване зниження свідчить про підвищення чутливості підприємства до зміни зовнішніх умов і внутрішніх витратних факторів. Для товарної політики це означає необхідність більш вибіркового управління асортиментом, зокрема у частині позицій, маржинальність яких є нестійкою або схильною до різких коливань.

Таким чином, можна стверджувати, що ключовою проблемою є не лише абсолютне зниження рентабельності, а й її нестабільність у часі. Така волатильність ускладнює планування обсягів виробництва, оцінку економічної доцільності нових товарних ліній та прийняття рішень щодо позиціонування продукції. З огляду на це сирзаводу доцільно переглянути структуру витрат, посилити контроль за ресурсомісткістю окремих товарних груп та сформувати більш стійку модель формування прибутковості.

Таблиця 2.3 – Динаміка показників рентабельності діяльності ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» за період 2020-2024 роки

Показник	Рік					Абсолютні зміни, в.п	Тренд
	2020	2021	2022	2023	2024		
Валова рентабельність, %	17,13	14,04	22,46	19,45	12,07	-5,06	↓
Чиста рентабельність продажів, %	3,19	1,04	6,66	3,74	0,77	-2,42	↓

Джерело: складено автором

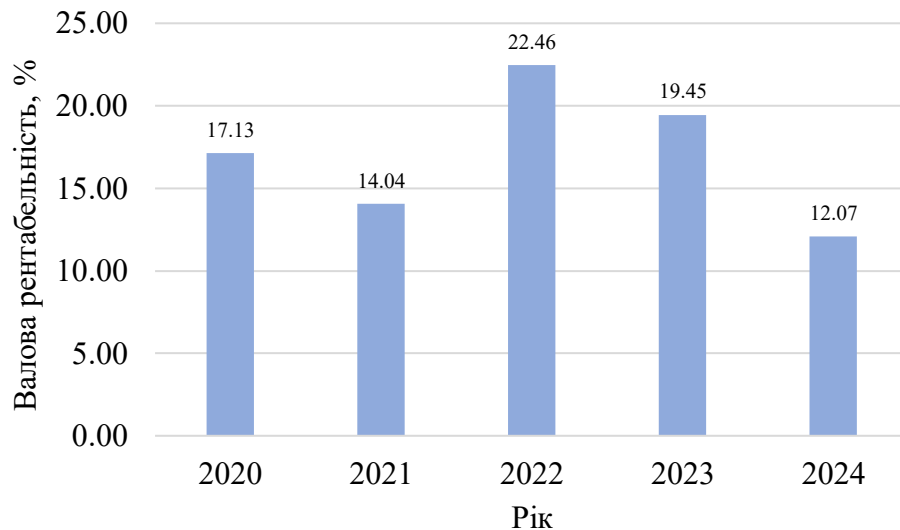


Рисунок 2.3 – Динамічна модель зміни валової рентабельності продукції ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» у 2020–2024 роках

Джерело: складено автором

На основі даних річної звітності емітента проаналізовано динаміку доходу від реалізації та чистої рентабельності продажів ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» у 2020–2024 роках [25, 26, 27, 28, 29], що дозволяє оцінити як зміни обсягів реалізації продукції, так і результативність перетворення виручки на чистий фінансовий результат (рис. 2.4). Характерною особливістю є те, що зростання доходу не супроводжується пропорційним підвищенням рентабельності: у 2024 році підприємство досягло максимального рівня виручки за аналізований період, однак чиста рентабельність продажів знизилася до найнижчого значення. Такий розрив між динамікою доходу та прибутковості вказує на посилення витратного навантаження, зменшення маржинальності окремих асортиментних позицій або зростання адміністративних і збутових витрат. Як зазначалося вище, у контексті товарної політики це свідчить про необхідність перегляду структури асортименту та оптимізації цінової політики з метою відновлення стабільної маржинальності.

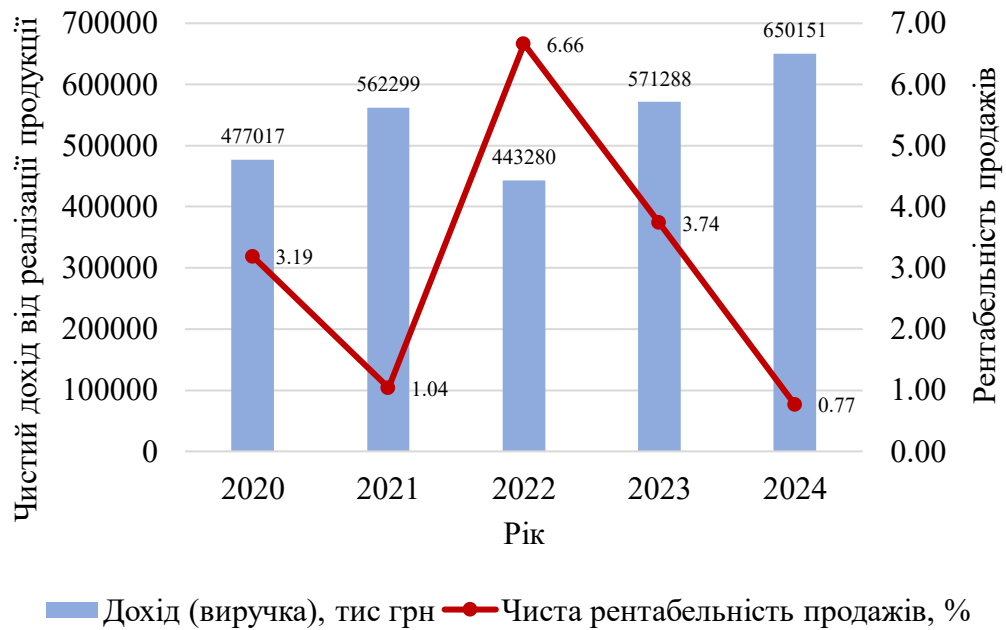


Рисунок 2.4 – Співвідношення обсягів реалізації та прибутковості продажів ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» з 2020 року по 2024 рік

Джерело: складено автором

Наступний показник – коефіцієнт автономії ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» у 2020-2024 роках (рис. 2.5). Він мав нестійку динаміку та коливався у межах 0,29-0,53 при нормативному значенні $\geq 0,5$. У 2020–2021 роках коефіцієнт перебував на рівні 0,37-0,38, що свідчило про помірну залежність від позикового капіталу. У 2022-2023 роках спостерігалось часткове поліпшення фінансової стійкості: значення зросло до 0,51 та 0,53 відповідно, що відповідало нормативу та означало підвищення частки власного капіталу у фінансуванні активів. Проте у 2024 році показник знизився до 0,29, що свідчить про суттєве зростання боргового навантаження та зменшення фінансової незалежності підприємства.

З позицій формування товарної політики така динаміка означає обмеження можливостей для фінансування інноваційних продуктів, модернізації виробничих потужностей та розвитку асортименту за рахунок внутрішніх ресурсів. Негативний тренд 2024 року сигналізує про необхідність посилення контролю за борговими зобов'язаннями та підвищення ефективності використання власного капіталу, оскільки висока залежність від

позикових коштів може ускладнювати реалізацію стратегічних напрямів товарної політики в умовах нестабільного ринку.

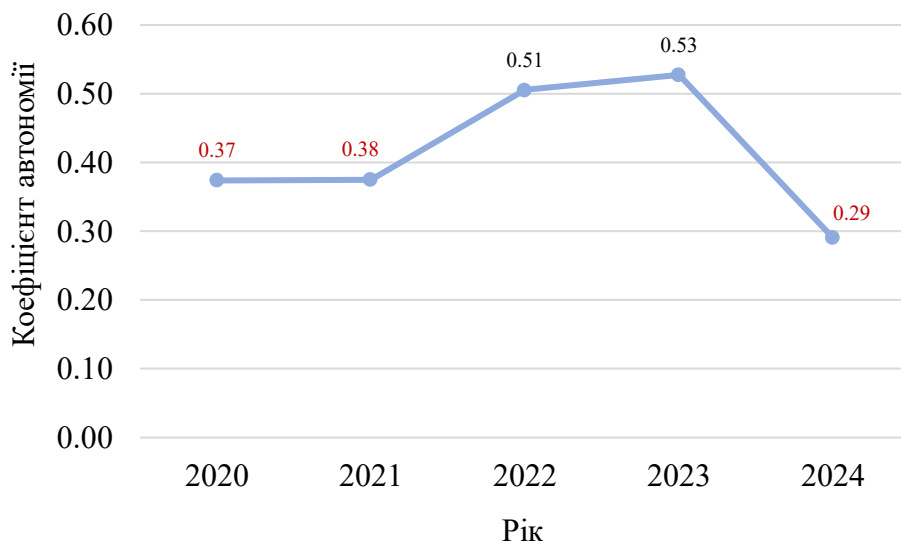


Рисунок 2.5 – Зміна рівня фінансової незалежності підприємства за період 2020–2024 роки

Джерело: складено автором

Аналіз показників ефективності використання виробничо-технічних ресурсів ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» свідчить про суттєві зміни у результативності функціонування підприємства протягом 2020–2024 років (табл. 2.4). Продуктивність праці демонструє виразну тенденцію до зростання, що може бути наслідком удосконалення організації виробництва, оптимізації операційних процесів та підвищення інтенсивності використання трудових ресурсів. Зростання продуктивності сприяє формуванню економічно обґрунтованої собівартості та створює передумови для посилення конкурентоспроможності товарної пропозиції підприємства. Динаміка первісної вартості основних засобів характеризується нерівномірністю, що відображає різні фази інвестиційної активності. Збільшення капітальних вкладень у окремі роки свідчить про розширення чи модернізацію матеріально-технічної бази, тоді як зміни фондоозброєності праці вказують на поступове удосконалення технологічних можливостей виробництва. Для товарної політики такі тенденції є важливими, оскільки розширюють

потенціал для оновлення асортименту та впровадження продукції з вищими вимогами до технологічності.

Таблиця 2.4 – Показники ефективності використання виробничо-технічних ресурсів ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» у 2020–2024 роках

Показник	Рік				
	2020	2021	2022	2023	2024
Чисельність працівників, осіб	318	303	281	285	262
Продуктивність праці, тис. грн/особу	1500,05	1855,77	1577,51	2004,52	2481,49
Первісна вартість ОЗ, тис. грн	1152412	1286684	2000566	2008595	1292629
Фондоозброєність, тис. грн/особу	3623,94	4246,48	7119,45	7047,70	4933,70
Знос основних засобів, тис. грн	1063694	1184194	1759997	1770829	1183990
Знос основних засобів, %	92,30	92,03	87,97	88,16	91,60

Джерело: складено автором

Показники зносу основних засобів демонструють загалом високий рівень амортизаційного навантаження. Незважаючи на деякі коливання, частка зношених фондів залишається суттєвою, що свідчить про необхідність регулярного оновлення обладнання та модернізації виробничих потужностей. Значний знос обмежує потенціал підвищення енергоефективності, ускладнює підтримання конкурентної собівартості й може впливати на стійкість асортиментної політики, особливо в сегменті продукції тривалого дозрівання, яка потребує стабільних технологічних умов.

Динаміка дивідендних виплат ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» у 2020–2024 роках свідчить про суттєву варіативність рівня дивідендної активності підприємства (табл. 2.5). Частка нарахованих дивідендів у чистому прибутку змінюється в широкому діапазоні – від 18,95% до 427,91%, що відображає як нерівномірність фінансових результатів, так і різну інтенсивність розподілу прибутку між акціонерами. У низці років дивіденди перевищували обсяг отриманого чистого прибутку, що може свідчити про використання нерозподіленого прибутку минулих років або орієнтацію

емітента на підтримку стабільності виплат мажоритарним акціонерам [25, 26, 27, 28, 29]. Така практика потенційно обмежує можливості реінвестування та впливає на здатність компанії фінансувати оновлення виробничих потужностей.

Таблиця 2.5 – Показники дивідендної активності ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» за 2020–2024 роки

Рік	Нарахованих дивідендів, тис. грн	Коефіцієнт виплати дивідендів (DPR), %
2020	12590,53	82,84
2021	15079,88	258,93
2022	5598,27	18,95
2023	29536,75	138,32
2024	21305,86	427,91

Джерело: складено автором

Відповідно до результатів проведеного аналізу можна зробити висновок, що фінансово-господарський розвиток ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» у 2020–2024 роках характеризується поєднанням окремих позитивних тенденцій та структурних дисбалансів. Підприємство демонструє зростання обсягів реалізації й поступове зміцнення ресурсної бази, однак нерівномірність рентабельності, коливання чистого прибутку та зниження фінансової автономії формують певні ризики для подальшої стабільності. Підвищення продуктивності праці та періодичне оновлення основних засобів свідчать про спроможність організації підтримувати операційну ефективність, проте значний рівень зносу та інтенсивна дивідендна політика обмежують потенціал довгострокового інвестування. Сукупність виявлених тенденцій підкреслює важливість формування збалансованої товарної політики, орієнтованої на підвищення маржинальності, раціональне управління асортиментом і посилення фінансової стійкості сирзаводу.

2.2 Аналіз товарної політики та асортиментної структури ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод»

У сучасних умовах ринок молокопереробної продукції України перебуває у стані глибокої трансформації, що зумовлена поєднанням економічних, конкурентних та споживчих чинників. Сегмент твердих і напівтвердих сирів, що традиційно займає провідне місце у структурі вітчизняної переробки, зазнає найбільш вираженого впливу зазначених ринкових змін. Ринкова структура трансформується під впливом дешевого імпорту, зростання вимог до якості та модифікації споживчих уподобань, що визначає конкурентні переваги та обмеження для українських виробників. У таких умовах аналіз ринкового середовища стає не просто інформаційною складовою, а стратегічною передумовою для подальшого формування товарної політики ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод». Саме зовнішні тенденції визначають рамки для коригування асортименту, посилення конкурентної диференціації та адаптації продукції до актуальних потреб ринку.

Стан ринку сирів на сьогодні характеризується суттєвим зростанням імпортних поставок та перерозподілом часток між вітчизняними та іноземними виробниками. Імпорт сирів упродовж 2024-2025 років демонструє стабільно високі обсяги, значною мірою випереджаючи експортні можливості України. У 2024 році на внутрішній ринок було завезено 38,3 тис. тонн сирів, тоді як експорт становив лише близько 12,4 тис. тонн [31]. Аналогічна динаміка спостерігається і у 2025 році: імпорт за десять місяців досягнув 33,4 тис. тонн, що підтверджує стійку присутність імпортної продукції на українському ринку та високий рівень залежності від зовнішніх постачальників [32]. Згідно з даними аналітиків та відкритої статистики частка імпортних сирів у роздрібній торгівлі зросла з 37% наприкінці 2024 року до 50% у першому кварталі 2025 року. Домінуючі позиції мають польські виробники, на яких припадає близько 80% усього імпорту, тоді як продукція Німеччини та Нідерландів займає додаткові 20% [7]. Активна присутність

європейських сирів найбільш відчутна у сегменті твердих і напівтвердих сирів, який є ключовим для українських молокопереробних підприємств і формує значну частку їх прибутковості.

Експорт українських сирів демонструє відносну стабільність, проте його масштаби залишаються обмеженими. Основними покупцями є Молдова, Казахстан і Німеччина, які разом забезпечують понад 75% експортних поставок [16]. Однак ці обсяги не здатні компенсувати втрату внутрішнього ринку через домінування імпорту, що об'єктивно стримує можливості українських компаній розширювати асортимент або збільшувати обсяги переробки. Торговельні мережі залишаються ключовим посередником між виробником і кінцевим споживачем, формуючи асортиментні вимоги, стандарти якості та цінові рамки, що додатково впливає на можливості українських виробників сирів підтримувати конкурентні позиції.

Погіршення цінової позиції українських фірм пов'язане насамперед зі зміною структури витрат. Упродовж 2024 року вартість молочної сировини, яка формує до 90% собівартості сирів, зросла приблизно на 40%. Підприємства не мали можливості повністю перенести ріст цін на кінцевого споживача, оскільки це б посилювало відтік попиту до імпоротної продукції, яка зберігає нижчу роздрібну ціну завдяки субсидіям, доступнішій логістиці та масштабам європейського виробництва. Унаслідок цього маржинальність української продукції знизилася, а частина виробників фактично працювала на межі рентабельності.

Суттєвим додатковим викликом для ринку є так званий «сірий» імпорт, який, за оцінками галузевих експертів, може сягати 1000 т на місяць. Така продукція потрапляє на ринок поза офіційними каналами, без сплати митних платежів і ПДВ, що створює цінову нерівність і формує паралельний сегмент із заниженими цінами. Наявність нелегальної імпоротної продукції ускладнює конкурентну боротьбу для українських заводів, оскільки спотворює умови ринку та знижує загальний рівень доходності галузі [7].

Поряд із зовнішніми викликами на українському ринку спостерігається низка тенденцій, характерних для європейського та українського ринків і таких, що визначають параметри формування асортименту виробників. Зростає значення преміалізації, що проявляється у підвищеному інтересі споживачів до витриманих, локальних та фермерських сирів, які забезпечують унікальність смакових характеристик і сприймаються як доступна форма підвищеної якості. Паралельно посилюються вимоги до харчової цінності продукції: зростає попит на сири з оптимізованим вмістом жиру, підвищеною білковістю та додатковими функціональними властивостями, що відповідають загальній тенденції до раціонального харчування.

Вагомого значення набуває також запит на зручність споживання, що стимулює розвиток фасованих, порційних та готових до використання форматів. У роздрібних мережах спостерігається стійке розширення пропозиції продукції у формах, що скорочують час приготування та полегшують порціонування. Підвищення уваги до екологічності та сталості виробництва зумовлює посилення вимог до походження сировини, безпечності виробничих процесів та зменшення негативного впливу упаковки на довкілля. Така тенденція поширюється і на український ринок, де торговельні мережі дедалі частіше орієнтуються на європейські стандарти якості та екологічної відповідальності. Поширення інтересу до нетрадиційних смакових поєднань, міжнародних сортів та крафтових продуктів створює додаткові можливості для диференціації асортименту. Запит на унікальні смакові профілі, сезонні позиції та дегустаційні набори формує перспективи для розширення продуктового портфеля українських виробників у напрямі підвищеної доданої вартості [78].

З урахуванням зазначених особливостей ринкового середовища, формування товарної політики ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» потребує орієнтації на поєднання стабільності якості, розширення асортименту в преміальному та функціональному сегментах, а також поступове впровадження зручних форматів і екологічно орієнтованих рішень.

Актуальні зміни у структурі попиту зумовлюють потребу у посиленні унікальності товарної та ціннісної пропозиції компанії.

Галузеве середовище виробництва сирів в Україні формується під впливом комплексу ринкових сил, серед яких домінують інтенсивна конкуренція між наявними виробниками, висока переговорна сила торговельних мереж і значна залежність переробників від стабільності та якості молочної сировини. Загроза появи нових гравців залишається помірною через високі інвестиційні та технологічні вимоги, тоді як поширення рослинних і функціональних продуктів формує додатковий тиск з боку потенційних товарів-замінників. Структурована характеристика п'яти сил конкуренції, а також оцінка їхнього впливу на діяльність підприємств сирного виробництва наведені у табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Характеристика конкурентних сил ринку сирів України за моделлю М. Портера

Ринкова сила за моделлю М. Портера	Оцінка сили впливу	Вплив на підприємства галузі/наслідки
Конкуренція між наявними виробниками	Висока	Значна кількість виробників, активна боротьба за полицний простір, цінова конкуренція, необхідність диференціації продукції та оптимізації витрат
Загроза нових гравців	Середня	Високі інвестиційні та технологічні бар'єри стримують великі входи, проте розвиток малих і крафтових виробництв генерує додаткові конкурентні виклики в нішевих сегментах і впливає на споживчі очікування
Влада постачальників	Висока	Обмеженість якісної сировини, коливання закупівельних цін та концентрація виробництва молока підсилюють залежність переробників і створюють ризики витратної нестабільності
Влада споживачів (торговельних мереж)	Висока	Концентрація ритейлу, вимоги до маржі та умов поставок, розвиток власних торговельних марок знижують переговорні можливості виробників і впливають на асортиментну політику
Загроза товарів-замінників	Середня	Поширення рослинних альтернатив, високобілкових і гібридних продуктів здатне перерозподіляти попит, стимулюючи інновації й оновлення рецептур

Джерело: складено автором

Інтегральний вплив ключових конкурентних сил формує складну конфігурацію галузевого ринку, у межах якого підприємства змушені приймати стратегічні рішення щодо структури асортименту та формування товарної політики. Для ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» це означає необхідність урахування високої інтенсивності конкуренції, переговорної сили постачальників і торговельних мереж, а також потенційного впливу товарів-замінників під час розроблення та оптимізації товарного портфеля. Збалансування цих чинників є передумовою забезпечення відповідності продукції сучасним ринковим вимогам та підвищення конкурентоспроможності.

Структура конкурентного середовища ринку твердих і напівтвердих сирів представлена низкою національних і міжнародних виробників, що формують різні підходи до позиціонування продукції. До ключових гравців ринку належать такі національні бренди: ТМ «Ферма» (Terra Food), ТМ «Комо» (група «Континіум»), ТМ «Пирятин» (група «Молочний альянс») та ТМ «Звени Гора» (міжнародна група SAVENCIA) [9, 23, 33, 34]. Зазначені компанії працюють переважно у середньому та масовому ціновому сегменті, конкуруючи між собою за рахунок ширини асортименту, стабільності якості, впізнаваності бренду та представленості у провідних ритейл-компаніях. Як зазначалося вище, значну конкурентну загрозу становить імпортна продукція, яка посилює ціновий тиск у нижньому та середньому сегментах завдяки субсидованій собівартості, масштабам виробництва та лояльним умовам доступу до українського ринку.

За результатами аналізу конкурентного середовища ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» можна віднести до групи середніх виробників, що працюють переважно у сегменті традиційних твердих і напівтвердих сирів. На відміну від великих національних та міжнародних організацій, підприємство поступається масштабами виробництва та інтенсивністю маркетингової підтримки, проте забезпечує стабільну якість продукції, локальну впізнаваність і дотримання усталених технологічних підходів.

Асортимент сирзаводу є достатньо сформованим, однак у порівнянні з великими холдингами має менш виражене позиціонування у преміальному сегменті та обмежені можливості швидкого розширення лінійки. За таких обставин оптимальність структури товарного портфеля набуває вирішального значення, що зумовлює необхідність подальшого аналізу асортименту компанії.

Позиціонування ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» ґрунтується на стратегії забезпечення стабільної якості за доступною ціною у сегменті традиційних твердих і напівтвердих сирів. Підприємство орієнтується переважно на середній ціновий сегмент, підтримуючи баланс між собівартістю виробництва та очікуваннями споживачів щодо якості продукції. На відміну від великих національних холдингів, які активно просувають преміальні лінійки та інвестують у маркетингові кампанії, сирзавод робить акцент на локальній впізнаваності, стабільності асортименту та дотриманні усталених технологічних стандартів. Продукція компанії представлена у провідних торговельних мережах, що свідчить про сформований рівень дистрибуції та конкурентоспроможність у сегменті масового споживання [11]. Водночас, масштаби виробництва та інтенсивність маркетингової підтримки залишаються нижчими порівняно з великими організаціями, що обмежує темпи нарощування ринкової частки та можливості активного просування у високомаржинальних преміальних сегментах. Основними принципами формування товарної політики є: забезпечення незмінної якості продукції, використання натуральної молочної сировини, збереження класичних рецептур та усталених технологій виробництва, контроль технологічних процесів відповідно до вимог безпеки харчових продуктів, а також поступове розширення асортименту у напрямі підвищення доданої вартості.

Асортимент ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» представлений широкою сукупністю сирів і вершкового масла, що охоплює основні сегменти ринку та формує різноманіття смакових, технологічних і функціональних характеристик. Виробничий процес базується на використанні добірного

молока із суворим дотриманням традиційних технологічних вимог, що забезпечує стабільність якості продукції та відповідність її органолептичних показників встановленим стандартам. Поєднання виробів, усталених у національній сироварній практиці, з продуктами, виготовленими за адаптованими європейськими технологіями, сприяє охопленню різних груп споживачів і розширює ринковий потенціал підприємства.

Асортиментна група авторських сирів позиціонується виробником як результат застосування спеціально розроблених рецептур і запатентованих технологічних рішень. У межах цієї категорії використовуються поглиблені процеси ферментації та контрольованого визрівання, що формує складніший смак, виразні структурні властивості та підвищену харчову цінність продукції. Наявність авторських розробок зміцнює імідж організації та підтримує його диференціацію у преміальному сегменті ринку. Західноєвропейські сири характеризуються солодкувато-горіховими відтінками смаку, чітко вираженою пористою структурою та рецептурною базою, сформованою відповідно до принципів традиційної голландської технології. Використання якісної сировини та адаптованих технологічних параметрів забезпечує відтворюваність смакових характеристик і відповідає очікуванням споживачів, орієнтованих на класичні європейські стандарти твердих сирів. Копчені сири становлять нішеву частину асортименту та виготовляються методом натурального холодного копчення з використанням фруктових деревини. Такий підхід формує характерний аромат і специфічну консистенцію продукції, що вирізняє її серед сніжних та гастрономічно орієнтованих товарів. М'які та розсільні сири представлені виробами з високою вологістю, делікатною текстурою та м'яким солодкувато-цитрусовим смаком. Текsturні характеристики забезпечують універсальність використання у стравах домашньої та середземноморської кухні, а також відповідність вимогам сегмента NoReCa. Структурна пластичність і висока вологоутримувальна здатність визначають популярність цієї категорії серед споживачів із різними гастрономічними уподобаннями. Східноєвропейські сири охоплюють

традиційні тверді вироби з гармонійним вершковим смаковим профілем і дрібнопористою структурою, що формується відповідно до швейцарських технологічних принципів. Така категорія орієнтована на масовий сегмент споживання й вирізняється стабільністю функціональних характеристик. Українські сири вирізняються ніжною консистенцією, фруктовими нотками та дрібними сирними порожнинами, що утворюються завдяки застосуванню преміальних заквасок і спеціально підібраних бактеріальних культур прискореного дозрівання. Такий профіль відповідає усталеним споживчим вподобанням на національному ринку й забезпечує відповідну позицію в сегменті традиційних твердих сирів.

Асортимент вершкового масла базується на натуральних пастеризованих вершках фермерського походження, що забезпечує природний смак і стабільність структурних властивостей. Лінійка охоплює варіанти різної жирності, зокрема класичні, преміальні та безлактозні позиції, що дозволяє задовольняти потреби широкої аудиторії споживачів.

Сформована асортиментна структура характеризується високим рівнем технологічної впорядкованості, різноспрямованістю смакових і функціональних властивостей та внутрішньою логічністю групування продукції, що визначає конкурентоспроможність Новгород-Сіверського заводу на ринку молочної продукції та забезпечує широке ринкове охоплення. Узагальнене відображення товарних позицій у межах асортиментних груп наведено в табл. 2.7.

Асортиментний портфель демонструє збалансовану структуру, у межах якої поєднано як масові, так і спеціалізовані товарні категорії. Найбільш представлений сегмент формують тверді та напівтверді сири, що забезпечує основу товарної матриці та відображає орієнтацію підприємства на традиційно високий попит у цьому сегменті. Значну частку займають м'які та розсільні сири, які підтримують ширину асортименту за рахунок універсальності кулінарного застосування.

Таблиця 2.7 – Асортиментний портфель ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» станом на жовтень 2025 року

Група	Товарна позиція	Основні властивості	Примітки (тип упаковки, особливі характеристики)
1	2	3	4
Авторські сири	Біфідосир	Триваліше дозрівання, індивідуальні рецептури, складніший смаковий профіль, підвищена щільність	Полімерна щільна плівка; безлактозний
	Біфісир		Полімерна щільна плівка
	Новгород-Сіверський		Полімерна щільна плівка
	Новгородський		Полімерна щільна плівка
	Сіверський		Полімерна щільна плівка
	Isabella Lavender		Брус 5 кг в харчовій плівці; преміальний
Західноєвропейські сири	Рафаель	Пориста структура, солодкувато-горіхові ноти, класичні голландсько-швейцарські технології	Полімерна щільна плівка
	Мааздам		Полімерна щільна плівка
	Радомер		Полімерна щільна плівка
Копчені сири	Моцарела палички домашні копчені	Натуральне холодне копчення, виразний аромат, щільна консистенція	Вакуумна, щільна упаковка; 170 г
	Brenton		Копчена кірка та захисна плівка; 2 місяці визрівання; преміальний
Розсільні сири	Сир м'який Моцарела домашня	Висока вологість, ніжна або еластична текстура, м'який збалансований смак	Вакуумний пакет; 155 г
	Сулугуні домашній		Вакуумний пакет; 155 г
	Бринза домашня		Вакуумна, щільна упаковка з розсолом
	Моцарела палички домашні		Вакуумна, щільна упаковка; 180 г
	Mozzarella Carmela		Герметичний м'який пакет (пауч) з розсолом; 275 г; преміальний
Східноєвропейські сири	Голландський	Вершковий смак, дрібнопориста структура, універсальність застосування	2 варіанти пакування: Полімерна щільна плівка та герметичний пакет
	Сметанковий		Полімерна щільна плівка
	Фламандський		2 варіанти пакування: Полімерна щільна плівка та герметичний пакет; безлактозний
	Монастирський		Полімерна щільна плівка
	Лагідний		Полімерна щільна плівка
	Домашній		Полімерна щільна плівка

Продовження табл. 2.7

1	2	3	4
Українські сири	Вершковий	Нижній смаковий профіль, легкі фруктові-цитрусові відтінки, вирівняна структура	Полімерна щільна плівка
	Буковинський		2 варіанти пакування: Полімерна щільна плівка та герметичний пакет
Масло	«Екстра» 80%	Натуральні вершки, стабільна структура, варіативність жирності, наявність безлактозних варіантів	Каширована фольга; з морською сіллю; 200 г
	«Екстра» 82,5% (+без лактози)		Каширована фольга; 200 г
	Селянське 73%		Каширована фольга; 200 г
Преміальні сири Prego	Чеддер Vikont	Унікальні рецептури, інтенсивний смак, довге дозрівання, преміальне позиціонування	Полімерна щільна плівка; 7 місяців визрівання
	Чеддер Даніель		Полімерна щільна плівка; 10 місяців визрівання
	Луїджі		Полімерна щільна плівка; 9 місяців визрівання
	Imperial		Полімерна щільна плівка; 12 місяців визрівання
	Маджоре		Полімерна щільна плівка; 15 місяців визрівання
	Basilico		Полімерна щільна плівка
	Pomadore Piccante		Полімерна щільна плівка

Джерело: складено автором на основі [24]

Наявність окремої преміальної лінійки Prego підсилює диференціацію виробника в середньо- та високоціновому сегментах, доповнюючи портфель продуктами з унікальними рецептурами та тривалішим дозріванням. Група вершкового масла виконує функцію підтримувального елементу асортименту, забезпечуючи присутність у суміжній категорії молочної продукції. Так, загальна структура портфеля свідчить про прагнення Новгород-Сіверського заводу працювати з різними споживчими сегментами та адаптувати пропозицію до різних форматів споживання.

Оцінювання параметрів ширини, глибини та повноти асортименту дає змогу деталізувати характеристики товарного портфеля та визначити рівень його внутрішньої збалансованості. Ширина асортименту охоплює сім основних товарних груп сирів (авторські, західно-європейські, копчені, розсільні, східно-європейські, українські та сири під брендом «PREGO»), а також додаткову категорію – вершкове масло, що свідчить про помірну диверсифікацію продуктового портфеля в межах молочної переробки.

Глибина асортименту є значною і проявляється у кількості товарних позицій у межах кожної групи. Найбільш розгалуженими виступають традиційні тверді сири та м'які/розсільні вироби, що зумовлено стійким попитом і широкими можливостями кулінарного застосування цих категорій. Істотну глибину демонструє група авторських сирів, яка включає низку продуктів зі спеціальними рецептурами та варіаціями технологічних параметрів. Преміальна лінійка Prego також формує вагому частину глибини асортименту завдяки наявності кількох унікальних позицій із тривалим визріванням.

Повнота асортименту є високою, оскільки сирзавод охоплює різні типологічні різновиди продукції в межах кожної групи – від класичних твердих і напівтвердих сирів до ароматизованих, копчених, функціональних та преміальних виробів. Такий рівень наповненості забезпечує можливість комплексного задоволення різних смакових і функціональних потреб споживачів та підвищує стійкість компанії до ринкових коливань.

Система збуту ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» характеризується широким охопленням роздрібного та оптового секторів, що забезпечує стабільність реалізації продукції та диверсифікацію ринкових ризиків. Основним напрямом дистрибуції є співпраця з найбільшими національними торговельними мережами, серед яких «Сільпо», Novus, Fozzy Group, Ашан, «Велика Кишеня», «Таврія В», «Фора» та інші. Присутність у цих мережах забезпечує охоплення як національного, так і регіонального ринку та підтримує доступність продукції для кінцевого споживача.

Важливу роль у структурі збуту відіграє оптовий сектор, представлений довгостроковою співпрацею з ТОВ «ТД Новгородські сири» та ТОВ «ТД «Рафаель», які формують значну частку відвантажень на внутрішній ринок [29]. Частина реалізації здійснюється через регіональних дистриб'юторів, що забезпечують постачання у менші торгівельні точки та формують локальну присутність бренду у різних областях України. Підприємство також здійснює обмежений експорт, основним напрямом якого

є Республіка Молдова, що свідчить про наявність зовнішніх каналів реалізації та потенціал для їх подальшого розширення. Окрему роль відіграє сегмент HoReCa, для якого релевантними є м'які та розсільні сири з коротким терміном реалізації та специфічними вимогами до транспортування.



Рисунок 2.6 – Розподіл асортименту ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» за матрицею BCG (якісна оцінка)

Джерело: складено автором

Здійснений аналіз асортиментної структури та ринкової присутності ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» створює підґрунтя для стратегічної оцінки товарних груп у контексті їхнього подальшого розвитку. Для цього застосовано модель BCG, що дає змогу співвіднести ринкову динаміку відповідних сегментів із відносною силою позицій підприємства. Оцінювання позицій асортиментних груп у матриці BCG здійснене на основі якісного аналізу темпів зростання ключових сегментів ринку сирів та рівня присутності компанії в кожній категорії. Вертикальна вісь матриці сформована з урахуванням тенденцій преміального, розсільного та традиційного сегментів, тоді як горизонтальна ґрунтується на глибині асортименту, ширині та фактичній представленості продукції в торговельних мережах (рис. 2.6). Такий

підхід забезпечує комплексну експертну оцінку, що інтегрує зовнішні ринкові умови та внутрішні характеристики товарного портфеля.

У квадрант «зірок» віднесено преміальну лінійку Prego, яка функціонує в сегменті з високими темпами зростання та характеризується значною диференціацією за рахунок витримки, унікальних рецептур і преміального позиціонування. Для цієї групи виправданою є стратегія активного інвестування у розширення ринкової частки, посилення маркетингової підтримки та розвиток комунікацій, спрямованих на споживачів преміального сегмента. Категорії українських і східноєвропейських твердих сирів належать до квадранта «дійних корів». Їхня роль у портфелі визначається стабільним попитом, широкою представленістю в торговельних мережах і найбільшою глибиною асортименту. Ринкове зростання цих сегментів є обмеженим, однак підприємство має порівняно сильні позиції, що обумовлює доцільність підтримувальної стратегії – забезпечення стабільної якості, оптимізації виробничих витрат та збереження обсягів дистрибуції.

Групи м'яких, розсільних і частини авторських сирів поза преміальною лінійкою, віднесено до квадранта «знаків запитань». Вони характеризуються високою ринковою динамікою, зумовленою зростанням попиту з боку HoReCa та популярністю середземноморської кухні, проте частка підприємства є відносно невеликою. Для досягнення стійкої конкурентної позиції вказані групи потребують цільових інвестицій у маркетинг, оновлення рецептур та активізацію роботи з роздрібними мережами. До квадранта «собак» належать копчені сири та західноєвропейські сорти. Маасдам, Радомер, Рафаель програють польським та німецьким імпортерам за ціною та впізнаваністю бренду, що обмежує їхній потенціал зростання. Доцільною є стратегія підтримки мінімальної присутності з орієнтацією на вузькі нішеві запити, без суттєвого розширення лінійки.

Таким чином, результати побудови матриці BCG дозволяють чітко окреслити роль окремих товарних груп у структурі портфеля підприємства: преміальні сири вимагають подальшого стратегічного розвитку, традиційні

тверді сири забезпечують стабільність і відтворюваність основних обсягів реалізації, тоді як м'які та авторські позиції характеризуються потенціалом поступового розширення за умови посилення ринкової активності. Натомість нішеві категорії з обмеженою ринковою динамікою доцільно підтримувати в межах базового асортименту без суттєвого нарощування ресурсів. Отримана класифікація формує підґрунтя для оптимізації асортиментної політики та визначення пріоритетних напрямів подальших управлінських рішень.

Таблиця 2.8 – Вертикальний аналіз доходів і витрат ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» за 2020–2024 роки

Показник	Рік									
	2020		2021		2022		2023		2024	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Дохід	477017	100,0	562299	100,0	443280	100,0	571288	100,0	650151	100,0
Собівартість	395284	82,9	483340	86,0	343727	77,5	460175	80,6	571650	87,9
Валовий прибуток	81733	17,1	78959	14,0	99553	22,5	111113	19,4	78501	12,1
Адміністративні витрати	18212	3,8	20321	3,6	21759	4,9	26848	4,7	31687	4,9
Витрати на збут	34712	7,3	38171	6,8	32062	7,2	44427	7,8	36681	5,6
Інші операційні витрати	7175	1,5	10310	1,8	11317	2,6	13173	2,3	9131	1,4
Операційний прибуток	23373	4,9	10683	1,9	38408	8,7	27966	4,9	8018	1,2
Інші витрати	51	0,01	35	0,01	42	0,01	71	0,01	81	0,01
Чистий прибуток	15198	3,2	5824	1,0	29537	6,7	21354	3,7	4979	0,8

Джерело: складено автором на основі [25, 26, 27, 28, 29]

Наступним кроком аналізу товарної політики підприємства є дослідження фінансових результатів реалізованого асортименту та оцінки того, як структура портфеля впливає на витратність і ефективність операційної діяльності. Вертикальний аналіз доходів і витрат ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» за 2020-2024 роки засвідчує суттєві коливання маржинальності, що обумовлені зміною матеріаломісткості продукції та динамікою ключових витратних статей (табл. 2.8). Комплексне оцінювання повинно також включати аналіз управління запасами, оскільки швидкість їх обороту безпосередньо

відображає ефективність реалізації продукції та ступінь відповідності виробничої програми фактичному попиту (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Показники управління запасами ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» у 2020–2024 роках

Показник	Рік				
	2020	2021	2022	2023	2024
Середні запаси, тис. грн	73874	72846	62434	88250	125032
Оборотність запасів, рази	5,4	6,6	5,5	5,2	4,6
Період оборотності, днів	68	55	66	70	80

Джерело: складено автором

У 2020–2024 роках матеріаломісткість продукції перебувала в межах 0,78-0,88, що зумовило високий рівень собівартості у доході (77,5–87,9%). Найнижче її значення спостерігалось у 2022 році, коли матеріаломісткість зменшилася до 0,78, що забезпечило максимальний рівень валової рентабельності (22,5%). У 2024 році збільшення матеріаломісткості до 0,88 супроводжувалося скороченням валової маржі до 12,1% та мінімальним значенням чистої рентабельності (0,8%). Така динаміка є типовою для молокопереробної галузі, де зростання вартості сировини та енергоносіїв істотно впливає на фінансові результати підприємств, особливо за умов обмеженої можливості коригування цін реалізації через конкурентний тиск. Структура операційних витрат зберігала відносну стабільність: адміністративні витрати протягом періоду становили 3,6–4,9%, витрати на збут – 5,6–7,8% доходу. Такий рівень непрямих витрат відповідає специфіці компанії, орієнтованої на співпрацю з великими торговельними мережами, де вимоги до сервісного супроводу та маркетингової підтримки є підвищеними.

Показники управління запасами підтверджують наявність структурних коливань у товарному портфелі. Оборотноість запасів у 2021–2022 роках досягала 6–7 оборотів, що свідчить про ефективне використання виробничих ресурсів і швидке перетворення продукції у грошові надходження. У 2023–2024 роках оборотноість зменшилася до 5 оборотів, а період обороту збільшився

до 70-80 днів, що супроводжувалося значним зростанням середнього рівня запасів – до 125 млн грн у 2024 році (рис. 2.7). Таке значення показника може вказувати на накопичення продукції з довшим циклом реалізації або на тимчасову невідповідність між обсягами виробництва і фактичним попитом окремих асортиментних груп.

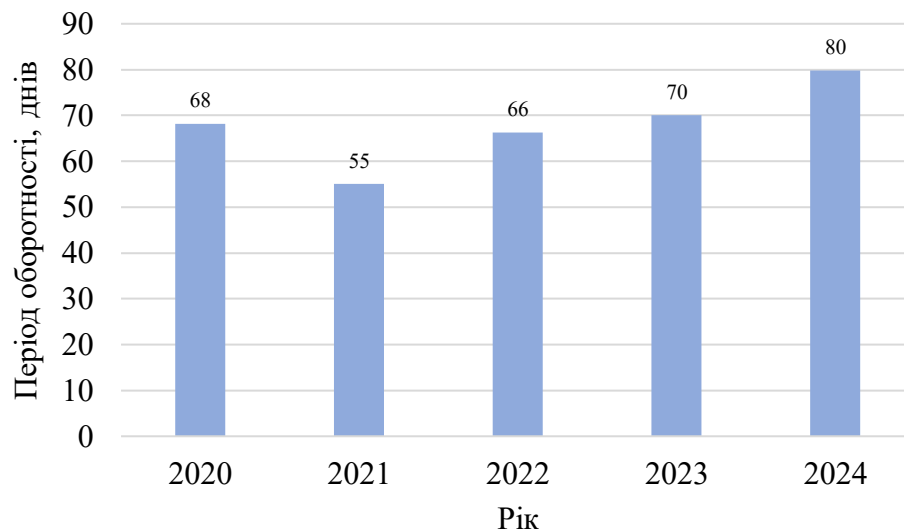


Рисунок 2.7 – Динаміка періоду оборотності запасів ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» за 2020–2024 роки

Джерело: складено автором

Поєднання високої матеріаломісткості та уповільнення оборотності запасів свідчить про концентрацію реалізації у сегменті традиційних твердих сирів, рентабельність яких є вразливою до цінових коливань і змін кон'юнктури ринку. Водночас преміальні й функціональні товарні позиції, здатні забезпечити вищу маржинальність і зменшити залежність від сировинних ризиків, поки що не формують достатньої частки в структурі продажів.

Проведений аналіз витратної структури та показників управління запасами виявив низку системних чинників, що стримують ефективність товарної політики, зокрема залежність від високовитратних товарних груп і накопичення продукції з повільною оборотністю. Посилення ролі товарів

із більшою доданою вартістю, оптимізація виробничих обсягів та удосконалення прогнозування попиту здатні підвищити маржинальність і забезпечити більш стійку фінансову динаміку підприємства. Отримані результати формують аналітичну основу для оцінки ефективності поточної товарної політики та визначення стратегічних напрямів її удосконалення.

2.3 Оцінка ефективності товарної політики ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» та визначення напрямів її удосконалення

Товарна політика підприємства формується під впливом комплексу економічних, ринкових та внутрішньоструктурних чинників, які визначають здатність компанії підтримувати стійкий розвиток і утримувати конкурентні позиції у динамічних умовах ринку. У сучасному середовищі молокопереробної промисловості особливого значення набувають асортиментні рішення, адже саме структура товарного портфеля, рівень його маржинальності та відповідність споживчому попиту обумовлюють стабільність фінансових результатів і операційну гнучкість виробника. Аналіз взаємозв'язків між асортиментними параметрами та ключовими економічними індикаторами діяльності ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» дозволяє виявити приховані дисбаланси, окреслити напрями вдосконалення товарної політики та сформувані стратегічні орієнтири її подальшого розвитку в умовах посиленої ринкової конкуренції.

Оцінювання результативності товарної політики ґрунтується на використанні інтегрованої системи показників, яка дає змогу простежити взаємозв'язок між асортиментною структурою підприємства та ключовими параметрами його фінансово-операційної діяльності. Методичний підхід передбачає аналіз кількох взаємодоповнюючих груп індикаторів, що відображають різні аспекти впливу товарних рішень на економічні результати.

Показники рентабельності дозволяють оцінити здатність компанії формувати додану вартість у межах існуючого товарного портфеля та визначити чутливість фінансових результатів до змін у його структурі. Параметри ділової активності характеризують швидкість обігу ресурсів та ефективність використання операційного капіталу, що особливо важливо для товарних груп із різною тривалістю виробничо-збутового циклу. Оцінка фінансової стійкості дає змогу встановити межі фінансових можливостей організації щодо підтримання й оновлення асортименту, а аналіз грошових потоків – виявити потенціал самофінансування та здатність забезпечувати реалізацію товарної політики у довгостроковій перспективі. Відповідно, синтез цих метрик формує цілісну методичну основу, яка дозволяє не лише кількісно оцінити параметри товарної політики, але й окреслити внутрішні структурні взаємозв'язки, що визначають її результативність. Такий підхід забезпечує комплексне розуміння впливу асортиментних рішень на економічну динаміку підприємства та створює підґрунтя для подальшого формування обґрунтованих управлінських висновків.

Отримані результати розрахунків у табл. 2.10 демонструють, що маржинальний потенціал товарного портфеля підприємства протягом аналізованого періоду зазнавав значних коливань. Найвищі значення валової рентабельності фіксувалися у 2022 році (понад 22%), що відображає посилення ролі продукції з вищою доданою вартістю, передусім сирів преміальних категорій. Поступове зниження цього показника до рівня близько 12% у 2024 році свідчить про зміщення асортиментної структури в бік позицій із нижчою маржинальністю та більшою собівартістю виробництва. Така динаміка сигналізує про ослаблення ефективності товарної політики у сфері формування прибутковості та вимагає корекції підходів до управління асортиментом.

Графічне відображення рентабельності на рис. 2.8 підкреслює хвилеподібний характер операційних результатів. Пік операційної рентабельності у 2022 році (близько 8–9%) відображає період, коли зростання

частки товарів із коротшим виробничим циклом та відносно нижчими витратами позитивно вплинуло на операційні потоки. Подальший спад до рівня близько 1% у 2024 році засвідчує погіршення структурної збалансованості товарного портфеля: збільшення питомої ваги продукції з високими витратами виробництва та підвищеним навантаженням на логістичні та збутові процеси. Зниження операційної ефективності прямо вказує на послаблення результативності чинної товарної політики в частині оптимізації витрат на різні категорії товарів.

Таблиця 2.10 – Показники рентабельності ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» за 2020–2024 роки

Показник	Рік				
	2020	2021	2022	2023	2024
Валова рентабельність, %	17,13	14,04	22,46	19,45	12,07
Операційна рентабельність, %	4,90	1,90	8,66	4,90	1,23
Чиста рентабельність продажів, %	3,19	1,04	6,66	3,74	0,77
ROA (рентабельність активів), %	5,61	2,07	7,69	4,37	1,09
ROE (рентабельність капіталу), %	14,99	5,52	16,86	8,45	2,59

Джерело: складено автором

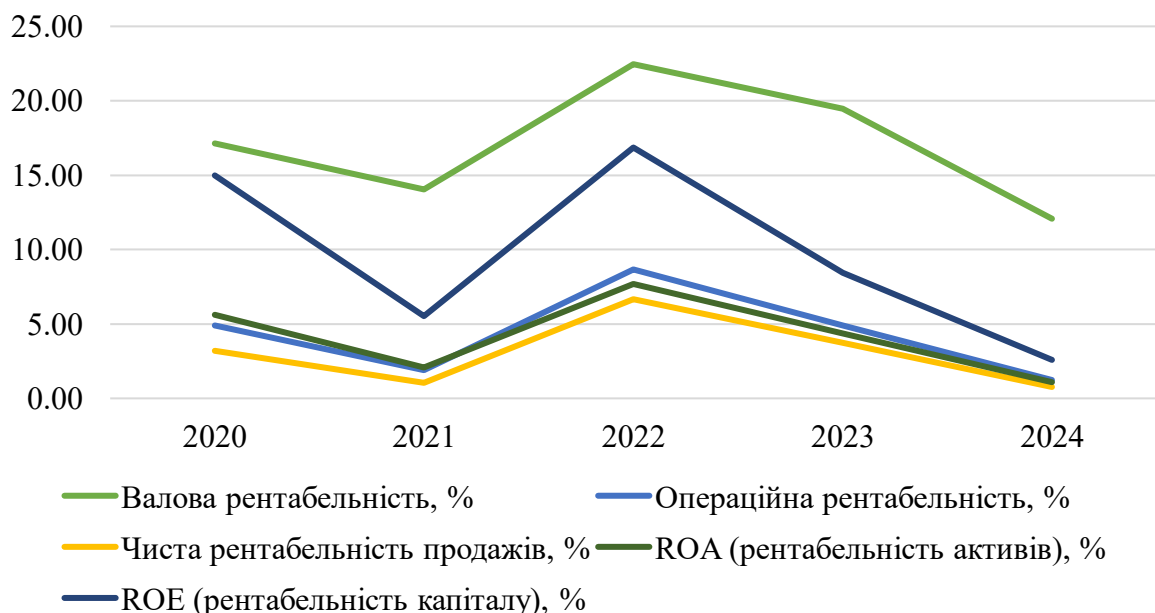


Рисунок 2.8 – Динаміка показників рентабельності ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» у межах аналізованого періоду

Джерело: складено автором

Динаміка чистої рентабельності продажів підтверджує вплив асортиментних рішень на кінцеву фінансову віддачу. Підвищення до понад 6% у 2022 році відображає вплив зростання частки більш рентабельних позицій, тоді як поступове зменшення показника до рівня менше 1% пов'язане з посиленням ролі товарів, що формують нижчу маржу та потребують більших витрат для підтримання конкурентних переваг. Подібна тенденція вказує на ослаблення здатності асортименту компенсувати зростання собівартості та супутніх витрат, що обмежує можливості розвитку товарної політики у прибутковому напрямі.

Показники ROA та ROE поглиблюють розуміння взаємозв'язку між структурою товарного портфеля та ефективністю використання ресурсів. Рівень ROA у 2022 році перевищував 7%, однак зменшився до близько 1% у 2024, що свідчить про уповільнення відтворення ресурсів через збільшення частки товарів із низькою оборотністю та тривалим виробничим циклом. Динаміка ROE, яка знижувалася з майже 17% у 2022 році до рівня близько 3% у 2024 році, відображає обмеження здатності підприємства формувати прибуток на вкладений капітал при наявності нераціонально збалансованого асортименту. Суттєве зменшення цих показників підкреслює вплив товарної політики на стратегічну результативність діяльності та підтверджує зростання ресурсоемності окремих товарних ліній.

Для аналітичної інтерпретації рентабельності власного капіталу використано модель DuPont, яка забезпечує комплексний підхід до оцінювання фінансових результатів [65]. Розкладання ROE на складові – маржу чистого прибутку, оборотність активів і фінансовий важіль – дозволяє встановити структурні джерела змін прибутковості капіталу та визначити роль товарної політики у формуванні цих факторів (табл. 2.11).

Найбільш сприятлива структура факторів спостерігалася у 2022 році, коли поєднання високої чистої маржі та помірного фінансового важеля забезпечило максимальне значення ROE. Така ситуація відображає період, у якому товарний портфель підприємства був найкраще збалансований за

співвідношенням маржинальних і ресурсомістких позицій. У наступні роки відбулася зміна структури факторів. Поступове зменшення маржі до найнижчих значень у 2024 році стало ключовим чинником падіння рентабельності власного капіталу, навіть попри певне зростання оборотності активів. Вплив фінансового важеля залишався відносно стабільним, проте його зростання не компенсувало зниження прибутковості продажів, що свідчить про домінуючу роль асортиментної структури у формуванні кінцевого фінансового результату. Динаміка оборотності активів демонструє помірні коливання, однак зміна маржинального профілю продукції – насамперед зростання питомої ваги товарів із нижчою рентабельністю та більш тривалим виробничим циклом – мала визначальний вплив на ROE. Такий результат підтверджує, що саме асортиментні рішення є ключовим драйвером варіативності рентабельності власного капіталу у середньостроковій перспективі.

Таблиця 2.11 – Компонентний аналіз рентабельності власного капіталу за моделлю DuPont у 2020–2024 роках

Рік	Компоненти моделі			ROE
	Маржа чистого прибутку	Оборотність активів	Фінансовий важіль	
2020	3,19%	1,76	2,67	14,99%
2021	1,04%	2,00	2,67	5,52%
2022	6,66%	1,15	2,19	16,86%
2023	3,74%	1,17	1,93	8,45%
2024	0,77%	1,42	2,38	2,59%

Джерело: складено автором

Таким чином, отримані результати DuPont-моделі засвідчують необхідність коригування товарної політики у напрямі підвищення маржинальності портфеля, оптимізації складу продукції з високою ресурсоемністю та посилення фокусу на товарних групах, здатних забезпечити стале зростання прибутковості капіталу.

Таблиця 2.12 – Показники ділової активності ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» у 2020–2024 роках

Показник	Рік				
	2020	2021	2022	2023	2024
Оборотність активів, разів	1,76	2,00	1,15	1,17	1,42
Операційний цикл, днів	126,92	105,87	156,94	148,79	147,28
Фінансовий цикл, днів	97,90	83,41	118,82	110,32	110,91

Джерело: складено автором

Показники ділової активності, подані в табл. 2.12 та на рис. 2.9, відображають взаємозв'язок між структурою товарного портфеля підприємства та швидкістю обігу його ресурсів. Тривалість операційного циклу, яка у 2020 році становила близько 127 днів, а у 2022 році зросла до майже 157 днів, свідчить про підвищення капіталомісткості виробничо-збутових процесів та посилення ролі товарних груп із подовженим технологічним циклом. Подовження фінансового циклу – від 98 днів у 2020 році до понад 110 днів у 2023–2024 роках – підтверджує, що значні обсяги коштів були вкладені у запаси та дебіторську заборгованість протягом тривалого часу.

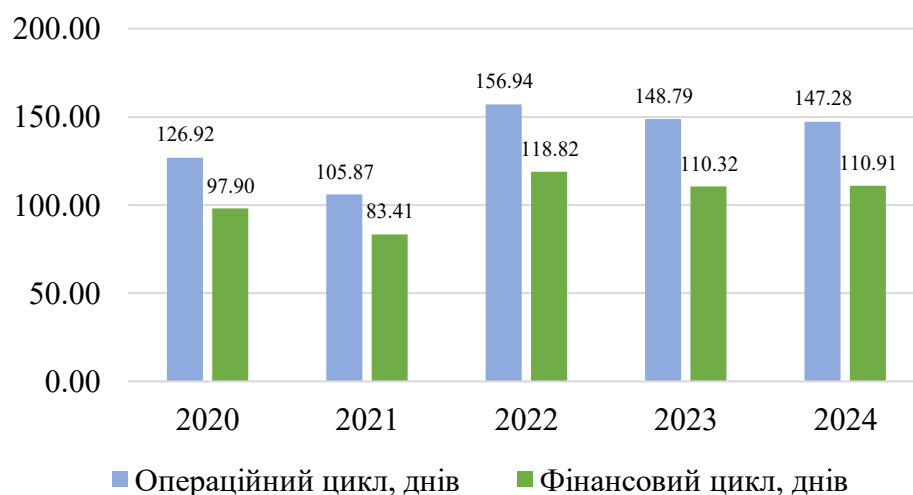


Рисунок 2.9 – Динаміка операційного та фінансового циклів ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» за період 2020-2024 років

Джерело: складено автором

Таке навантаження на обіговий капітал знижує адаптивність товарної політики: збільшення частки повільнооборотних позицій уповільнює повернення вкладених ресурсів і знижує здатність компанії оперативно реагувати на коливання попиту чи зміну маржинальності окремих товарів. Показники фінансової стійкості (табл. 2.13) деталізують вплив товарної політики на структуру капіталу та ступінь фінансової незалежності підприємства. Поступове підвищення коефіцієнта автономії у 2020–2023 роках – від 0,37 до 0,53 – свідчило про зміцнення власного капіталу завдяки більш ефективному асортиментному наповненню у цей період. Значне зниження цього показника у 2024 році до рівня 0,29 вказує на зворотну тенденцію: погіршення результативності асортименту, падіння маржинальності та зростання потреби у короткостроковому фінансуванні. Особливої уваги заслуговує коефіцієнт маневреності, значення якого у всі роки наближалися до 1,0. Така структура означає, що практично весь власний капітал зосереджений у оборотних активах. З одного боку, це забезпечує високу мобільність ресурсів і здатність підприємства швидко перерозподіляти кошти між товарними групами. З іншого боку, така ситуація може приховувати системні ризики: низька частка власних коштів, вкладених у необоротні активи, знижує інвестиційний потенціал компанії, а отже – обмежує його здатність підтримувати конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. Коливання коефіцієнта фінансової стабільності – від 0,60 у 2020 році до 1,12 у 2023 році та подальший спад до 0,41 у 2024 році – демонструють нестійкість структури фінансування та зростання залежності від короткострокових джерел у періоди погіршення маржинальності асортименту.

Аналіз руху грошових коштів (табл. 2.14, рис. 2.10) підкреслює ключову роль товарної політики у формуванні ліквідності підприємства. У 2020 та 2022 роках операційна діяльність генерувала позитивні грошові потоки – відповідно 13,7 млн грн та понад 71 млн грн, що свідчило про здатність асортименту формувати достатню грошову віддачу для фінансування операцій

без значного залучення зовнішніх ресурсів. Натомість негативні операційні потоки у 2021, 2023 та 2024 роках вказують на накопичення запасів, подовження дебіторського циклу та зниження ефективності реалізації частини продукції. Системне переважання інвестиційних відтоків протягом усього періоду відображає необхідність постійного оновлення та підтримання виробничих потужностей підприємства. За умов нестабільних операційних надходжень така інвестиційна активність підсилює навантаження на фінансові ресурси та підвищує чутливість компанії до дисбалансів у структурі асортименту. Коливання фінансових потоків – від залучення коштів до їх значного погашення у 2024 році – свідчать про необхідність компенсувати розриви ліквідності, що виникали внаслідок неузгодженості між маржинальністю товарів, їх оборотністю та обсягами виробництва.

Таблиця 2.13 – Показники фінансової стійкості ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» у 2020–2024 роках

Показник	Рік					Норматив
	2020	2021	2022	2023	2024	
Коефіцієнт автономії	0,37	0,38	0,51	0,53	0,29	$\geq 0,5$
Коефіцієнт маневреності	0,9996	0,9997	0,9999	1,0000	0,9991	0,2-0,5
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,60	0,60	0,74	1,12	0,41	$\geq 1,0$

Джерело: складено автором

Таблиця 2.14 – Динаміка руху грошових коштів за видами діяльності за 2020–2024 роки

Показник	Рік				
	2020	2021	2022	2023	2024
Грошовий потік від операційної діяльності	13706	-6798	71096	-33877	109822
Грошовий потік від інвестиційної діяльності	-23992	-8628	-18686	-6739	-7840
Грошовий потік від фінансової діяльності	9376	9025	-23709	18933	-105287
Чистий грошовий потік	-907	-6401	28701	-21683	-3305

Джерело: складено автором

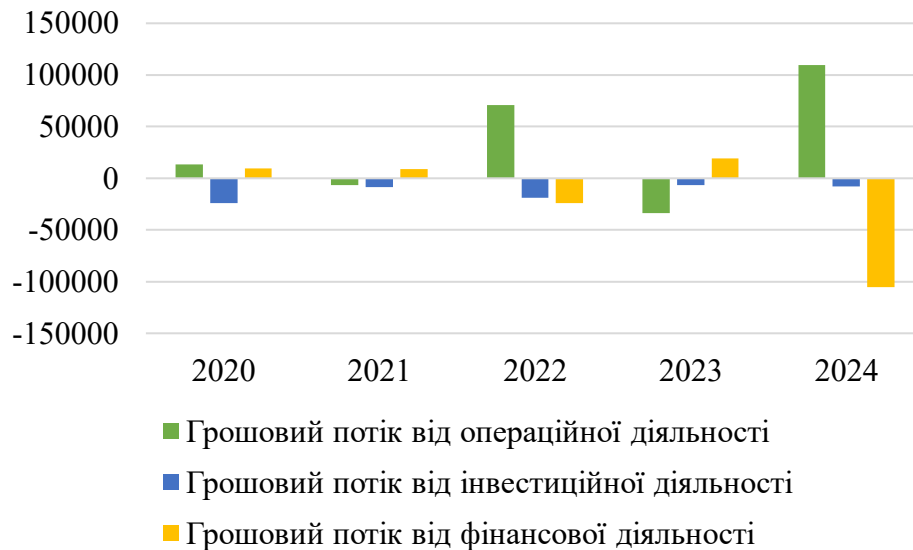


Рисунок 2.10 – Структура грошових потоків ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» у динаміці 2020–2024 років

Джерело: складено автором

Комплексна оцінка показників ділової активності, фінансової стійкості та грошових потоків засвідчує, що ефективність товарної політики ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» визначає не лише рівень прибутковості, а й масштаб фінансових ризиків та ресурсну стійкість підприємства. Подовження операційного й фінансового циклів, зниження автономії та нестабільність операційних потоків у 2023–2024 роках відображають структурні проблеми асортименту – зростання частки низькомаржинальних і повільнооборотних товарів, які створюють надмірне навантаження на оборотні активи та зменшують фінансову гнучкість підприємства.

На основі узагальнення результатів аналізу фінансових показників, ділової активності та грошових потоків, а також систематизації внутрішніх і зовнішніх чинників у межах побудованої SWOT-матриці, формується комплексне уявлення про поточний стан товарної політики ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод». Поєднання кількісних результатів із якісною оцінкою сильних і слабких сторін асортиментного портфеля, ринкових можливостей і

загроз дає змогу всебічно охарактеризувати структурні дисбаланси у товарній пропозиції та окреслити напрями її подальшого удосконалення.

Результати SWOT-матриці дозволяють конкретизувати перелік проблемних аспектів товарної політики, серед яких:

- зниження маржинальності провідних товарних груп, що зумовлює скорочення можливостей формування стабільного фінансового результату та посилює залежність прибутковості від коливань виробничих витрат;
- накопичення неліквідних запасів, особливо сирів з тривалим терміном дозрівання, що свідчить про порушення пропорційності між обсягами виробництва та фактичним ринковим попитом, а також про наявність товарів із зниженою реалізаційною динамікою;
- уповільнення оборотності ресурсів, що призводить до подовження фінансового циклу та формує додаткову потребу у зовнішньому фінансуванні для підтримання операційної діяльності;
- нестабільність операційних грошових потоків, яка свідчить про нерівномірність внеску окремих товарних груп у формування грошового потоку та вказує на наявність асортиментних дисбалансів;
- зростання залежності від короткострокових джерел фінансування, що посилюється у періоди зниження рентабельності та ускладнює підтримання достатнього рівня фінансової стабільності;
- обмеженість власних інвестиційних ресурсів, що знижує можливості щодо модернізації технологічної бази та оновлення товарного портфеля в умовах високої капіталомісткості виробництва.

Удосконалення товарної політики ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» передбачає визначення стратегічних орієнтирів, спрямованих на підвищення економічної результативності товарного асортименту, зміцнення конкурентних переваг та адаптацію товарної пропозиції до динаміки ринкового попиту. Пріоритетним вектором є стратегічне перебалансування портфеля з метою поступового посилення ролі

високомаржинальних товарів, що здатні забезпечити стабільнішу прибутковість і зменшити залежність підприємства від продукції з низькою доданою вартістю. Такий підхід передбачає формування оптимального співвідношення товарних груп з урахуванням їх рентабельності, оборотності й здатності формувати ціннісні переваги на ринку. Зміцнення стратегічних позицій компанії безпосередньо пов'язане з розвитком продуктових інновацій у функціональних та нішевих сегментах, які демонструють зростаючий попит і формують основу для подальшої диференціації.

Таблиця 2.15 – SWOT-матриця товарної політики ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
– Наявність широкої асортиментної структури: 7 груп сирів і масло, охоплення різних сегментів споживачів. – Преміальна лінійка з унікальними рецептурами та продукцією тривалого дозрівання. – Локальна впізнаваність бренду, традиційні рецептури, довіра регіональних споживачів. – Представленість у національних торговельних мережах та сегменті HoReCa. – Стабільна якість продукції та контроль технологічних стандартів. – Високий коефіцієнт маневреності капіталу, що забезпечує гнучкість у перерозподілі ресурсів між асортиментними групами. – Потенціал для подальшої диференціації на основі існуючих технологій. – Відповідність продукції міжнародним і національним стандартам якості (ISO, НАССР, ДСТУ).	– Низька рентабельність традиційних груп сирів та висока матеріаломісткість виробництва. – Погіршення ефективності управління запасами, що проявляється у зниженні швидкості їх обороту та зростанні частки залежаних товарів. – Переважання низькомаржинальних товарів у структурі доходів. – Недостатня частка преміального та інноваційного сегмента (органічні, знежирені, високобілкові продукти). – Подовження операційного та фінансового циклів – високе навантаження на оборотний капітал. – Висока залежність від короткострокового фінансування через послаблення показників автономії. – Нерівномірність операційних грошових потоків, що свідчить про неоднорідну ефективність товарних груп. – Обмеженість інвестиційних ресурсів для оновлення товарних ліній і впровадження нових продуктових категорій. – Обмежена присутність бренду в цифрових каналах комунікації та недостатнє використання таргетованих інструментів просування.

Продовження табл. 2.15

Можливості (О)	Загрози (Т)
– Зростання попиту на натуральні, фермерські та ремісничі сири. – Популярність локальних і фермерських брендів – можливість підсилення позиціонування. – Поширення HoReCa та середземноморської кухні – підвищення попиту на розсільні сири та функціональні категорії. – Тренд на зручні формати споживання (порційні упаковки, нарізка, третій сир) – потенціал SKU-розширення. – Розширення нішевих ринків: безлактозні сорти, преміальні лінійки, продукти зі зниженою жирністю. – Розвиток онлайн-каналів збуту (e-commerce) – зменшення залежності від торговельних мереж. – Державна підтримка локальних виробників (субсидії, програми модернізації). – Експорт до сусідніх країн Східної Європи – можливість диверсифікації збуту.	– Посилення конкуренції у сегменті твердих та напівтвердих сирів, зокрема з боку імпортової продукції. – Нелегальний («сірий») імпорт, що спричиняє демпінг і подальше погіршення маржинальної рентабельності. – Волатильність цін на сировину та енергоносії, що прямо впливає на собівартість продукції. – Висока влада торговельних мереж. – Цінова конкуренція з великими холдингами (Ферма, Комо, Пірятин). – Зміна споживчих уподобань на користь рослинних альтернатив. – Зміни регуляторного середовища та можливе посилення стандартів у молокопереробній галузі. – Макроекономічна нестабільність і падіння купівельної спроможності. – Валютні коливання, що впливають на імпортні складові та обладнання.

Джерело: складено автором

Окремий блок завдань становить раціоналізація операційних процесів управління запасами та планування виробництва, яка покликана забезпечити узгодженість між випуском продукції та реальними параметрами попиту. Оптимізація ресурсного забезпечення, скорочення частки повільнооборотних позицій і застосування сучасних підходів до прогнозування сприятимуть зменшенню фінансового навантаження та підвищенню адаптивності діяльності. Важливого значення набуває інтенсифікація збутової політики, що через диверсифікацію каналів та посилену маркетингову активність забезпечить кращу видимість продукції, зменшить залежність від окремих торговельних мереж і підвищить стійкість продажів.

Одним із ключових інструментів підвищення ефективності є оптимізація ресурсомісткості виробництва, яка досягається через диверсифікацію постачальників та вдосконалення рецептурних рішень. Розширення

сировинної бази шляхом залучення альтернативних партнерів, удосконалення умов співпраці та запровадження системи багаторівневого контролю якості створює передумови для стабілізації вартості молока та зниження ризиків цінових коливань. Одночасно коригування рецептур і параметрів технологічних процесів дозволяє зменшити собівартість продукції та забезпечити сталу якість. Важливим стратегічним доповненням є вдосконалення стратегії позиціонування та цінової диференціації, що дозволить формувати ціннісно орієнтовану пропозицію для різних сегментів споживачів, посилити впізнаваність бренду та забезпечити чітку структуру товарного портфеля.

Висновок за розділом 2

Комплексний аналіз діяльності ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» дав змогу сформуванню об'єктивного уявлення про виробничі, ринкові та фінансові чинники, що визначають актуальний стан товарної політики компанії.

Аналіз загальної діяльності ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» дав змогу сформуванню цілісного уявлення про його позиції в галузі, виробничий потенціал та економічну стійкість. Дослідження показало, що підприємство функціонує у складному та волатильному ринковому середовищі, де поєднуються високий конкурентний тиск, залежність від якості сировини та структурні зміни попиту. Оцінка виробничих, кадрових і фінансових характеристик засвідчила наявність низки як сильних сторін, так і проблемних аспектів, серед яких – високе навантаження на основні засоби, нерівномірність фінансових результатів та підвищена чутливість до змін витратної структури. Виявлені тенденції демонструють, що потенціал компанії є суттєвим, проте реалізація цього потенціалу потребує корекції асортиментної політики, підвищення ефективності ресурсного використання та зміцнення фінансової гнучкості.

Дослідження товарної політики підприємства дозволило оцінити структурні параметри асортименту в контексті сучасного конкурентного середовища. Проведено аналіз тенденцій ринку твердих сирів, рівня присутності імпорту, цінових та якісних вимог, сили конкурентного тиску та можливостей диференціації. Встановлено, що товарна політика функціонує в умовах посилення позицій європейських виробників, зростання вимог торговельних мереж та зміни споживчих переваг у бік преміальних, функціональних і екологічних продуктів. Окреслено асортиментні виклики: збільшення ролі низькомаржинальних груп, дисбаланси між товарними лініями, нестача продуктів з високою доданою вартістю та обмежені можливості для нарощування представленості у професійних і спеціалізованих сегментах. Результати підтвердили необхідність перегляду структури портфеля та формування оновленої товарної стратегії.

Оцінювання ефективності товарної політики дало змогу виявити системні диспропорції в асортиментній структурі та визначити їх вплив на фінансову й операційну стійкість підприємства. Дослідження підтвердило, що чинна конфігурація портфеля створює надмірне навантаження на оборотні ресурси, формує нестійкий рівень маржинальності та спричиняє коливання грошових потоків. Зростання частки повільнооборотних і ресурсоємних товарів призвело до подовження операційного циклу, зниження фінансової гнучкості та підвищення ризиковості діяльності. Аналіз структурних взаємозв'язків між асортиментними рішеннями й ключовими економічними показниками продемонстрував, що поточна товарна політика не забезпечує достатньої стабільності фінансових результатів і не створює умов для сталого розвитку. Отримані висновки стали підґрунтям для визначення напрямів корекції товарної політики, що були сформовані та обґрунтовані у наступному розділі.

РОЗДІЛ 3.

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ ПРАТ «НОВГОРОД-СІВЕРСЬКИЙ СИРЗАВОД»

3.1 Узагальнення кращих практик удосконалення товарної політики підприємств

Міжнародні прогнози розвитку молочного сектору свідчать про істотну трансформацію ринкових, технологічних та екологічних умов, у яких формується сучасна товарна політика підприємств. Центральне місце серед змін посідають зрушення у структурі споживчого попиту, переорієнтація на продукти з підвищеною харчовою цінністю, розширення регуляторних вимог та зростання значення сталих виробничих практик. Сукупність чинників визначає нові підходи до формування асортименту, що ґрунтуються на системному перегляді продуктових портфелів, оптимізації SKU, посиленні інноваційної складової та інтеграції екологічних критеріїв у процеси розроблення нових товарів.

Аналітичні дані OECD-FAO Agricultural Outlook 2025–2034 демонструють стійке зростання глобального попиту на молочні продукти. У дослідженні наголошується, що «молочні продукти й надалі високо цінуються споживачами як ключовий елемент здорового, збалансованого та поживного раціону» [92]. Зазначене положення підкреслює формування середньо- та довгострокового тренду, орієнтованого на харчові категорії з більшою функціональністю, включаючи високобілкові, збагачені та ферментовані продукти. Водночас прогнозоване зростання споживання сирів у країнах з високим рівнем доходів сигналізує про формування попиту на преміальні категорії, що поєднують традиційну якість та інноваційні технологічні рішення.

Важливим чинником удосконалення товарної політики є технологічна модернізація виробництва, про що свідчить оцінка динаміки продуктивності поголів'я. У звіті OECD-FAO зазначається, що «світове виробництво молока зростатиме в середньому на 1,8% на рік протягом наступного десятиліття, і основним драйвером цього процесу є підвищення надоїв на одну тварину» [92]. Така тенденція зумовлює необхідність адаптації товарної політики до змін у структурі пропозиції – зокрема, розширення асортиментних лінійок, орієнтованих на перероблені продукти з більшою доданою вартістю.

Сталість та екологічна відповідальність перетворилися на ключові складові стратегічного управління товарними портфелями. У розділі ризиків OECD-FAO підкреслено, що «екологічні та медичні чинники набувають зростаючого значення, а посилення природоохоронного законодавства може істотно вплинути на траєкторію розвитку молочного виробництва» [92]. Подібні висновки простежуються й у звітах Міжнародної молочної федерації (IDF), де зазначено, що глобальна молочна галузь «зобов'язана зменшувати навантаження на навколишнє середовище, оптимізувати використання водних та земельних ресурсів і водночас посилювати позитивні екосистемні ефекти» [57, 58]. У рамках IDF Dairy Sustainability Outlook наголошується, що «пошук технологічних рішень, здатних зменшити екологічний вплив виробництва та підвищити ефективність використання ресурсів, є важливою умовою довгострокового вдосконалення галузі» [57]. Відповідні положення створюють основу для інтеграції принципів сталості у процеси створення та оновлення продуктових портфелів.

У наукових публікаціях останніх років підтверджується, що структурні зрушення у споживанні та виробництві створюють нові вимоги до товарної політики. Автори актуальних досліджень *A Review of Megatrends in the Global Dairy Sector, 2022* та *Global Dairy Sector: Trends, Prospects and Challenges, 2022* виокремлюють мегатренди, серед яких: зростання попиту на функціональну та збагачену продукцію, посилення інтересу до прозорості виробничих процесів, поширення практик цифрової простежуваності, а також

диверсифікація товарних портфелів відповідно до різних харчових моделей і способів споживання [52, 68]. Виявлені тренди корелюють із прогнозами OECD-FAO, підсилюючи обґрунтування необхідності портфельної модернізації.

Узагальнення тенденцій, представлених у міжнародних прогнозах, аналітичних звітах та наукових дослідженнях, дозволяє виділити ключові глобальні орієнтири, що визначають підходи до удосконалення товарної політики підприємств молочної галузі:

- орієнтація на продукти з підвищеною харчовою та функціональною цінністю, що відповідають змінним споживчим потребам;
- стратегічна оптимізація асортименту, що передбачає скорочення низькомаржинальних SKU та фокус на високодинамічних сегментах;
- посилення екологічної складової товарної політики, зокрема впровадження ресурсоефективних технологій, сталих рішень в упаковці та контролю впливу на довкілля;
- підвищення вимог до прозорості, якості та простежуваності виробництва як інструмент формування довіри споживачів;
- інноваційність та науково обґрунтована трансформація продуктів, у тому числі розвиток збагачених, ферментованих і преміальних молочних позицій.

Сукупність зазначених факторів визначає сучасну модель управління товарною політикою, що поєднує економічну результативність, технологічні інновації та екологічну відповідальність. Такі підходи створюють передумови для подальшої адаптації світових практик до умов діяльності українських молокопереробних підприємств.

Портфельна оптимізація у провідних компаніях молочної промисловості ґрунтується на поєднанні стратегічної концентрації на високомаржинальних сегментах, раціоналізації товарної номенклатури, впровадженні інноваційних товарних категорій та інтеграції екологічних критеріїв у процес ухвалення рішень. Аналіз звітності Arla Foods, FrieslandCampina, Danone та Lactalis

підтверджує, що портфельна політика світових лідерів дедалі більше орієнтується на модель «ціннісного портфеля», у якій економічні та соціально-екологічні параметри взаємопов'язані.

Arla Foods у Стратегії Future26 визначила пріоритетними категорії з високою харчовою цінністю, зокрема високобілкові продукти та преміальні види сирів. Згідно зі звітом за 2024 рік, компанія фокусується на розвитку високобілкових та збагачених продуктів, які забезпечили суттєвий приріст доходів: «категорія високобілкових продуктів продемонструвала значне зростання обсягів продажів упродовж року» [42]. У FrieslandCampina портфельна стратегія орієнтується на зміцненні сегментів, що генерують стабільну маржинальність. У Annual Report 2024 наголошується, що компанія системно зменшує частку низькомаржинальних товарів та спрямовує інвестиції на розвиток сирів моцарела, нутрітивних інгредієнтів та дитячого харчування, визначаючи їх як «категорії з довгостроковим потенціалом створення вартості» [44].

Danone у межах програми Renew здійснює ревізію портфеля з метою концентрації на товарах, «які поєднують харчову користь і стійкий попит». У звіті за 2024 рік окремо зазначається, що компанія відмовилася від низки активів, зокрема органічного молочного бізнесу в США, аргументуючи це необхідністю «посилення стратегічної дисципліни та перефокусування на глобально привабливих категоріях» [43]. Таке рішення демонструє стратегічну переорієнтацію товарної політики на продукти, що поєднують стійкий попит, технологічну диференціацію та конкурентоспроможність рецептур. Корпорація також відзначає, що понад 70% світових обсягів реалізації супроводжується інтерпретаційною поживною інформацією on-pack або онлайн, що підсилює прозорість асортименту та орієнтацію на інформований вибір споживача. Lactalis у звіті CSR Report 2023 акцентує на пріоритеті розвитку високоякісних сирів та інгредієнтів із підвищеною поживною цінністю, що зумовило зростання інвестицій у модернізацію

виробничих потужностей і розширення лінійок спеціальних харчових продуктів [55].

Сучасні молокопереробні компанії не розглядають товарну політику як суто ринкову функцію, оскільки екологічні критерії дедалі більше впливають на структуру асортименту та розвиток продуктових портфелів. У FrieslandCampina сталий вимір інтегровано в підхід до управління фермерською базою, що спирається на систематичний збір екологічних показників та оцінювання вуглецевого сліду постачальників молока. Arla Foods застосовує комплексну платформу FarmAhead™, яка включає FarmAhead™ Check – інструмент збору понад 200 показників щодо викидів та практик управління фермою, а також FarmAhead™ Incentive, що винагороджує фермерів за дії зі скорочення викидів та підвищення біорізноманіття [42]. Така модель поєднує функції оцінювання, стимулювання та технологічної підтримки і створює підґрунтя для формування асортименту з нижчим екологічним профілем. У своїй екологічній стратегії компанія декларує, що платформа FarmAhead™ є ключовим інструментом «перехідного управління сталим виробництвом» і замінила попередні механізми Climate Check. Lactalis у звіті за 2023 рік декларує повну відмову від інгредієнтів, що пов'язані з ризиком дефлорації (пальмова олія, соя, лісова сировина) до 2025 року, зазначаючи, що «портфель компанії має ґрунтуватися на відповідальному ланцюгу постачання та гарантувати повну відповідність стандартам сталого виробництва». Таке позиціонування підсилює роль екологічних критеріїв як одного з базових елементів портфельної стратегії.

У молочній галузі оптимізація портфеля передбачає зменшення SKU, які створюють непропорційно високі витрати або мають низьку оборотність. Arla Foods у 2022 році реалізувала програму «Fund our Future», що за три роки системно перевищувала цільові орієнтири (70–100 млн євро щороку), а у 2024 році забезпечила рекордні 131 млн євро структурної економії витрат (net efficiencies), отриманої за рахунок оптимізації рецептур, пакування, виробничих процесів і логістики [42]. Значна частина зекономлених ресурсів

перенаправлена на інноваційні продукти, включно з високобілковими інгредієнтами та сирною продукцією для міжнародних ринків. Дослідження у галузі операційного менеджменту (2024) підтверджують, що математичні моделі оптимізації можуть істотно зменшувати складність асортименту без втрати ринкового покриття.

Показовою є практика Fonterra (Нова Зеландія), яка у межах стратегічної рамки Healthy People, Healthy Environment, Healthy Business зосереджує розвиток на високопродуктивних інгредієнтних категоріях. Компанія інвестує у розширення сегмента білкових концентратів, продуктів на основі сироваткових білків, інгредієнтів для дитячого та медичного харчування, що відповідає глобальному попиту на функціональне та високоякісне харчування. У звітності Fonterra підкреслюється, що створення довгострокової цінності для фермерів забезпечується максимальним використанням кожного літра молока та розвитком інноваційних продуктів, здатних задовольнити зростаючі потреби ринку. Такий підхід дозволяє підвищувати продуктивність, мінімізувати втрати та переорієнтовувати виробництво на категорії з вищою маржинальністю [105].

Ключовим трендом є застосування оптимізаційних алгоритмів у зборі та логістиці молока. Аналітичне джерело Cresco International описує використання CPLEX для оптимізації маршрутів збору молока: «математичне програмування мінімізує логістичні витрати, скорочує час між збором і переробкою та підвищує стійкість ланцюга постачання» [93]. Такий підхід дає змогу підвищити якість сирого молока і забезпечити стабільність характеристик продукції при одночасному розширенні портфельних можливостей. FrieslandCampina використовує інтегровані цифрові платформи, де поєднуються кліматичні, якісні та виробничі показники ферм, що дає змогу ухвалювати рішення щодо сталості на рівні всієї сировинної бази. Прикладом аналогічного підходу є Arla Foods, де цифрові модулі FarmAhead™ забезпечують можливість «портфельної диференціації» – створення лінійок із маркерами низького вуглецевого сліду та преміальних характеристик,

релевантних для сегментів HoReCa та ритейлу. Danone розвиває систему Impact Journey, у межах якої кожна товарна категорія оцінюється за трьома групами критеріїв: вплив на здоров'я, вплив на природу та внесок у розвиток спільнот. Таким чином, портфель структурується не лише за економічними параметрами, а й за показниками суспільної цінності.

Практика світових лідерів молочного ринку (Arla Foods, FrieslandCampina, Danone, Lactalis, Fonterra) слугує підтвердженням кількох універсальних принципів сучасної портфельної політики:

- висока концентрація на категоріях із доданою харчовою цінністю та стабільним глобальним попитом (високобілкові продукти, спеціалізоване харчування, преміальні сири);
- скорочення товарів із низькою маржинальністю та надмірною складністю виробництва, що дає змогу зменшувати операційні витрати та оптимізувати логістичні процеси;
- інтеграція кліматичних і екологічних показників у процес формування асортименту, зокрема через цифрові системи оцінювання екологічного профілю (наприклад, програму FarmAhead™ від Arla Foods) та інші моделі оцінювання впливу;
- цифровізація та застосування математичного програмування для підвищення ефективності управління ланцюгом постачання;
- узгодженість портфельних рішень зі стратегічною місією компанії та її зобов'язаннями у сфері сталого розвитку.

Застосування таких підходів формує багатовимірну модель товарної політики, у якій поєднуються економічні, екологічні та технологічні драйвери, що забезпечує стійку конкурентоспроможність у динамічній структурі світового молочного ринку.

Персоналізація харчових продуктів стала одним із провідних принципів розвитку товарної політики у світовій молочній галузі. Вона ґрунтується на використанні споживчих інсайтів, поведінкових моделей та даних про харчові пріоритети різних груп населення. Такий підхід забезпечує

перехід від універсальних продуктових рішень до диференційованих асортиментних концепцій, здатних задовольнити потреби окремих сегментів – дітей, молоді, спортсменів, людей похилого віку та споживачів із специфічними дієтичними вимогами. Поширення функціонального харчування, з акцентом на нутрітивну цінність, безпосередньо формує стабільний попит на продукти, що відповідають індивідуальним особливостям способу життя і харчової поведінки.

Одним із найбільш послідовних прикладів застосування інсайт-орієнтованого підходу є діяльність Danone. Компанія активно використовує результати поведінкових досліджень і дані про харчові звички різних груп населення для формування портфеля, у якому кожний продукт має чітко окреслений цільовий сегмент. У межах стратегічних ініціатив Danone Research здійснюється системне вивчення вікових, фізіологічних та дієтичних потреб споживачів, надаючи основу для розроблення персоналізованих рішень для активних дорослих, людей із підвищеними нутрітивними потребами, сімей із дітьми та споживачів, які орієнтуються на здоровий спосіб життя [76]. Такий підхід забезпечує науково обґрунтоване позиціонування продуктів і формує основу для персоналізованих лінійок у сегментах функціонального та спеціального харчування.

Arla Foods також застосовує персоналізацію через глибоку аналітику харчових пріоритетів та поведінкових характеристик споживачів. Аналітичні інструменти ініціативи Nutrition Insights дозволяють ідентифікувати сегменти з різними моделями споживання та розробляти продукти, що відповідають специфічним запитам – від високобілкових рішень до категорій зі зниженим вмістом жиру чи цукру. Окремий напрям персоналізації реалізується у сфері професійного харчування через лінійку Arla PRO, орієнтовану на HoReCa, де асортимент формується на основі потреб шеф-кухарів, операторів громадського харчування та сегментів із підвищеними вимогами до функціональності та стабільності технологічних характеристик [47]. FrieslandCampina впроваджує інсайт підхід насамперед у сегменті дитячого та

підліткового харчування, де адаптація рецептур здійснюється на основі наукових даних про вікові особливості та нутрітивні потреби різних груп. Підрозділ FrieslandCampina Ingredients розробляє спеціалізовані білкові та жирові формули, призначені для харчування немовлят, дітей і молоді, які потребують оптимізації раціону [40]. Така сегментація підсилює науковий характер товарної політики, оскільки рецептури створюються відповідно до потреб конкретних фізіологічних груп.

Важливу роль у персоналізації відіграють виробники інгредієнтів, передусім Fonterra. Компанія забезпечує B2B-партнерів індивідуалізованими рішеннями на основі білкових концентратів, високодисперсних порошків і функціональних інгредієнтів, призначених для спортивного, клінічного та дитячого харчування. Такий підхід формує можливість створення кінцевих продуктів із чітко визначеним функціональним профілем, адаптованим до потреб конкретних споживчих сегментів. Розвиток інгредієнтних технологій, заснованих на наукових дослідженнях, забезпечує гнучкість у виробництві товарів із різною харчовою спрямованістю.

Персоналізація у молочній галузі тісно пов'язана з цифровими технологіями. Провідні корпорації використовують аналітику великих даних для вивчення індивідуальних моделей споживання, прогнозування харчових вподобань та створення продуктів із заданими поживними властивостями. Інструменти цифрової простежуваності підвищують прозорість виробничих процесів та формують підґрунтя для розроблення продуктів, більш адаптованих до вимог конкретних аудиторій, зокрема тих, які орієнтуються на екологічні й соціальні критерії вибору. Так, персоналізація виступає не лише засобом підвищення задоволеності споживачів, а й важливою складовою стратегічного позиціонування підприємств. Вона забезпечує відповідність між потребами ринку та інноваційними можливостями виробників, сприяє зміцненню конкурентних переваг і формує довгострокові орієнтири для розвитку товарної політики у молочній галузі.

Інновації на ринку молокопереробних компаній виходять за межі створення нових продуктів і дедалі частіше охоплюють глибинні трансформації технологічних процесів, операційного управління та взаємодії з сировинною базою. У міжнародних секторальних оглядах (OECD-FAO, IDF, EIP-AGRI) підкреслюється, що роль досліджень та розробок зміщується від локальних технологічних удосконалень до комплексних системних рішень, які забезпечують стабільність, точність та передбачуваність виробничих процесів. Показовою є оцінка інвестиційних намірів провідних молочних компаній: згідно з даними McKinsey, більшість учасників галузі декларують суттєве збільшення вкладень у продуктові та виробничі інновації протягом найближчих 3-5 років (рис. 3.1).

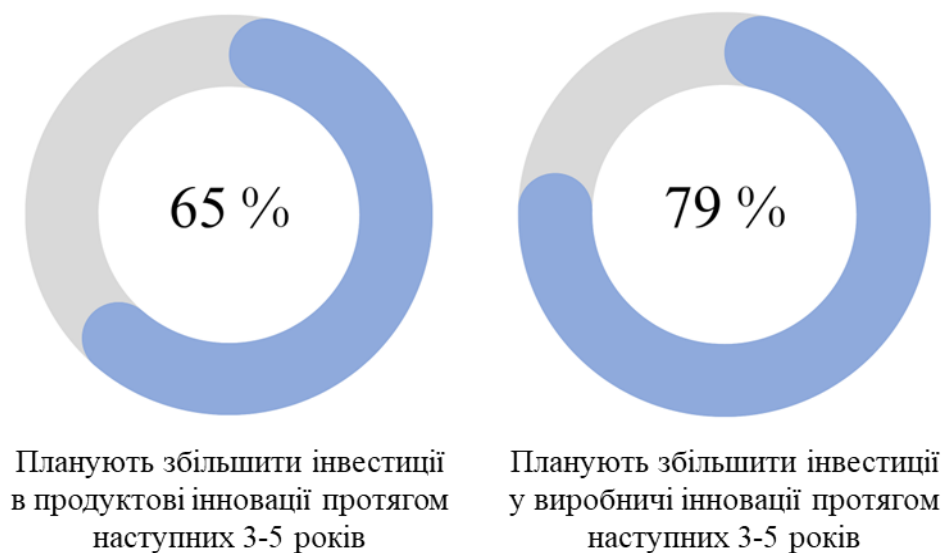


Рисунок 3.1 – Інвестиційні пріоритети молочних компаній: плановане зростання вкладень у продуктові та виробничі інновації протягом 3–5 років

Джерело: взято автором з [56]

Одним із ключових напрямів інновацій є автоматизація та цифрове управління технологічними операціями. Поширення сенсорних систем, інтелектуальних модулів контролю параметрів пастеризації, ферментації та охолодження, а також використання алгоритмів машинного навчання у контролі якості дає змогу забезпечувати стабільні параметри продукції та

мінімізувати технологічні відхилення. Новітні системи inline-моніторингу дозволяють відстежувати мікробіологічні та фізико-хімічні показники у реальному часі, що скорочує виробничі цикли, знижує частку браку та підвищує ефективність управління ресурсами.

Другим важливим напрямом є інновації у сфері сталих виробничих практик. Міжнародна практика демонструє поширення технологій повторного використання теплоенергії, впровадження мембранних систем очищення води, розвиток малоенергетичних процесів концентрації та сушіння, а також застосування біотехнологічних рішень для зменшення впливу побічних продуктів на довкілля. Значний потенціал демонструють моделі кругового виробництва, у межах яких побічні потоки перероблення молока (наприклад, пермеат або вторинні сироваткові фракції) інтегруються у нові технологічні цикли або використовуються як сировина для виробництва нехарчових продуктів.

Третім напрямом розвитку є цифровізація взаємодії з фермерською сировинною базою. Системи віддаленого моніторингу стану стад, автоматизовані інструменти управління годівлею, датчики здоров'я тварин, технології прогнозування надоїв та управління раціоном дають змогу забезпечувати стабільність поставок та підвищувати якість сировини без збільшення виробничих витрат. Так, цифрові платформи для фермерів поєднують кліматичні, тваринницькі та економічні показники, дозволяючи оперативно коригувати сировинні параметри відповідно до вимог переробних підприємств. Інновації охоплюють також сферу логістики та управління ланцюгами постачання. Використання оптимізаційних моделей, алгоритмів маршрутного планування, систем прогнозування попиту та інтелектуальних складів забезпечує можливість зменшення часу між збором і переробкою, підвищення стабільності зберігання та покращення використання логістичних потужностей. У наукових публікаціях відзначається, що застосування передбачувальної аналітики (predictive analytics) у логістичних процесах є

одним із чинників зниження втрат сировини та підвищення точності асортиментного планування [96].

Четвертим напрямом інновацій є розвиток відкритих дослідницьких платформ. Поширюються моделі співпраці між промисловими підприємствами, університетами, науковими центрами та стартапами. Створення спільних лабораторій, тестових виробничих модулів, цифрових симуляційних платформ та інкубаторів технологічних рішень прискорює процес випробування нових технологій, зменшує інноваційні ризики та відкриває доступ до міждисциплінарних знань.

Таким чином, інновації в молочній галузі формують комплексну модель модернізації товарної політики, у якій вирішального значення набувають технологічна точність, екологічна відповідальність, цифрова аналітика та зростаюча інтегрованість виробничих ланок. R&D стає інструментом не лише створення нових продуктів, а й оптимізації технологічних процесів, управління ризиками та підвищення структурної стійкості галузі, що визначає стратегічні орієнтири її подальшого розвитку.

Швидке зростання цифрових каналів комунікації та розвиток інструментів аналізу великих даних докорінно змінюють механізми ухвалення рішень у товарній політиці молокопереробних підприємств. Сучасні корпорації дедалі більше покладаються на інтерпретацію споживчих даних, що дозволяє адаптувати асортимент не лише до загальних ринкових тенденцій, а й до конкретних моделей поведінки різних груп покупців.

Одним із ключових напрямів цифровізації є аналіз online-поведінки споживачів, який включає оцінювання структури переглядів, частоти взаємодії з продуктами та динаміки зміни інтересу до окремих категорій. Інструменти digital shelf analytics дозволяють відстежувати позиціонування товарів у електронних каналах, доступність продуктів, глибину представленості SKU та їхню конкурентну ситуацію у реальному часі. Відповідно, це забезпечує можливість оперативного коригування асортиментних рішень та підвищення ефективності управління товарними

категоріями. Значну роль відіграє також споживчий зворотний зв'язок, отриманий через мобільні застосунки, онлайн-платформи лояльності та соціальні мережі. Аналітика відгуків дає змогу оцінювати реакцію споживачів на рецептурні зміни, якість продукції, дизайн упаковки та нові продукти. Систематизація таких даних формує базу для удосконалення товарної пропозиції та визначення напрямів портфельної корекції.

Окремий блок аналітики стосується каналної диференціації споживання. Підприємства аналізують відмінності між поведінкою покупців у роздрібних мережах, e-commerce, HoReCa та спеціалізованих каналах. Таке порівняння дозволяє визначити оптимальний набір SKU, сформувати цільову логіку асортиментного наповнення та ідентифікувати сегменти з потенціалом для розширення товарної лінійки. Важливою складовою data-driven підходів є геоаналітика, яка забезпечує оцінювання регіональних відмінностей у структурах попиту. Використання просторових даних дозволяє адаптувати асортимент до локальних харчових практик і враховувати специфіку різних територій, що підвищує точність асортиментного планування. Робота з поведінковими, географічними та каналними даними стає важливим інструментом підвищення релевантності продуктового портфеля, зміцнення конкурентних позицій та своєчасного реагування на зміни ринкової ситуації.

Глобальні тенденції розвитку молочної індустрії окреслюють високі стандарти інноваційності, екологічності та аналітичної керованості товарної політики, проте їх застосування в Україні потребує врахування структурних особливостей національного ринку. Функціонування галузі в умовах воєнних ризиків, порушених логістичних маршрутів, нестандартизованої сировинної бази та обмеженого доступу до інвестицій формує специфічний контекст, у якому міжнародні підходи потребують гнучкої адаптації. Саме тому ключовим завданням є не відтворення моделей провідних європейських виробників, а формування такої моделі товарної політики, що відповідатиме поточним викликам та можливостям українського сектору.

Хоча окремі елементи сучасних практик вже присутні в діяльності вітчизняних компаній, їх масштаб та рівень інтеграції суттєво відстають від світових аналогів. Так, оптимізація товарного портфеля здебільшого реалізується у формі оперативного скорочення низькорентабельних SKU у відповідь на зростання витрат чи коливання попиту, тоді як міжнародні компанії використовують портфельні моделі, засновані на маржинальному аналізі, оцінці життєвого циклу продуктів, сценарному плануванні та інструментах математичної оптимізації. Аналогічна ситуація характерна для високобілкових, функціональних та збагачених категорій: вони з'являються на ринку епізодично, без системного формування відповідної ціннісної пропозиції, брендової архітектури та технологічної бази.

Найвагоміші можливості адаптації стосуються розвитку сегментів із високою доданою вартістю. Українська молочна галузь традиційно зорієнтована на масові продукти первинної переробки, тоді як світові практики демонструють, що стійке зростання забезпечується категоріями з вищою технологічною диференціацією: білковими концентратами, спеціальними інгредієнтами, сухими молочними продуктами, інноваційними видами сирів та функціональним харчуванням. В умовах поступового відновлення експортних каналів та попиту з боку ринків Азії, Близького Сходу та Африки перехід до таких продуктів здатен посилити конкурентні позиції українських виробників і забезпечити меншу залежність від внутрішньої кон'юнктури.

Перспективним напрямом є й екологічний компонент товарної політики. Хоча попит на продукти з підтвердженим екологічним профілем в Україні лише формується, адаптація практик оцінювання вуглецевого сліду, підвищення ресурсоефективності виробництва та модернізація упаковки відповідають вимогам європейського ринку, до якого прагне інтегруватися український аграрний сектор. Навіть базові механізми екологічної сертифікації та управління вторинними продуктами перероблення здатні

підвищити прозорість виробництва, знизити витрати та забезпечити відповідність майбутнім регуляторним вимогам ЄС.

Цифровізація залишається одним із найбільш проблемних, але водночас стратегічно важливих напрямів адаптації. На відміну від провідних європейських компаній, які застосовують комплексні модулі управління фермерською базою, аналіз великих даних, інтегровану простежуваність та машинні моделі прогнозування попиту, український ринок лише починає рух у цьому напрямі. Водночас навіть часткова імплементація таких інструментів – наприклад, цифрового контролю якості сировини, систем трекінгу логістики або базових платформ оцінювання виробничих ризиків – може істотно підвищити точність асортиментного планування та зменшити виробничі та логістичні втрати у ланцюгу постачання.

Таким чином, адаптація міжнародних практик удосконалення товарної політики відкриває для українських підприємств можливість формування стійкішої, технологічно орієнтованої та диверсифікованої моделі розвитку. Успішність цього процесу визначатиметься здатністю компаній переходити від локальних, фрагментарних рішень до стратегічного управління портфелем, що спирається на інновації, екологічну відповідальність, цифрову аналітику та акцент на продуктах із високою доданою вартістю. Саме ці напрями створюють фундамент для підвищення конкурентоспроможності українських молокопереробних підприємств та формують логічне підґрунтя для подальших рекомендацій.

3.2 Розробка практичних рекомендацій щодо оптимізації товарної політики ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод»

ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» працює в умовах глибоких структурних змін, спричинених трансформацією споживчих уподобань, посиленням конкуренції та зростанням вимог до ефективності використання

ресурсів. Проведений аналіз діяльності показав: подальший розвиток товарної політики потребує не лише коригування окремих асортиментних рішень, а й формування комплексної системи управління товарами, здатної забезпечити стійкість і адаптивність у довгостроковій перспективі. Врахування динаміки рентабельності, особливостей обіговості ресурсів, специфіки виробничо-сировинної бази та ключових галузевих тенденцій закладає основу для розроблення практичних рекомендацій, які можуть бути інтегровані в межах існуючих технологічних можливостей та організаційної структури компанії.

Глобальна трансформація споживчих пріоритетів у напрямку здорового харчування та усвідомленого вибору формує стійкий попит на продукти з покращеним нутритивним профілем. Сегмент високобілкових і знежирених молочних виробів демонструє найвищі темпи зростання серед категорій «для здоров'я», що зумовлено поширенням культури спорту, популяризацією збалансованого раціону та зростанням поінформованості про роль протейну у підтриманні здоров'я. Для ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» розроблення спеціалізованої лінійки функціональних сирів із значним вмістом білка та зниженою жирністю надає можливість диференціації у маржинальному нішевому сегменті, де конкуренція з боку імпортерів виробників є менш інтенсивною, а клієнти готові платити преміальну ціну за підтверджені корисні властивості.

Стратегічне обґрунтування запуску базується на кількох ключових чинниках. По-перше, критично низька рентабельність традиційних сирів зумовлює необхідність переорієнтації асортименту на позиції з вищою доданою вартістю. Функціональні продукти, позиціоновані як спеціалізоване харчування для активного способу життя, дають змогу встановлювати ціни на 20–30% вище за масові сегменти при відповідній собівартості, що суттєво підвищує маржинальність. По-друге, відсутність у поточному портфелі підприємства інноваційних рішень обмежує можливості для захоплення зростаючих ринкових ніш. Ринок спортивного харчування в Україні

характеризується висхідною динамікою, проте представлений переважно імпортними брендами або продукцією великих холдингів, що відкриває можливості для локального виробника з чіткою спеціалізацією. По-третє, нова серія узгоджується зі стратегією диверсифікації каналів збуту: вона має потенціал для реалізації не лише через традиційні торговельні мережі, але й через альтернативні майданчики – фітнес-клуби, магазини спортивного харчування, онлайн-платформи healthy lifestyle.

Концептуальна структура функціональної лінійки охоплює три ключові напрями, кожен з яких орієнтований на специфічні ситуації та моделі використання:

- Перший – високобілкові тверді сири з вмістом білка 35–40% при жирності 15–20%, що виступають повноцінним джерелом протеїну для активних людей і можуть слугувати перекусом або інгредієнтом збалансованих страв. Технологічно виробництво таких сирів базується на оптимізації процесів ультрафільтрації молока, що дає змогу концентрувати білкову фракцію при зниженні жирності без критичного погіршення органолептичних характеристик.
- Другий – знежирені м'які сири (5–10%, збагачені кальцієм). Вони орієнтовані на аудиторію, яка контролює калорійність раціону, але прагне зберегти у своєму меню молочні продукти як джерело корисних мікроелементів.
- Третій – порційні снеки у зручній упаковці (50–100 г), які позиціонуються як здорова альтернатива традиційним закускам і призначені для вживання «на ходу» (в офісі або після тренування).

Невід'ємною складовою успішного виходу на ринок є стратегія просування, сфокусована на підкресленні унікальних властивостей товару за допомогою виразних графічних та текстових інструментів. Дизайн повинен містити акцентовану інфографіку з цифровими маркерами насиченості протеїном (наприклад, «35 г = 70% добової норми»), порівняльними даними відносно базових аналогів і порадами щодо використання у щоденному меню.

Обрана модель позиціонування передбачає відхід від вузької прив'язки до спорту, зосереджуючись натомість на ідеї збалансованого раціону, що дозволяє вийти за межі ніші атлетів на масовий ринок прихильників здорового способу життя.

Включення нових позицій у загальну товарну політику забезпечить синергію з іншими напрямками вдосконалення асортименту. Зокрема, високобілкові сири стануть основою для програм маркетингу вражень (experiential marketing), реалізованих через спеціалізовані майстер-класи з нутриціологами та фітнес-тренерами. Експерти демонструватимуть значення протеїну та варіанти додавання таких виробів у повсякденне меню. Запуск серії гармонійно доповнює стратегію експансії в e-commerce, адже аудиторія, орієнтована на здоров'я, активно використовує цифрові платформи для замовлення нішевих товарів. Співпраця зі спортивними комплексами та профільними магазинами знижує залежність від ритейлу і сприяє утриманню високої прибутковості завдяки скороченню ланцюга постачання. Впровадження подібних інновацій надає ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» інструменти для диференціації у перспективному сегменті, зростання рентабельності та мінімізації ризиків цінового тиску з боку закордонних конкурентів у масових нішах.

Культура відповідального споживання докорінно змінює критерії вибору продовольчих товарів, виводячи на перший план не лише склад виробу, а і його вплив на довкілля, зокрема розмір вуглецевого сліду. Вимоги до сталого розвитку (sustainability) перетворилися з іміджевого тренду на обов'язкову умову конкурентоспроможності на ринках з високою платоспроможністю. Сегмент органіки та біо-продукції демонструє найвищу динаміку капіталізації серед преміальних ніш, причому представники поколінь Y (міленіали) та Z готові платити цінову надбавку за гарантовану кліматичну нейтральність виробництва [46]. Для національної молочної галузі цей напрям залишається недостатньо освоєним, що створює унікальні

передумови для раннього входу ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» та зайняття лідерських позицій до посилення конкуренції.

Економічна доцільність запуску «зеленої» серії спирається на низку вагомих аргументів. Наявність органічного сертифіката та статусу кліматичної нейтральності формує унікальну ціннісну пропозицію в ніші, де імпорتنі виробники традиційно змагаються переважно вартістю та обсягами постачання. Обраний вектор позиціонування гармонійно поєднується з трендом на локальність, оскільки коротші логістичні ланцюги об'єктивно асоціюються з меншим рівнем шкідливих викидів. Доступ до спеціалізованих ритейл-каналів (наприклад, зони Organic у мережах Novus чи «Сільпо») дозволяє уникнути прямого цінового зіткнення з масовими аналогами, гарантуючи вищий рівень прибутковості. Окрім того, бездоганна репутація у сфері екологічного, соціального та корпоративного управління (ESG) стає вирішальним фактором для корпоративних клієнтів (B2B), де етичність бізнес-процесів партнера безпосередньо впливає на рішення про співпрацю.

Побудова «зеленого» асортименту спирається на три взаємопов'язані компоненти. Насамперед, це переробка виключно органічної сировини, отриманої від сертифікованих фермерських господарств, що дотримуються стандартів органічного тваринництва без застосування антибіотиків, гормонів росту та генетично модифікованих кормів. Співпраця з регіональними постачальниками не лише гарантує дотримання норм, але й підкріплює наратив розвитку місцевої екосистеми. Наступним елементом є перехід на біорозкладну упаковку, виготовлену з рослинних матеріалів (зокрема, целофан із кукурудзяного крохмалю або картон із вторинної целюлози), що суттєво знижує техногенне навантаження на довкілля на етапі утилізації. Останнім є забезпечення кліматичної нейтральності через компенсацію викидів парникових газів за допомогою інвестицій у проєкти з озеленення або відновлюваної енергетики. Результативність цих заходів засвідчується верифікованими вуглецевими сертифікатами (carbon credits).

Процес підтвердження відповідності має передбачати отримання визнаних міжнародних і національних статусів. Верифікація органом «Органік Стандарт» гарантує дотримання українських норм та відкриває шлях до профільних ринкових ніш. Свідоцтво про кліматичну нейтральність (Carbon Neutral certification) слугує доказом ефективності механізмів нівелювання шкідливих емісій. Система маркування покликана доносити природоохоронні цінності через офіційні логотипи, візуалізацію впливу на довкілля («Виробництво цієї упаковки компенсовано посадкою 5 дерев») та QR-код з детальною інформацією про походження сировини та інструменти відновлення екосистеми. Політика ціноутворення повинна забезпечувати баланс між покриттям додаткових витрат на біо-ресурси та процедури верифікації (що додає 25–30% до собівартості) і збереженням привабливості для цільової аудиторії. Рекомендована націнка на рівні 35–40% відносно аналогічних масових позицій узгоджується з готовністю свідомих покупців платити за підтверджену етичність виробника. На етапі запуску асортиментний ряд варто обмежити 2–3 товарними одиницями (SKU) для мінімізації ризиків та перевірки реальної зацікавленості ринку, з подальшим масштабуванням за умови підтвердження комерційної ефективності концепції.

Комунікаційна стратегія має транслювати цінності сталого розвитку через багатоканальний підхід. Контент-маркетинг варто зосередити на освітній складовій: поясненні принципів органічного виробництва, демонстрації партнерських ферм через відео-матеріали та прозорості у методах досягнення кліматичної нейтральності. Співпраця з природоохоронними організаціями та участь у профільних заходах створює додаткові точки контакту з цільовою аудиторією та формує справжність (автентичність) обраного вектору позиціонування. Включення у програму маркетингу вражень через тематичні майстер-класи (використання безвідходних технологій у кулінарії, компостування органічних решток)

підсилює сприйняття бренду як носія високих стандартів, а не просто компанії з відповідним маркуванням.

Перспективи впровадження таких стандартів виходять далеко за межі фінансових результатів однієї товарної групи. Наявність міжнародних сертифікатів зумовлює позитивний «ефект ореолу» (halo effect) для всього іміджу підприємства, підвищуючи довіру до якості та відповідальності навіть у сегменті базового асортименту. Статус соціально відповідального виробника відкриває шлях до співпраці з великими корпоративними замовниками, які враховують ESG-критерії при виборі постачальників. Своєчасне опанування цієї ніші дозволяє сформувати сильний капітал бренду (brand equity) ще до насичення ринку, створюючи бар'єри для нових гравців завдяки стійкій асоціації між екологічністю та Новгород-Сіверським сирзаводом у свідомості покупців.

Логічним продовженням стратегії підвищення вартості бренду є вихід у нішу бізнес-подарунків. Сектор корпоративних замовлень представляє недостатньо освоєну можливість для виробників преміальної продукції, оскільки компанії систематично шукають якісні рішення для привітання співробітників, партнерів та клієнтів у контексті професійних свят, ювілеїв та ділових заходів. На відміну від масового роздрібного ринку, де цінова чутливість є критичним фактором, закупівлі для B2B орієнтовані на сприйману цінність (perceived value), естетику презентації та можливість персоналізації. Такий підхід дозволяє встановлювати суттєво вищу маржу при збереженні комерційної привабливості для замовника. Для ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» формування пропозиції подарункових боксів (gift boxes) створює можливість диверсифікації збуту з передбачуваною сезонною циклічністю попиту та потенціалом укладання довгострокових контрактів.

Структура дегустаційних комплектів має охоплювати три формати наповнення, кожен з яких адаптований під специфіку різних івентів:

- Стандартний варіант із бюджетом 400–500 грн включає 4–5 видів сирів по 80–100 г у фірмовому пакуванні з інформаційними картками

про кожну позицію, гріссіні та рекомендаціями щодо сервірування. Він розрахований на масові привітання співробітників (8 Березня, Новий рік, День народження фірми), де важлива візуальна привабливість при контрольованих витратах на одного учасника.

- Преміальний набір вартістю 900–1200 грн формується виключно з позицій лінійки Prego (3–4 види по 150–200 г) у дерев'яному кейсі з логотипом та додатковими компонентами (крафтові джеми, горіхи, сирний ніж). Комплект супроводжується детальними нотатками, що описують смакові профілі та історію кожного сорту.
- VIP-формат (від 1500 грн) передбачає повну персоналізацію: можливість нанесення символіки клієнта на упаковку, кастомізацію складу відповідно до побажань, додавання супутніх товарів (вино через партнерство з виноробнями, брендovanі аксесуари). Цільовою аудиторією такого рішення виступають топ-менеджмент та ключові контрагенти.

Зовнішнє оформлення відіграє вирішальну роль у формуванні сприйняття цінності продукту бізнес-клієнтами, оскільки візуальна естетика безпосередньо впливає на рішення про закупівлю. Для стандартних наборів доцільно використовувати якісний фірмовий картон з екологічної сировини, що узгоджується з актуальністю принципів сталого розвитку (ESG) у діловому середовищі. Преміальні варіанти розміщуються у дерев'яних ящиках з лазерним гравіруванням символіки заводу. Такий підхід дозволяє створити пакування багаторазового використання (reusable) з додатковою утилітарною функцією (наприклад, як кухонний аксесуар для зберігання). VIP-пропозиції передбачають ко-брендинг (co-branding) з нанесенням айдентики як виробника, так і замовника безпосередньо на поверхню кейса, перетворюючи подарунок у ефективну точку контакту (touchpoint) для обох сторін.

Організація збуту у корпоративному сегменті має покладатися на виділений підрозділ або профільного менеджера, відповідального

за супровід B2B-партнерів. Ключовими інструментами лідогенерації виступають прямі звернення (direct outreach) до HR-департаментів великих компаній, участь у тендерних платформах, співпраця з івент-агенціями, що організовують ділові події, та запровадження реферальної програми серед існуючих клієнтів. Комерційні умови включають прогресивну шкалу знижок залежно від обсягу замовлення: 5% при купівлі від 50 одиниць, 10% – від 100, 15% – від 200, що стимулює укрупнення разових партій та підвищує середній чек транзакції.

Сезонний характер замовлень з боку бізнесу зумовлює передбачувані піки активності, що сприяє оптимізації планування випуску та маркетингові зусилля. Ключові етапи – листопад-грудень (новорічні привітання), березень (весняні свята), квітень-травень (річниці компаній), вересень (повернення з відпусток, корпоративні івенти) – концентрують до 70–80% річного обсягу реалізації, що вимагає завчасного формування виробничих запасів та резервування логістичних потужностей. Система попередніх заявок (pre-order) з раннім бронюванням (за 1–2 місяці) через цінові стимули (додаткова знижка 5% за передплату – early booking) дозволяє згладити пікові навантаження та забезпечити кращу прогнозованість завантаження ліній.

Інтеграція дегустаційних наборів у загальну товарну політику створює кілька синергетичних ефектів. Подарункові бокси виконують функцію інструменту ознайомлення (sampling mechanism) для преміальної лінійки Prego, оскільки отримувачі презентів, спробувавши продукцію, конвертуються у регулярних покупців через роздрібні або онлайн-канали. Сектор B2B формує стабільний базовий збут з високою повторюваністю (клієнти повертаються щороку), що знижує волатильність загальних продажів та компенсує сезонні коливання у ритейлі. Персоналізована взаємодія із замовниками генерує цінний зворотний зв'язок (feedback) про сприйняття асортименту та можливі напрями розширення, оскільки професійні закупівельники часто формулюють специфічні запити щодо наповнення, стимулюючи пошук нових форматів. Престижна асоціація торгової марки

з корпоративними подарунками підсилює загальне позиціонування підприємства як постачальника якісної продукції, що транслюється на сприйняття у роздрібному сегменті завдяки перенесенню позитивного досвіду.

Індустрія гостинності (HoReCa) виступає пріоритетним напрямом розвитку для виробників преміальної молочної продукції, оскільки вона забезпечує не лише стабільний збут, але й формує статус торгової марки через асоціацію з високою кухнею. На відміну від традиційного постачання сирів закладам харчування як стандартного інгредієнта, концепція фірмової страви передбачає глибинну інтеграцію виробу в меню через створення ексклюзивних авторських позицій. Завдяки цьому сири ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» стають ключовим смаковим компонентом з обов'язковою ідентифікацією виробника в описі.

Унікальність такого підходу полягає у трансформації класичних оптових поставок у канал прямого впливу на кінцевого покупця (B2B2C), де ресторан виконує роль посередника між брендом і кінцевим споживачем-гурманом. Гості закладів середнього та високого цінового рівня є аудиторією з підвищеною купівельною спроможністю та готовністю експериментувати зі смаками, що робить їх ідеальними першими прихильниками лінійки Prego та інноваційних розробок. Асоціація продукції з якісною гастрономією формує статусне позиціонування, що переноситься на роздрібні продажі: клієнти, які оцінили сир у складі авторської страви, активно шукають його для домашнього використання у торговельних мережах або онлайн.

Структура партнерської програми має базуватися на принципах рівноцінного обміну ресурсами, де кожна сторона отримує чіткі переваги. Для закладів харчування ключовим стимулом стає урізноманітнення меню завдяки унікальним національним складовим, що відповідає популярній концепції «від лану до столу» (farm-to-table) та моді на підтримку бізнесу. Ексклюзивні комерційні пропозиції (зниження вартості на 10–15% відносно ринкових тарифів) компенсуються маркетинговою цінністю: обов'язковою

згадкою виробника в карті страв та залученням до спільних промо-активностей. Для сирзаводу пріоритетним стає не миттєвий прибуток від прямих поставок, а стратегічний іміджевий результат та формування амбасадорської мережі серед шеф-кухарів, що є лідерами думок у професійному середовищі.

Розбудова мережі співпраці передбачає алгоритм із кількох кроків. На початковій стадії відбувається відбір закладів за критеріями відповідності цільовій аудиторії (середній чек від 500 грн, фокус на авторській кухні, медійна активність), географічного охоплення (пріоритет – Київ, Харків, Львів, Дніпро) та готовності до довгострокової кооперації. Наступним етапом є організація дегустаційних сесій для шеф-кухарів партнерських закладів з презентацією асортименту, технологічних особливостей продукції та потенціалу кулінарного використання різних сортів. Фіналізація домовленостей реалізується через спільну творчість (co-creation), де шеф-кухар розробляє унікальну рецептуру на основі специфічних смакових профілів сиру, а технолог Новгород-Сіверського сирзаводу надає рекомендації щодо його поведінки при термічній обробці чи в холодних закусках. Юридичне оформлення відносин фіксує взаємні зобов'язання сторін. Ресторан гарантує введення в карту мінімум однієї фірмової позиції з обов'язковою ідентифікацією виробника (наприклад, «Ризото з білими грибами та сиром Prego Imperial від Новгород-Сіверського сирзаводу»), розміщення спільних промо-матеріалів (тейбл-тенти, стікери на меню) та надання можливості для періодичної організації тематичних гастрономічних вечорів. Зі свого боку, товариство забезпечує ексклюзивний прайс, постачання маркетингових матеріалів, фаховий супровід кухні та медійну підтримку через згадування партнерів у власних соціальних мережах.

Впровадження щоквартальних спеціальних подій під концепцією «Вечір сирів від Новгород-Сіверського сирзаводу» створює регулярні точки контакту з аудиторією завдяки дегустаційному сету з 5–7 страв, кожна з яких розкриває потенціал різних товарних груп. Обов'язковою умовою є присутність

представника компанії (технолога або амбасадора бренду), який коментує смакові нюанси у процесі вечері, трансформуючи звичайний візит до закладу в освітній гастро-досвід. Гості отримують буклети з адресами магазинів та промокодом на знижку для замовлення в онлайн-магазині, що забезпечує пряму конверсію заходу в реальні продажі. Cross-promotion через цифрові канали масштабує результати співпраці. Організація регулярно публікує контент про діяльність партнерських закладів та їхні фірмові позиції у власних соціальних мережах, що генерує додатковий потік клієнтів. Водночас партнери тегають виробника у дописах про страви, посилюючи ефект взаємного розширення охоплення. Проведення спільних активностей (наприклад, розіграш сертифіката на вечерю для підписників) підвищує рівень залученості та закріплює асоціативний зв'язок між торговою маркою і високою кухнею у свідомості аудиторії.

Довгострокова стратегічна цінність партнерської мережі полягає у формуванні референтної групи лідерів думок серед професіоналів-кухарів, чії поради мають значну вагу для вибагливих гурманів. Експерти, які регулярно працюють із продукцією сирзаводу, природно стають адвокатами бренду, рекомендуючи його для домашнього використання в інтерв'ю, на майстер-класах та особистих комунікаціях. Географічне покриття через HoReCa у великих містах компенсує обмежену представленість у регіональному ритейлі, створюючи канали доступу до споживача поза межами традиційної географії дистрибуції.

Сучасний маркетинг молочної галузі проходить еволюцію від традиційної комунікації властивостей товару до формування емоційного зв'язку з аудиторією через особистий досвід взаємодії з брендом. Для ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» впровадження програми гастрономічних майстер-класів може стати ефективним інструментом диференціації, що дозволить перетворити локальну впізнаваність, традиційні технології та автентичність процесів на стійку конкурентну перевагу. Обґрунтування ефективності маркетингу вражень спирається на низку вагомих аргументів.

Насамперед, клієнти, які мали безпосередній контакт із торговою маркою у межах заходу, демонструють суттєво вищу лояльність і готовність рекомендувати продукцію оточенню. Крім того, інтерактивне навчання дає змогу наочно доносити цінності якості та натуральності. Важливим аспектом є генерація контенту користувачів у соціальних мережах, що забезпечує органічне охоплення без додаткових витрат на медіа-просування. Враховуючи потребу в посиленні емоційного зв'язку для протистояння міжнародним конкурентам, запропонований підхід зміцнює репутацію товариства як автентичного локального виробника високоякісної продукції.

Структура запропонованої ініціативи об'єднує три взаємопов'язані напрями. Перший включає проведення екскурсій безпосередньо на базі підприємства, що поєднують огляд виробничих цехів, практичну участь у формуванні сирної маси під наглядом технолога та дегустаційну сесію з масових і преміальних категорій. Особисте відвідування потужностей будуватиме довіру завдяки прозорості технологій, а залучення до створення продукту перетворює гостя з пасивного покупця на безпосереднього учасника процесу. Пріоритетною групою є гастрономічні ентузіасти та кулінарні блогери, активність яких гарантує мультиплікативний ефект через вірусне поширення контенту.

Наступний крок – реалізація виїзних активностей у великих містах через мобільні дегустаційні зони (pop-up) на фестивалях їжі та у публічних просторах. Основою комунікації стає інтерактив: демонстрація методів правильного сервірування, komponування сирних тарілок, приготування страв за підтримки офіційного представника компанії. Значимість підходу полягає у доступі до географічно віддалених сегментів споживачів, що дозволяє надати абстрактному товару риси персоналізованого бренду. Останній напрям передбачає активізацію digital-каналів шляхом впровадження регулярних Instagram Live або YouTube-трансляцій за участю шеф-кухарів, де поєднуються освітня, розважальна та комерційна функції.

Результативність програми безпосередньо залежить від її інтеграції у загальну товарну політику. Освітні заходи повинні слугувати драйвером позиціонування преміальної лінійки Prego через акцентовану презентацію технологічних особливостей, що обґрунтовує вартість сирів. Водночас, безпосередній контакт з аудиторією дозволяє оцінити реальний потенціал інноваційних позицій, суттєво знижуючи фінансові ризики при виведенні новинок на ринок. Така активність узгоджується з цілями диверсифікації збуту: учасники – основа лояльної аудиторії для моделі прямих продажів (D2C) та амбасадорська мережа, що генерує органічні рекомендації.

У довгостроковій перспективі такий підхід забезпечує формування активу, який не піддається копіюванню конкурентами. Крафтова складова, персоналізований сервіс та прозорість комунікації формують унікальний досвід, недосяжний для великих індустріальних гігантів. Для локальної компанії така стратегія трансформує обмеженість ресурсів у сильний актив, позиціонуючи ексклюзивність і місцеве походження як цінність. Освітня ж складова розвиває культуру споживання елітних сирів, створюючи сприятливі умови для розширення найбільш прибуткових ніш.

Еволюція клієнтського досвіду у цифровому середовищі підсилює очікування щодо персоналізації онлайн-комунікації, де технологічні рішення дозволяють адаптувати контент та комерційну пропозицію до унікальних запитів кожного користувача. Запуск сервісу «Сирний сомельє ProCheese» на корпоративному веб-сайті та в Instagram виступає інноваційним підходом до навігації каталогом. Таке рішення змінює пасивний перегляд сторінок у динамічну взаємодію, де алгоритм формує індивідуальні добірки на основі заявлених відвідувачем критеріїв, уподобань та контексту споживання, імітуючи консультацію з професійним експертом.

Технічна реалізація сервісу ґрунтується на інтерактивному квізі, що послідовно уточнює параметри вибору через серію питань із розгалуженою логікою. На першому етапі з'ясовується мета пошуку: приготування конкретної страви (з випадającym списком популярних рецептів: піца, паста,

салати, запіканки), бажання швидко перекусити, складання сирної тарілки для гостей або підбір подарункового варіанту. Другий крок конкретизує смакові пріоритети через спрощену типологію: м'які делікатні ноти, виразні насичені профілі, пікантні версії з додатковими інгредієнтами. Третій – враховує функціональні обмеження та дієтичні особливості: відсутність лактози, знижена жирність, підвищений вміст білка, органічне походження. На основі комбінації відповідей алгоритм генерує персоналізовану пропозицію 2–3 найрелевантніших товарних одиниць, супроводжуючи кожную позицію детальним описом, порадами щодо кулінарного застосування та посиланнями на відповідні рецепти.

Впровадження системи на старті не потребує залучення ресурсномісткого машинного навчання (machine learning), оскільки вона ефективно функціонує на базі логічних правил, зіставляючи характеристики товару з критеріями вибору. Інтегрована бібліотека кулінарних рішень налічує 50–80 популярних страв із покроковими інструкціями, де ключовим інгредієнтом виступають конкретні позиції заводу. Такий підхід перетворює опитувальник із засобу навігації на повноцінну контент-платформу, яка збільшує час перебування аудиторії на ресурсі та формує сприйняття бренду як експерта у гастрономії. Виведення підсумків підбору супроводжується професійними фотографіями запропонованих виробів, графічною шкалою параметрів (жирність, термін дозрівання, інтенсивність смаку від 1 до 5) та навігаційними кнопками для миттєвого додавання у кошик або надсилання результатів на електронну пошту.

Значущість «Сирного сомельє ProCheese» виходить далеко за межі покращення клієнтського досвіду (UX), забезпечуючи збір аналітики про вподобання та поведінкові патерни. Обробка масиву даних про найпопулярніші запити дозволяє виявити «білі плями» у покритті попиту. Наприклад, якщо значна частка людей шукає знежирені варіанти для салатів, але поточний портфель не містить відповідного артикулу (SKU), це стає прямим сигналом для відділу розробок (R&D) щодо впровадження новинки.

Використання історії взаємодії для налаштування email-маркетингу (зокрема, надсилання нових рецептів для раніше рекомендованої продукції через 2 тижні) підвищує залученість та стимулює повторні візити на платформу.

Інтеграція автоматизованого помічника у загальну екосистему онлайн-маркетингу передбачає наскрізну (кросканальну) синхронізацію. Відвідувачі, які скористалися підказками на веб-сайті, можуть отримувати адресні пропозиції у смартфоні завдяки сповіщенням (наприклад: «Ви шукали сир для пасти карбонара – спробуйте наш Prego Imperial, доступний зі знижкою 15% за адресою...»). Поєднання з програмою лояльності дозволяє нараховувати бонуси за користування сервісом та надання відгуків про придбані товари, що стимулює активну взаємодію з платформою та формує звичку регулярного звернення до цифрових інструментів компанії. Стратегічна перевага такого технологічного рішення полягає у створенні «бар'єрів переключення»: клієнт звикає до адаптивного сервісу та накопичує власну історію пошуку, що робить міграцію до конкурентів менш привабливою через втрату налаштованого контексту. Імідж технологічно прогресивного гравця вигідно вирізняє підприємство у традиційно консервативній молочній галузі, відповідаючи очікуванням діджиталізованої аудиторії, для якої наявність зручних онлайн-сервісів є головним індикатором сучасності бренду.

Психологічний феномен «страху втраченої можливості» (відомий як FOMO) виступає потужним рушієм поведінкових реакцій, особливо серед споживачів, чутливих до трендів [66]. Тимчасова доступність товару суттєво підвищує його сприйману цінність та провокує імпульсивний попит через небажання пропустити унікальну нагоду. Концепція сезонних лімітованих серій перетворює статичний асортимент на динамічну систему, де регулярна зміна ексклюзивних позицій генерує стабільний потік новин навколо торгової марки. Такий підхід підігріває інтерес лояльних клієнтів та залучає нових покупців, яких приваблює ексклюзивність пропозиції.

Календар оновлення асортименту має передбачати щоквартальний запуск тематичних новинок, кожна з яких відтворює специфіку інгредієнтів та

культурні коди конкретної пори року. Весняна серія втілює ідею свіжості та легкості завдяки додаванню зелені (кріп, зелена цибуля, черемша) у м'які та розсільні види, що поєднується з пасхальними традиціями. Літня пропозиція акцентує увагу на середземноморських мотивах (в'ялені томати, базилік, оливки) у твердих та напівтвердих сортах, що ідеально пасує до сезону пікніків та відпочинку на відкритому повітрі. Осінній концепт інтегрує гарбузове пюре, формуючи оригінальний солодкувато-солоний профіль. Така нетипова комбінація стимулює спонтанний інтерес та бажання спробувати продукт заради експерименту. Зимова колекція поєднує журавлину та волоські горіхи у преміальних позиціях, підкреслюючи різдвяну атмосферу. Завдяки сучасному оформленню товар отримує виразний подарунковий потенціал.

Планування обсягів виробництва передбачає ліміт у 2–3 тон на сезон, що забезпечує баланс між достатністю для ринкової присутності та створенням ефекту дефіциту. Попереднє тестування під час інтерактивних заходів дозволяє перевірити сприйняття смакових профілів та скоригувати рецептури до старту продажів, мінімізуючи іміджеві ризики. Політика ціноутворення для таких новинок повинна враховувати надбавку 15–20% відносно стандартного асортименту, що обґрунтовується ексклюзивністю, часовими рамками та інноваційністю поєднань. Покупці сприймають цю різницю у вартості як виправдану саме через тимчасовий характер доступності. Комунікаційна стратегія покликана сформувати атмосферу очікування за 2–3 тижні до релізу, використовуючи механіку зворотного відліку та інтерактивні елементи (голосування за назву, конкурси на кращий рецепт використання). Активна фаза промоції робить ставку на «інстаграмність» (візуальну естетику) через професійну фуд-фотографію та стимулювання створення контенту користувачами (UGC) за допомогою фірмових хештегів. На завершальному етапі акцент зміщується на фактор терміновості («остання можливість спробувати лімітовану колекцію різдвяних сирів»), що підштовхує до дії тих, хто відкладав рішення про купівлю.

Системне впровадження лімітованих серій є драйвером безперервних інновацій без необхідності постійного розширення базового портфеля, що могло б ускладнити логістику та знизити оборотність запасів. Тимчасові пропозиції виконують роль експериментального простору для перевірки нових смакових концепцій. У разі, якщо новинка демонструє виняткові комерційні показники та високий повторний запит, вона може бути введена в основну матрицю, трансформуючись із сезонного ексклюзиву в регулярну товарну одиницю. Циклічність оновлень формує у лояльної аудиторії звичку відстежувати «прем'єри», що підтримує стабільну увагу до виробника протягом року та нівелює ризики втрати інтересу через статичність вибору.

Виробництво твердих і напівтвердих сирів супроводжується утворенням значних обсягів вторинної сировини, зокрема молочної сироватки. Традиційно вона розглядається як побічний продукт з обмеженою комерційною привабливістю, попри високу концентрацію корисних речовин: білків, лактози, мінералів та вітамінів групи В. За технологічними стандартними нормами, отримання однієї тони готового виробу генерує 8–9 тон рідкого залишку [91]. При поточних потужностях заводу це відкриває значний потенціал для капіталізації через впровадження систем глибокої переробки, що дозволяє трансформувати витратну статтю утилізації у додаткове джерело прибутку з одночасним зниженням екологічного сліду компанії.

Економічна обґрунтованість капіталовкладень у цей напрям зумовлена взаємодією кількох факторів. Світовий ринок протейнових інгредієнтів демонструє стійке зростання, що стимулюється розширенням сегмента спортивних добавок та інтеграцією білкових концентратів у традиційні продукти. Зазначена динаміка гарантує стійкий попит на сировину з боку виробників функціональних товарів. Прогрес у галузі мембранної фільтрації знизив вартість обладнання для згущення фракцій, роблячи такі проекти рентабельними навіть для середніх підприємств. Окрім того, посилення екологічного контролю та зростання вартості процедур поводження з органічними відходами підвищує привабливість безвідходних технологій,

що гарантує уникнення майбутніх витрат на відповідність нормативам та потенційного податку на викиди вуглецю.

Схема комплексного використання ресурсів передбачає кілька послідовних стадій екстракції корисних складових. На початку застосовується ультрафільтрація для згущення протеїнової фракції та отримання концентрату сироваткового білка (КСБ) із часткою чистої речовини 35–80%. Отримана сировина є затребуваним товаром для індустрії спортивного харчування або основою для випуску власної функціональної лінійки, що забезпечує вертикальну інтеграцію та автономність від зовнішніх закупівель. Наступним кроком стає виділення вуглеводів із пермеату шляхом кристалізації, що дозволяє отримати харчову лактозу для фармацевтики або сегмента дитячих сумішей. Фінальна фаза охоплює анаеробне зброджування рідких відходів для генерації біогазу з подальшим спрямуванням на покриття енергетичних потреб заводу, що суттєво зменшує залежність від традиційних енергоносіїв [91].

Модель додаткових фінансових потоків від переробки сироватки об'єднує кілька каналів монетизації. Реалізація концентрату зовнішнім партнерам за довгостроковими угодами забезпечує стабільний базовий попит із передбачуваними цінами, хоча конкуренція у сегменті стандартизованої сировини може обмежувати прибутковість. Використання отриманого білка для випуску власних збагачених серій створює вищу додану вартість порівняно зі збутом, трансформуючи вторинний ресурс у критичний інгредієнт преміальних позицій із рентабельністю 35-40%. Постачання харчової лактози фармацевтичним компаніям є нішевим, але вигідним напрямом через специфічні вимоги до чистоти та сертифікації. Генерація біогазу знижує операційні видатки шляхом заміщення зовнішніх енергоносіїв автономним забезпеченням, що особливо актуально в контексті нестабільності тарифів на природний газ.

Екологічний аспект замкнутого циклу забезпечує стратегічні переваги, що виходять далеко за межі прямої економії на утилізації. Наближення

до статусу безвідходного підприємства (zero-waste facility) підсилює «зелене» позиціонування, що узгоджується з концепцією органічної серії та формує цілісну історію соціальної відповідальності бізнесу. Мінімізація органічних скидів у водні басейни зменшує фіскальне навантаження та нівелює ризики невідповідності нормам у разі посилення державного регулювання. Генерація вуглецевих кредитів через підтверджене зниження викидів парникових газів (заміщення викопного газу біогазом) може бути монетизована через продаж на добровільних вуглецевих ринках або використана для забезпечення кліматичної нейтральності власної продукції без необхідності закупівлі зовнішніх офсетів.

Інтеграція моделі переробки у загальну товарну політику створює комплексний синергетичний ефект. Самостійний випуск концентрату гарантує стабільну ресурсну базу для серії високобілкових виробів, знижуючи залежність від зовнішніх постачальників та підвищуючи контроль над якістю інгредієнтів. Ідеологія замкнутого циклу підсилює комунікаційну стратегію органічного напрямку через автентичність маркетингових тверджень: декларування безпечності для довкілля базується не лише на сертифікації вхідних ресурсів, але й на системній трансформації технологічних процесів у напрямку циркулярної економіки. Розширення джерел доходу шляхом монетизації побічних речовин зменшує чутливість до рентабельності основних товарних груп, підвищуючи фінансову стійкість у періоди цінової волатильності на ринку готової продукції. Фундаментальна перевага переходу на безвідходний цикл полягає у забезпеченні стійкого конкурентного відриву через побудову унікальної операційної моделі, що поєднує екологічну відповідальність з економічною ефективністю. Капітальні інвестиції у переробне обладнання створюють бар'єри входу для інших гравців ринку, які не здійснили аналогічних кроків і залишаються залежними від сторонніх послуг з утилізації побічних продуктів. Закріплення статусу технологічно прогресивного лідера з фокусом на циркулярній економіці відкриває шлях до залучення спеціалізованого (ESG) капіталу через «зелені» облігації або

фонди соціального впливу. Такі інструменти зазвичай пропонують фінансові ресурси під нижчі ставки для сталих ініціатив, зменшуючи витрати на кредитування подальшого розвитку бізнесу.

Запропоновані рекомендації повністю узгоджуються зі стратегічними напрямами вдосконалення товарної політики, визначеними у практичному розділі, та забезпечують їх цілісну реалізацію. Впровадження цих заходів створює для ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» стратегічні умови для переходу на принципово новий рівень конкурентної позиції: від статусу регіонального виробника традиційних сирів – до рівня інноваційної компанії з диверсифікованим портфелем, сильним брендом та стійкою лояльністю клієнтів. У довгостроковій перспективі це стане запорукою не лише фінансової стабільності, а й здатності підприємства формувати майбутнє української молочної індустрії.

3.3 Обґрунтування доцільності запропонованих заходів для ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод»

У попередньому підрозділі сформовано комплекс практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення результативності товарної політики ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» у контексті виявлених організаційних, ринкових та ресурсних обмежень. Проте їхня ефективність залежить від здатності підприємства інтегрувати ці заходи у власну стратегічну модель, з урахуванням доступних активів, потенційних ризиків та очікуваного впливу на ключові напрями розвитку. Саме тому наступним кроком є обґрунтування доцільності запропонованих рішень, побудоване на принципах реалістичності, релевантності внутрішнім можливостям компанії та синергетичній узгодженості між окремими ініціативами. Для структурування аналізу застосовано два взаємопов'язані підходи. Перший – матриця відповідності «рекомендації – напрями вдосконалення», яка

дозволяє визначити їхній вплив на стратегічні вектори трансформації товарної політики. Другий – групування за критеріями обсягу інвестицій, тривалості реалізації та рівня організаційної складності.

Інтерпретація результатів, поданих у табл. 3.1, надає можливість простежити внутрішню логіку запропонованих рішень та визначити, які напрями розвитку отримують найбільшу підтримку в межах сформованого комплексу змін, а також зазначити, які рекомендації здатні виступити основними елементами оновленої товарної політики. Завдяки такому представленню можна оцінити не тільки масштаб покриття окремих категорій, але й взаємодію між ними, що формує основу для системного вдосконалення.

Структурний аналіз матриці демонструє суттєву глибину впливу різних ініціатив на ключові параметри модернізації. Найширший функціональний потенціал зосереджено у Seasonality Line, яка підтримує п'ять важливих складових трансформації. Сезонний формат дає змогу одночасно тестувати інноваційні рецептури, стимулювати попит у періоди низької ділової активності, посилювати взаємодію з аудиторією через обмежені серії та підвищувати гнучкість виробничого планування. Синергія маркетингового, асортиментного та операційного ефектів формує підґрунтя для істотного оновлення портфеля без надмірного навантаження на ресурси. Функціональна серія Fitness Line та екологічно орієнтована Eco-friendly демонструють здатність посилювати конкурентність підприємства у сферах інноваційності, диференціації та формування високовартісного сегмента. Обидві рекомендації орієнтуються на довгострокові тренди споживчого ринку – зростання попиту на продукти з поліпшеними нутритивними характеристиками та відповідальне ставлення до довкілля. Такий фокус не лише розширює асортиментну присутність у перспективних нішах, але й забезпечує стратегічний відрив від виробників, що працюють у традиційних кластерах із мінімальною доданою вартістю.

Іміджеві ініціативи – корпоративні подарункові набори, співпраця з HoReCa та гастрономічні події ProCheese Experience – посилюють вплив

у контексті ринкових комунікацій і диверсифікації збуту. Їхній внесок проявляється у збільшенні кількості точок дотику з аудиторією, налагодженні емоційного зв'язку з брендом і підвищенні впізнаваності на різних споживчих платформах.

Таблиця 3.1 – Матриця відповідності рекомендацій стратегічним напрямам удосконалення товарної політики ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод»

Код	Запропоновані рекомендації	Напрями вдосконалення товарної політики						
		Стратегічне перебалансування портфеля	Розвиток продуктових інновацій	Адаптація товарної пропозиції до моделей споживання	Оптимізація управління запасами та виробничого планування	Диверсифікація каналів збуту та маркетингова активність	Оптимізація ресурсоемності виробництва	Вдосконалення позиціонування, диференційованого ціноутворення
R ₁	Функціональна лінійка «Fitness Line»	●	●	●		●		●
R ₂	Екологічна серія «Eco-friendly»	●	●			○	●	●
R ₃	Корпоративні подарункові набори	●		●	○	●		●
R ₄	Партнерська програма HoReCa «Signature dish»	○		●	○	●		●
R ₅	Гастрономічні події та майстер-класи «ProCheese Experience»			●		●		●
R ₆	Цифровий сервіс «Сирний сомельє ProCheese»			●	○	●		○
R ₇	Сезонні лімітовані колекції «Seasonality Line»	●	●	●	●			●
R ₈	Комплексна переробка сироватки «Whey2Value Plant»	●	●		●		●	○

Примітка: ● – основний вплив рекомендації на напрям вдосконалення; ○ – опосередкований вплив.

Джерело: складено автором

Такі рішення відіграють важливу роль у розвитку нематеріальних активів компанії, що створюють довготривалу конкурентну цінність.

Технологічний проєкт Whey2Value Plant формує окремий, але критично важливий блок впливу, спрямований на підвищення оптимізації витратних статей та операційної стійкості. Глибока переробка сироватки зменшує витратне навантаження, відкриває додаткові джерела доходу та посилює екологічний профіль виробника. Такий ефект є основою для довгострокового зміцнення позицій на ринку, доповнюючи асортиментні та маркетингові заходи виробничою перевагою.

Так, зведений профіль матриці свідчить про гармонійне поєднання продуктових, комунікаційних та операційних рішень. Внутрішня узгодженість запропонованих рекомендацій закладає передумови для цілісної траєкторії розвитку, у межах якої кожна ініціатива відіграє власну роль у формуванні багаторівневої, конкурентоспроможної товарної політики.

Групування заходів за критеріями впровадження дозволяє сформувати керовану послідовність змін і раціонально розподілити ресурси між коротко-, середньо- та довгостроковими пріоритетами. Для цього всі ініціативи класифіковано за трьома параметрами: обсягом необхідних інвестицій, тривалістю підготовки та рівнем організаційно-технологічної складності. Узагальнена характеристика наведена у табл. 3.2, яка слугує базою для визначення оптимального темпу трансформації та узгодження її зі стратегічними можливостями підприємства.

Критерій обсягу інвестицій охоплює як прямі капітальні вкладення (закупівля обладнання, модернізація виробничих ліній, сертифікаційні процедури), так і додаткові операційні витрати на запуск (створення дизайну, навчання персоналу, налагодження партнерств). В основі оцінювання – здатність компанії реалізовувати проєкти без надмірного фінансового навантаження та ефективного використання наявного потенціалу. Рекомендації поділено на ініціативи з низьким, середнім та високим значенням інвестицій, що дозволяє збалансувати оновлення та уникнути пікових коливань у структурі витрат. Показник тривалості впровадження відображає часовий

інтервал від старту підготовчих дій до отримання перших підтверджених результатів.

Таблиця 3.2 – Характеристика рекомендацій за критеріями впровадження

Група	Код рекомендації	Обсяг інвестицій	Термін реалізації	Складність впровадження	Ключові залежності
А	R ₃	низький	короткостроковий	низька	Розроблення дизайну упаковки та підготовка макетів
	R ₅	низький	короткостроковий	низька	Організаційна підготовка заходів та координація з партнерами
	R ₇	низький	короткостроковий	низька	Закупівля сезонних інгредієнтів і планування операційного таймінгу
	R ₆	низький	короткостроковий	низька	Веб-розробка, контентне наповнення
Б	R ₁	середній	середньостроковий	середня	Технологія, тестування рецептур
	R ₄	низький	короткостроковий	середня	Партнерські домовленості з ресторанами
В	R ₂	високий	довгостроковий	висока	Сертифікація, аудит постачальників
	R ₈	високий	довгостроковий	висока	Закупівля спеціалізованого обладнання та технічна інтеграція

Джерело: складено автором

Короткострокові заходи (3–6 місяців) дають можливість швидко протестувати нові підходи, активізувати роботу з аудиторією та сформувати додатковий грошовий потік для фінансування наступних етапів. Середньострокові проєкти (6–12 місяців) вимагають координації між кількома підрозділами та мають більш комплексний характер включення у процеси. Довгострокові рішення (понад 12 місяців) орієнтовані на структурну зміну операційної моделі, модернізацію технологічної бази, перехід до стійких практик або створення вертикальної інтеграції. Параметр складності

впровадження охоплює рівень технічних доопрацювань, потребу в зовнішніх партнерах, вимоги до сертифікації, а також ступінь залученості внутрішніх підрозділів. Низький рівень складності характерний для рішень, що можуть бути реалізовані на основі чинних компетенцій та виробничої інфраструктури. Середній – передбачає технологічні розробки, узгодження зі стейкхолдерами або втілення нових функціональних процесів. Високий рівень притаманний капіталомістким заходам, які потребують спеціалізованого обладнання, тривалих процедур відповідності та глибокої адаптації у виробничі цикли.

На основі зазначених критеріїв виділено три групи, що виконують різні управлінські функції. До групи А належать рішення з мінімальними інвестиційними потребами та короткими циклами реалізації: подарункові набори (R₃), події формату ProCheese Experience (R₅), сезонні колекції (R₇) та цифровий сервіс індивідуального підбору сирів (R₆). Запуск забезпечує швидку генерацію ранніх результатів, створює стабільний інформаційний фон та дозволяє перевірити комерційний потенціал нових форматів із мінімальними ризиками. Група Б об'єднує ініціативи середньої складності, що мають більший вплив на виробничі та комунікаційні процеси: функціональну лінійку Fitness Line (R₁) та партнерства з HoReCa (R₄). Практичне втілення потребує технологічних удосконалень, інтеграції у систему управління попитом або налагодження довгострокових співпраць. Зазначений блок призводить до послідовного розширення ефектів першої групи, формує стабільну ринкову присутність та підтримує розвиток омніканальної взаємодії. Група В охоплює стратегічні проекти з високою інвестиційною потребою та тривалим циклом підготовки: органічну лінійку Eco-friendly (R₂) та комплекс глибокої переробки сироватки Whey2Value Plant (R₈). Вони забезпечують зміцнення операційної стійкості, створюють фундаментальні конкурентні переваги, що складно відтворити конкурентам, і відповідають глобальним трендам сталого розвитку.

Сформована трикомпонентна модель групування дозволяє встановити чітку послідовність змін: ініціативи групи А задають первинну динаміку,

рішення групи Б сприяє системному масштабуванню, а проекти групи В визначають довгострокову стратегічну позицію ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод». Нижче представлено аналітичні характеристики кожного блоку.

Група А об'єднує рішення, які дають змогу отримати швидку ринкову реакцію та сформувати початковий рух трансформаційних змін. Їхня сила полягає у здатності створювати помітний ефект без складних організаційних процедур і значного фінансового навантаження. Подарункові набори, гастрономічні події, сезонні серії та цифровий інструмент персоналізації відкривають можливість оперативно розширити присутність бренду, випробувати нові формати взаємодії зі споживачами та отримати перші кількісні і якісні сигнали щодо ефективності підходів. Такі рекомендації дозволяють своєчасно оцінити чутливість аудиторії до різних форматів пропозиції, не вимагаючи значних змін у поточній організації роботи. Заходи цього сегмента виконують роль відправної точки для загальної логіки оновлення, задаючи керовану динаміку подальших дій. Вони допомагають зміцнити видимість бренду, урізноманітнити сценарії споживчого досвіду та створити базу для реалізації етапів наступних рівнів. Індикатори їхнього впровадження дають змогу точніше визначити перспективні напрями розвитку, ідентифікувати найбільш актуальні категорії та зменшити невизначеність перед запуском масштабних проєктів. Так, блок оперативних рішень забезпечує плавний перехід до складніших ініціатив, поєднуючи динамічність отримання результатів із мінімальними ризиками для компанії.

Сегмент Б охоплює рекомендації, які посідають перехідну позицію між швидкими діями та довгостроковими трансформаційними проєктами. Специфіка полягає в тому, що для практичного втілення потрібна певна попередня підготовка та узгодженість дій кількох функціональних підрозділів. Функціональна лінійка Fitness Line потребує адаптації технологічних параметрів і оновлення рецептур, а ініціативи співпраці з HoReCa вимагають вибудовування нових форматів професійної взаємодії та налаштування спеціалізованих сервісних процесів. Завдяки такому поєднанню даний рівень

відіграє роль стабілізуючої складової у структурі змін. Він допомагає закріпити результати, отримані на ранніх етапах, і поступово перетворити точкові активності на постійні управлінські практики. У межах блоку Новгород-Сіверський сирзавод може перевірити життєздатність нових продуктових орієнтирів, відкоригувати виробничі алгоритми та посилити присутність у релевантних каналах. Так, заходи зазначеної групи створюють сприятливі передумови для переходу до стратегічних задумів, зменшуючи невизначеність і нарощуючи операційну впевненість.

Ініціативи, що входять до рівня В, формують основу довгострокової трансформації товарної політики. Їхній характер визначається не лише масштабом інвестицій, але й тим, що ці рекомендації змінюють технологічну логіку діяльності підприємства. Органічна серія Eco-friendly передбачає впровадження нових стандартів відповідності та переосмислення підходів до роботи з постачальниками, тоді як проєкт глибокої переробки сироватки відкриває доступ до принципово нових джерел цінності, базованих на вторинному використанні ресурсів. Результати реалізації напрямів стають помітними в середньостроковій перспективі, але їхній кумулятивний ефект визначає майбутню позицію виробника на ринку. Завдяки переходу до більш екологічно виважених і технологічно розширених процесів компанія отримує можливість працювати у сегментах із високими вимогами до безпечності та відповідальності. Такий формат дозволяє закріпити стійкі конкурентні переваги, що важко відтворити іншим учасникам галузі, і водночас створює базу для подальшого оновлення асортименту та підсилення іміджевих характеристик бренду.

Відмінності між групами проявляються не лише у вимогах до ресурсів чи необхідному обсязі підготовчих дій, а й у специфіці ризиків та характері якісних результатів, що формуються в межах кожного сегмента. Для структурованого представлення цих аспектів узагальнено ключові параметри у порівняльній табл. 3.3. Такий формат дозволяє чітко побачити стратегічний

внесок кожного блоку в трансформацію товарної політики та зрозуміти їхній логічний зв'язок у межах загальної моделі змін.

Таблиця 3.3 – Порівняльний огляд ризиків і результативності груп запропонованих рекомендацій

Група	Основні ризики	Очікувані результати (якісні)
А (оперативні рішення)	Непередбачувана реакція споживачів на нові формати, короткостроковість інтересу до окремих активностей, ризик недостатньої віддачі через обмежені строки реалізації, залежність результатів від якості комунікації з аудиторією	Зростання видимості бренду, поява первинних ринкових сигналів щодо сприйняття/несприйняття нових форматів, підвищення взаємодії зі споживачами, урізноманітнення сценаріїв споживчого досвіду, отримання швидкого фідбеку для подальших рішень
Б (тактичні ініціативи)	Ймовірність затримок через потребу узгодження між кількома підрозділами, можливе відтермінування запуску через графіки та пріоритети ресторанних партнерів, збільшення тривалості підготовки через тестування нових рецептур і технологічних параметрів, ризик дисбалансу між виробничими можливостями та потребами каналів збуту	Стабілізація оновленої товарної пропозиції, формування сталих моделей використання продукції у професійних каналах, посилення присутності у релевантних сегментах, підвищення узгодженості виробничих і збутових рішень, зростання передбачуваності операційного планування
В (стратегічні проекти)	Тривалі строки підготовки, пов'язані з процедурами сертифікації та аудиту, висока чутливість до інвестиційних та ресурсних обмежень, можливі затримки через складність спеціалізованого обладнання та вимоги до кваліфікації персоналу, залежність від зовнішніх умов – стабільності постачання, доступності сировини та регуляторних змін	Здобуття стійких конкурентних переваг, що важко відтворити, розвиток екологічно орієнтованої та технологічно поглибленої моделі виробництва, зміцнення репутаційного капіталу, доступ до преміальних сегментів, поява додаткових фінансових можливостей на основі вторинного використання ресурсів

Джерело: складено автором

Взаємодія між окремими ініціативами формує додану цінність, яка значно перевищує ефект їх окремої реалізації. Синергія проявляється там, де впровадження одного рішення створює сприятливі умови, знижує бар'єри або підсилює ефект для іншого. Такий підхід забезпечує не лінійний,

а мультиплікативний вплив на розвиток товарної політики. Систематизація виявлених взаємозв'язків представлена у табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Основні синергетичні зв'язки між рекомендаціями вдосконалення товарної політики ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод»

Комбінація рекомендацій	Тип синергії	Очікуваний ефект
R ₁ (Fitness) + R ₈ (Сироватка)	Вертикальна інтеграція	Підвищення контролю якості інгредієнтів, зменшення собівартості Fitness Line на 10–15% та зниження залежності від зовнішніх постачальників білкової сировини
R ₂ (Eco) + R ₈ (Сироватка)	Позиційна	Посилення ESG-комунікації, зростання довіри до органічного позиціонування та створення передумов для отримання додаткових екологічних сертифікатів
R ₂ (Eco) + R ₅ (Майстер-класи)	Комунікаційна	Підвищення довіри до Eco-friendly завдяки демонстрації технологічних процесів та генерації контенту клієнтами про екологічність
R ₃ (Gift boxes) + R ₇ (Seasonality)	Збутова	Підтримання інтересу B2B-клієнтів та створення планових інформаційних приводів завдяки сезонній змінності корпоративних наборів
R ₃ (Gift boxes) + R ₁ (Fitness)	Семплінг	Зростання ймовірності переходу від пробних тестувань до регулярного споживання та зменшення ризиків при запуску Fitness Line завдяки попередній апробації у цільових групах
R ₄ (HoReCa) + R ₆ (Сомельє)	Омніканальна	Узгодження офлайн- та онлайн-взаємодії: ресторани – точка першого контакту, а цифровий сервіс – канал конверсії у покупку
R ₄ (HoReCa) + R ₅ (Майстер-класи)	Cross-promotion	Підвищення статусу заходів за рахунок участі шеф-кухарів, розширення партнерської мережі HoReCa через особисті контакти на івентах
R ₆ (Сомельє) + R ₁ (Fitness)	Аналітична	Підтвердження ринкової потреби у Fitness Line до запуску виробництва; коригування концепції відповідно до реальних споживчих сценаріїв

Джерело: складено автором

Аналіз структурної логіки взаємодії дозволяє виокремити три ключові закономірності виникнення синергій.

По-перше, найбільш відчутний ефект виникає у поєднанні стратегічних рішень довгострокового характеру з тактичними проєктами середнього рівня. Вертикальна інтеграція функціональної лінійки з глибокою переробкою сироватки формує єдину технологічну основу: стабільний доступ до високобілкової сировини підвищує ефективність виробництва, а наявність

гарантованого внутрішнього споживача зміцнює економічну логіку інвестицій. Комплекс переробки та екологічна серія утворюють цілісний ESG-профіль, де відповідальні виробничі практики поєднані з чистою ресурсною базою. Така конфігурація посилює репутаційні активи та закріплює позиції у преміальних сегментах. По-друге, ініціативи оперативного рівня створюють горизонтальні зв'язки між собою, забезпечуючи ефект взаємної підтримки. Корпоративні набори стають збутовим каналом для сезонних колекцій, семплінг інструментом для продуктів функціональної лінійки та точкою конверсії для омніканальної стратегії. Сезонна змінність передбачає постійні інформаційні приводи, а події й дегустації утворюють додаткові точки дотику з аудиторією. Така комбінація дозволяє швидко окупити початкові інвестиції у групу А та сформувати фінансову базу для переходу до груп Б і В. По-третє, важливу роль відіграють синергії між онлайн- та офлайн-каналами. Гастрономічні події демонструють реальні підтвердження екологічних характеристик продукції, що підсилює довіру учасників та мотивує їх ділитися власним досвідом. Цифровий сервіс акумулює дані про споживчі сценарії, що дозволяє коригувати концепції інноваційних продуктів до масштабного виробництва. Партнерська програма з ресторанами забезпечує перше враження від сирів, яке надалі конвертується у домашнє споживання через рекомендаційну систему. Така тріада (івенти→аналітика→партнерства) створює безперервний шлях клієнта від знайомства до лояльності.

Практичним наслідком виявлених взаємозв'язків є потреба у синхронізації термінів впровадження. Семплінг ефект між корпоративними наборами та функціональною лінійкою реалізується лише за умови одночасного або послідовного запуску; інакше у преміальних комплектах не буде інноваційної складової для тестування. Аналітична підтримка максимально корисна, якщо «Сирний сомельє» запрацює за 3–6 місяців до старту виробництва високобілкових сирів, що дозволить накопичити статистично значущий масив даних. Вертикальна інтеграція вимагає синхронізації запуску обох проєктів, оскільки затримка у переробці сироватки

змусить закупувати концентрат білка у постачальників, нівелюючи переваги автономності. Таким чином, система синергій створює багаторівневу архітектуру взаємодії, у межах якої кожна ініціатива виконує не лише власну функцію, але й сприяє підвищенню результативності суміжних рішень. Відповідно, що підтверджує доцільність комплексного запуску рекомендацій та підсилює обґрунтованість їхнього поетапного запуску в межах оновленої товарної політики ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод».

Реалізація запропонованих заходів пов'язана з низкою системних викликів, що можуть впливати на темп і результативність трансформаційних змін. Їхній характер визначається поєднанням внутрішніх особливостей ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» та зовнішніх чинників, властивих сучасному стану молочної галузі. Для забезпечення контрольованості впровадження та зменшення потенційних втрат ризику структуровано за ключовими категоріями – фінансовою, операційною, ринковою, репутаційною, ресурсною, логістичною, регуляторною, конкурентною та комунікаційною. Систематизовані загрози та відповідні заходи їх мінімізації представлено у табл. 3.5.

Структура виявлених ризиків демонструє їх неоднорідність та різний масштаб впливу на заплановані зміни. Частина з них має внутрішній характер і пов'язана з ресурсними обмеженнями підприємства – зокрема кадровою нестачею, потребою в технологічних компетенціях та можливими перевантаженнями виробничих підрозділів у пікові періоди. Інший блок – відображає динаміку ринку та поведінкові патерни споживачів: консервативність сприйняття інноваційних продуктів, сезонну нерівномірність попиту та чутливість B2B-клієнтів до коригування умов співпраці. Окрему групу становлять репутаційні та регуляторні чинники, що виникають у процесі переходу до сталих практик, проходження сертифікації та публічної комунікації екологічних характеристик. Сутність виявлених обмежень свідчить про важливість поетапної реалізації, яка

зменшує навантаження на виробничо-технологічну систему та дозволяє адаптувати бізнес-процеси відповідно до отриманих результатів.

Таблиця 3.5 – Ризики впровадження запропонованих ініціатив та заходи мінімізації

Тип ризику	Рекомендації	Конкретний прояв	Заходи мітигації
1	2	3	4
Фінансовий	R ₂ , R ₈	Високі капіталовкладення, значні витрати на сертифікацію, підвищення собівартості органічної продукції та довгі терміни окупності	Поетапне фінансування, використання дешевших джерел кредитування (ESG-інструменти), ранні попередні контракти на збут
Операційний	R ₁ , R ₂	Складність технологічної адаптації без втрати смакових характеристик; залежність від сертифікованих постачальників органічного молока, обмежена пропозиція в регіоні	Пілотне тестування рецептур, залучення зовнішніх технологів-консультантів, укладання довгострокових контрактів із фермерами, диверсифікація постачальників
Ринковий (попит)	R ₁ , R ₇	Невизначеність реального попиту на інноваційні смаки та функціональні продукти; ризик низької реакції ринку на обмежені сезонні серії	Обмежені пробні партії, швидке зняття невдалих позицій, попереднє тестування через майстер-класи та дегустації, запуск мінімальних лінійок (2-3 SKU)
Репутаційний	R ₂ , R ₄	Ризик звинувачень у greenwashing, якщо сертифікація неповна або комунікація перебільшує результати; невинуваті очікування партнерів щодо ексклюзивності або якості	Максимальна прозорість комунікацій (QR-коди деталями сертифікації на упаковці), третьосторонні аудити, консервативна комунікація («на шляху до» замість «повністю досягли»); чіткі SLA у договорах, регулярні комунікації з шеф-кухарями, система feedback
Ресурсний (кадровий)	R ₄ , R ₆ , R ₈	Дефіцит кваліфікованих фахівців: HoReCa-менеджери, веброзробники, аналітики, технологи з переробки сироватки	Аутсорсинг на старті, поступовий перехід до постійних команд, співпраця з технологічними інститутами, стажування та підготовка власних фахівців
Збутовий	R ₃	Сезонна нерівномірність попиту, що створює надмірне навантаження на виробництво та ризик затоварення у низький сезон	Система pre-order, стимулюючі знижки за раннє бронювання, запуск несезонних наборів для стабілізації попиту (Welcome-набори для нових співробітників, Thank you boxes для клієнтів)

Продовження табл. 3.5

1	2	3	4
Регуляторний	R ₂	Можливі затримки сертифікації через бюрократичні процедури або зміну регуляторних вимог	Паралельний запуск «преміум-лінійки» без маркування «organic» для раннього виходу на ринок, робота з консультантами по сертифікації з першого дня
Конкурентний	R ₁ , R ₂	Імовірність швидкого копіювання концепцій великими гравцями з більшими маркетинговими бюджетами	Формування лояльної аудиторії, патентування унікальних рецептур (за можливості), підсилення автентичності, вертикальна інтеграція як бар'єр входу
Технологічний (digital)	R ₆	Низька конверсія алгоритму рекомендацій або відсутність інтеграції з e-commerce	A/B-тестування логіки, збір зворотного зв'язку, постійне вдосконалення алгоритму на основі реальних сценаріїв, інтеграція функції покупки з першого дня
Логістичний	R ₃ , R ₇	Затримки доставки через пікові навантаження або псування сезонних інгредієнтів	Розширення мережі постачальників, використання локальних джерел сировини, система pre-order із раннім виробництвом
Комунікаційний	R ₄ , R ₅	Недостатнє медійне охоплення подій через слабку PR-стратегію	Співпраця з лідерами думок у food-сфері, PR-кампанії, відеоконтент, чіткий план медійного супроводу з KPI

Джерело: складено автором

Пілотні запуски, тестові партії, ранні дегустаційні події та цифрова аналітика створюють інформаційну базу для коригування рішень і зниження ринкової невизначеності. Додатковий захист від негативного впливу забезпечують механізми, що включають попередні контракти зі споживачами, партнерські угоди з HoReCa, залучення технологічних консультантів та диверсифікацію джерел постачання.

Системний підхід до управління ризиками передбачає не лише реагування на їх прояви, а й формування здатності компанії швидко адаптуватися до зовнішніх умов ринку. Використання аналітичного

потенціалу цифрового сервісу, зміцнення довгострокових відносин із фермерами, прозора комунікація екологічних переваг та розширення партнерської мережі дозволяють зменшити вплив окремих факторів ще на етапі їх виникнення. У результаті впровадження рекомендацій набуває прогнозованого, керованого характеру, що забезпечує зниження операційного та фінансового навантаження, посилення організаційної гнучкості та підтримку сталого розвитку оновленої товарної політики ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод».

Послідовність реалізації запропонованих заходів визначає керовану логіку модернізації портфельної політики та дає змогу уникнути надмірного навантаження на виробничу й фінансову систему підприємства. Логіка етапності побудована таким чином, щоб спочатку зменшити ринкову невизначеність, далі – інтегрувати перевірені рішення у ключові бізнес-процеси, а на завершальному рівні – перейти до проєктів, що створюють довготривалу конкурентну перевагу. Такий підхід відповідає наявним можливостям сирзаводу і забезпечує збалансоване використання ресурсів протягом усієї трансформації.

Початковий етап триває до шести місяців і базується на ініціативах із коротким циклом підготовки. Подарункові набори, дегустаційні події, сезонні колекції та цифровий сервіс індивідуального підбору сирів дозволяють оперативно отримати сигнали від ринку, оцінити реакцію B2B- та кінцевих споживачів і сформувати перший грошовий потік. Застосування цих рішень створює інформаційну базу для подальших кроків, знижує невизначеність щодо попиту та підтверджує коректність початкових припущень. На цьому етапі важливо не лише оцінити ступінь зацікавленості аудиторії, але й визначити, які формати показали найвищий потенціал для масштабування. Показниками прогресу слугують кількість взаємодій у цифровому сервісі, динаміка залучення корпоративних клієнтів, продаж лімітованих серій та відгуки з дегустаційних івентів.

Наступна фаза охоплює період від шести до дванадцяти місяців і передбачає розширення діяльності за рахунок рекомендацій, які потребують координації між функціональними підрозділами. На цьому рівні відбувається запуск функціональної лінійки та розвиток професійної співпраці з ресторанами HoReCa. Результати першого етапу використовуються для коригування рецептур, налаштування виробничих режимів та побудови збалансованої матриці попиту. Водночас цифровий сервіс продовжує слугувати джерелом поведінкової аналітики, що уточнює концепцію нових продуктів і забезпечує якісніше планування. Фокус фази – перехід від точкових активностей до системних змін у межах портфеля та каналів збуту. Оцінювання результативності включає зростання частки інновацій у продажах, появу повторних покупок, збільшення партнерської мережі HoReCa та інтенсивність використання сервісу персоналізації.

Завершальна стадія охоплює період від року і більше та включає реалізацію ініціатив, що визначають довгостроковий напрям розвитку. Органічна серія та комплекс глибокої переробки сироватки потребують стабільної операційної основи, злагодженості внутрішніх процесів, фінансового резерву та підтвердженого попиту на інноваційні продукти. Вони формують технологічну самодостатність, відкривають доступ до сегментів із високими вимогами до якості та відповідальності й створюють бар'єри для конкурентів. На цьому етапі ключовими ознаками прогресу виступають проходження сертифікацій, обсяг перероблених відходів, зростання маржинальності в преміальних категоріях та укорінення ESG-орієнтованої бізнес-моделі.

Перехід між фазами ґрунтується на виконанні кількох умов: досягненні запланованих показників, наявності ресурсної готовності та підтвердженні ринкової життєздатності впроваджених рішень. Такий формат дозволяє уникнути надмірного тиску на виробничі та фінансові потужності, забезпечує гнучкість у коригуванні стратегії та підсилює керованість усієї трансформації. У результаті складається послідовна модель розвитку, де кожний етап

закладає передумови для успішної реалізації наступного та зміцнює загальну стійкість оновленої товарної політики підприємства.

Запропонований комплекс рекомендацій має внутрішню логіку та здатен забезпечити послідовне оновлення товарної політики ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод». Встановлені відповідності між ініціативами та стратегічними напрямками розвитку, оцінені рівні складності впровадження й виявлені синергії підтверджують цілісність сформованої моделі та її придатність до практичної реалізації. Застосування поетапного підходу дає змогу зменшити ринкову невизначеність, уникнути диспропорцій у використанні ресурсів і гарантує стабільне нарощування ефектів від кожного рішення. У підсумку обраний формат трансформації створює необхідні передумови для підвищення стійкості бізнес-моделі, зміцнення позицій компанії та формування конкурентних переваг довгострокового характеру.

Висновок до розділу 3

У результаті проведеного дослідження сформовано цілісну картину сучасних тенденцій у світовій молочній індустрії, оцінено реальний стан товарної політики ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» та обґрунтовано комплекс змін, здатних посилити конкурентоспроможність підприємства у динамічному ринковому середовищі.

Узагальнення міжнародних практик засвідчило, що провідні учасники галузі – Arla Foods, FrieslandCampina, Danone, Lactalis, Fonterra та Saputo – трансформують асортиментні стратегії у напрямі скорочення низькорентабельних SKU, розвитку високобілкових та функціональних категорій, розширення преміальних лінійок і впровадження технологій глибокої переробки. Важливим орієнтиром стало посилення ролі сталості: використання екологічної сировини, цифрових платформ для обліку викидів, «чистих» виробничих процесів і вдосконалення упаковки є частиною стратегічних моделей цих компаній. Такий глобальний контекст демонструє

логіку рішень, що забезпечують довгострокову маржинальність, операційну стійкість і спроможність асортименту відповідати споживчим трендам, орієнтованим на здорове харчування, функціональні продукти та підвищену прозорість виробництва.

Отримані результати аналізу дали змогу сформувати комплекс рекомендацій, спрямованих на усунення виявлених дисбалансів асортиментної структури та підвищення прибутковості портфеля. Розроблені пропозиції охоплюють продуктові інновації, комунікаційні рішення та технологічні проекти, що відображають потребу ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» адаптуватися до високої конкуренції, зміни споживчих моделей та зростання вимог до якості й екологічності. Центральне місце серед рекомендацій посідають функціональна лінійка Fitness Line, екологічна серія Eco-friendly, сезонні колекції, а також технологічний проект глибокої переробки сироватки. Доповнюють їх інструменти розширення ринкової присутності – корпоративні набори, партнерська програма NoReCa, цифровий сервіс персоналізації та формат гастрономічних заходів, що створюють додаткові канали взаємодії з аудиторією й підтримують диференціацію бренду.

Обґрунтування доцільності запропонованих заходів підтвердило їхню відповідність стратегічним пріоритетам підприємства, ринковим тенденціям та фінансово-операційним можливостям. Матриця відповідності свідчить про вплив ключових ініціатив на основні напрями розвитку: оптимізацію портфеля, інноваційність, екологічну орієнтацію, гнучкість виробничого планування та диверсифікацію збуту. Групування за інвестиційною потребою та тривалістю реалізації дало змогу визначити раціональну послідовність впровадження, де швидкі рішення забезпечують початковий ефект, а стратегічні проекти створюють довгострокову конкурентну стійкість. Аналіз синергетичних зв'язків підтвердив, що взаємодія між окремими рекомендаціями підсилює результативність трансформації та формує узгоджену логіку оновлення товарної політики.

ВИСНОВКИ

У сучасних умовах зростаючої мінливості ринку, прискорення інноваційних циклів та посилення конкуренції ефективна товарна політика набуває ключового значення для забезпечення динамічної стійкості підприємств. Швидкі зміни споживчих пріоритетів, трансформація бізнес-моделей, скорочення життєвого циклу товарів і зростання вимог до якості та диференціації формують потребу у системному оновленні підходів до структурування товарного портфеля. Для українських виробників ці виклики посилюються впливом повномасштабного вторгнення, порушенням логістичних ланцюгів, ціновою нестабільністю та активізацією імпоротної конкуренції, що підвищує значущість обґрунтованих управлінських рішень у сфері товарної політики. За таких умов дослідження механізмів її оптимізації набуває не лише теоретичного, а й важливого практичного значення, оскільки безпосередньо впливає на ринкові перспективи підприємств харчової промисловості.

У теоретичній частині роботи сформовано цілісне бачення товарної політики як стратегічної складової маркетингового управління. Узагальнення концепцій провідних представників американської, європейської та вітчизняної шкіл дозволило систематизувати підходи до визначення її сутності та виокремити ключові особливості сучасних теоретичних інтерпретацій. На основі цього сформульовано авторське визначення – інтегрована система стратегічних і тактичних рішень, спрямованих на формування, розвиток, оновлення та оптимізацію товарної пропозиції відповідно до потреб споживачів, динаміки ринкового середовища та стратегічних цілей організації, що забезпечує створення, підтримання конкурентної цінності й стійкості товарного портфеля. Визначено завдання, що охоплюють управління асортиментом, товарними лініями, якістю, ступенем оновлення та позиціонуванням продукції. Розкрито багаторівневу структуру товару

за моделлю Ф. Котлера, яка демонструє логіку формування споживчої цінності.

Подальший теоретико-методичний аналіз дав змогу сформувати методичну основу, що включає дев'ять підходів: стратегічний, ринково-орієнтований, ресурсний, інноваційний, портфельний, життєвоциклічний, конкурентний, ціннісний та процесний. Їх поєднання забезпечує комплексний характер управлінських рішень та узгодження різних аспектів роботи з товарною пропозицією. Виокремлено функціональні складові товарної політики – асортиментну, інноваційну, якісну, брендингову та сервісну. Систематизовано рівні ухвалення рішень (стратегічний, тактичний, операційний) і визначено об'єкти управління – товарний портфель, товарні лінії та окремі продукти, що дозволило окреслити логіку вертикальної ієрархії управління товаром. Розглянуто інструменти асортиментної діагностики, портфельного аналізу, управління якістю, інноваційним розвитком, брендингом і сервісом, а також окреслено актуальні виклики, що ускладнюють реалізацію товарної політики у сучасних умовах.

Практична частина кваліфікаційної роботи була спрямована на всебічне оцінювання діяльності ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» та діагностику стану його товарної політики. Охарактеризовано загальні параметри функціонування підприємства: виробничу спеціалізацію, структуру продукції, динаміку реалізації, позиції на ринку, ключові технологічні особливості та його роль в регіональній молочній промисловості. У цьому контексті проаналізовано ринкову кон'юнктуру, вплив імпорتنих поставок, інтенсивність конкуренції, особливості логістичного середовища та фактори, що визначають попит на молокопродукти в умовах військових дій. Подальший аналіз було зосереджено на дослідженні товарного портфеля та асортиментної структури компанії. Систематизовано номенклатуру продукції, ширину та глибину асортименту, співвідношення між основними групами товарів, їхню ринкову роль та частку у виробничій програмі. Розраховано економічні результати функціонування товарного портфеля: рівень маржинального

внеску, рентабельність окремих груп, динаміку собівартості, стабільність попиту та частоту обігу запасів. Окрему увагу приділено ідентифікації товарів, що створюють надмірне ресурсне навантаження або характеризуються низьким фінансовим ефектом. На основі результатів аналізу оборотності та логістичної складової визначено низку проблем: затримки у реалізації окремих позицій, надмірні складські залишки, дисбаланс у співвідношенні високомаржинальних і низькомаржинальних товарів та підвищений тиск на виробничу інфраструктуру через підтримання нерентабельних категорій. Додатково було здійснено оцінювання ефективності товарної політики сирзаводу на основі інтегрованої системи показників. Досліджено зміни у структурі прибутковості продукції, визначено товари, що забезпечують основу фінансової стійкості, та виявлено позиції, які стримують загальну рентабельність. Комплексна діагностика дала змогу чітко визначити ключові недоліки товарної політики: надмірну частку малоприбуткових товарів, низьку гнучкість виробничої програми, відсутність модернізованої продуктової лінійки, недостатню диференціацію асортименту, нерівномірність обігу запасів та невідповідність структури портфеля стратегічним орієнтирам виробника. Водночас виявлено істотний потенціал зростання, пов'язаний із раціональним переформатуванням портфеля, уточненням ролей товарних груп, впровадженням інноваційних продуктів та оптимізацією логістичних процесів.

Узагальнення кращих міжнародних практик дало змогу визначити напрями асортиментного розвитку, які здатні підвищити ринкову стійкість та конкурентоспроможність ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод». На основі проведеної діагностики сформовано комплекс рекомендацій, спрямованих на оновлення товарного портфеля: створення високобілкової лінійки «Fitness Line»; впровадження екологічно орієнтованої лінійки «Eco-friendly»; розроблення дегустаційних наборів і корпоративних gift boxes; розвиток партнерств із ресторанами; організація сирних майстер-класів і дегустаційних подій у різних форматах; запуск автоматизованого сервісу «Сирний сомельє»

ProCheese» з персоналізованими рекомендаціями; формування сезонної лімітованої лінійки Seasonality Line; запровадження технологій глибокої переробки сироватки та впорядкування системи безвідходного виробництва. Обґрунтування ефективності запропонованих заходів підтвердило їхню здатність комплексно впливати на фінансові, операційні та конкурентні показники компанії. Систематизовано очікувані результати: підвищення маржинальності основних товарних груп, збільшення швидкості оборотності, скорочення частки низькорентабельних позицій, оптимізація виробничого навантаження, посилення брендової диференціації та зміцнення стійкості сирзаводу до коливань попиту. Застосування оцінки за критеріями інвестиційної складності, операційної трудомісткості та ринкового потенціалу дозволило виокремити пріоритетні напрями для поетапного впровадження та сформувати логіку модернізації товарної політики у короткостроковій, середньостроковій і довгостроковій перспективах.

Отримані результати мають суттєве практичне значення. Запропоновані рекомендації забезпечують реалістичну можливість підвищення ефективності товарного портфеля ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод», посилення ринкових позицій виробника, оптимізації використання ресурсів та формування стабільної конкурентної переваги. Викладені теоретико-методичні положення можуть бути використані іншими підприємствами галузі для вдосконалення власних товарних стратегій. Усі поставлені у роботі завдання виконано, а сформульовану мету – досягнуто, що підтверджує цілісність, логічну завершеність і практичну релевантність проведеного дослідження.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 00448077 – ПРАТ «НССЗ» – Основна інформація – Clarity Project. Clarity. URL: <https://clarity-project.info/edr/00448077> (дата звернення: 24.10.2025).
2. 12 Product Management Challenges: What Makes The Job Hard?. Contentsquare: all-in-one experience intelligence platform. URL: <https://contentsquare.com/guides/product-management/challenges/> (дата звернення: 25.11.2025).
3. 4 типи сегментації ринку, приклади – Plerdy. Plerdy – tools to improve conversions, usability analysis and SEO. URL: <https://www.plerdy.com/ua/blog/market-segmentations/> (дата звернення: 25.11.2025).
4. 8 Strategic Planning Frameworks to Achieve Your Goals | The Workstream. Atlassian. URL: <https://www.atlassian.com/work-management/strategic-planning/framework> (дата звернення: 25.11.2025).
5. Балабанова Л. В. Маркетинг підприємства. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 612 с.
6. Виробництво молочного сиру. Поточний стан галузі, історичні показники та прогнози. BDO Україна. URL: <https://surl.li/pbrven> (дата звернення: 24.10.2025).
7. Виробництво сиру в Україні скорочується через рекордний імпорт і цінову конкуренцію. Agroweek. URL: <https://surl.li/pcjrxh> (дата звернення: 22.10.2025).
8. Войчак, А.В. Маркетинговий менеджмент : підручник. К. : КНЕУ, 2009. 328 с.
9. Галерея продуктів. Комо. URL: <https://komo.ua/uk/products> (дата звернення: 29.10.2025).
10. Гаркавенко С. С. Маркетинг: підручник ; 6- те вид. К.: Лібра, 2008. 720 с.

11. Де придбати. Новгород-Сіверський сирзавод. URL: https://nssz.com.ua/ua/where_to_buy (дата звернення: 23.10.2025).
12. Ілляшенко С. М. Маркетингова товарна політика : Підруч. для студ. вищ. навч. закл. Суми : Унів. кн., 2005. 234 с.
13. ІТЕЗ. SCAMPER: Структурований підхід до стимулювання творчості та інновацій. ІТЕЗ. URL: <https://itez.com.ua/blog/scamper-technique-for-creative-innovation.html> (дата звернення: 25.11.2025).
14. ІТЕЗ. Матриця Ансоффа: комплексний підхід до бізнес-стратегії. ІТЕЗ. URL: <https://surl.lt/eoftff> (дата звернення: 25.11.2025).
15. Мачуліна В. Є. Персоналізація товарної пропозиції як тренд сучасної товарної політики. Проблеми та перспективи забезпечення стійкого соціально-економічного розвитку територій : матеріали III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 31 жовтня 2025 року. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна. 2025.
16. На імпорт сирів за 10 місяців Україна витратила вчетверо більше, ніж заробила на експорті – AgroTimes. AgroTimes. URL: <https://surl.li/vtoyah> (дата звернення: 22.10.2025).
17. Надходження молочної сировини з молока коров'ячого сирого на перероблення й отримання з неї молочних продуктів у січні-вересні 2025 року. Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/sg/nmpp/arh_nmpp25_u.html (дата звернення: 24.10.2025).
18. Надходження молочної сировини з молока коров'ячого сирого на перероблення й отримання з неї молочних продуктів у січні-серпні 2025 року. Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/sg/nmpp/arh_nmpp25_u.html (дата звернення: 24.10.2025).
19. Наша історія. Новгород-Сіверський сирзавод. URL: <https://nssz.com.ua/ua/history> (дата звернення: 22.10.2025).

20. Обсяг реалізованої промислової продукції за видами діяльності у 2025 році. Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/pr/orp/orp_u/arh_orp_u.html (дата звернення: 24.10.2025).
21. Окландер М.А., Кірносова М.В. Маркетингова товарна політика: підручник. Київ: «Центр учбової літератури», 2020. 246 с.
22. Примак Т. О. Маркетинг : навчальний посібник. Київ : МАУП, 2004. 228 с.
23. Продукція – Звени Гора. Звени Гора. URL: <https://zvenigora.com/products/> (дата звернення: 29.10.2025).
24. Продукція. Новгород-Сіверський сирзавод. URL: <https://nssz.com.ua/ua/products/> (дата звернення: 23.10.2025).
25. Річна інформація емітента цінних паперів за 2020 рік. Новгород-Сіверський сирзавод. URL: <https://nssz.com.ua/ua/report-2020> (дата звернення: 24.10.2025).
26. Річна інформація емітента цінних паперів за 2021 рік. Новгород-Сіверський сирзавод. URL: https://nssz.com.ua/ua/annual_report-2021 (дата звернення: 24.10.2025).
27. Річна інформація емітента цінних паперів за 2022 рік. Новгород-Сіверський сирзавод. URL: <https://nssz.com.ua/ua/emitent-report2023> (дата звернення: 24.10.2025).
28. Річна інформація емітента цінних паперів за 2023 рік. Новгород-Сіверський сирзавод. URL: <https://nssz.com.ua/ua/28-04-24-report> (дата звернення: 24.10.2025).
29. Річна інформація емітента цінних паперів за 2024 рік. Новгород-Сіверський сирзавод. URL: <https://nssz.com.ua/ua/28-04-25-report> (дата звернення: 24.10.2025).
30. Стратегія Блакитного Океану. Як створити безхмарний ринковий простір і позбутися конкуренції | Kyivstar Business Hub. Kyivstar Business Hub

– корпоративний блог для бізнесу. URL: <https://surl.li/afpdjb> (дата звернення: 25.11.2025).

31. Сумарний обсяг імпорту та експорту у розрізі товарних позицій за 2024 рік. Державна митна служба України. URL: <https://customs.gov.ua/statistika-ta-reiestri> (дата звернення: 22.10.2025).

32. Сумарний обсяг імпорту та експорту у розрізі товарних позицій за 2025 рік. Державна митна служба України. URL: <https://customs.gov.ua/statistika-ta-reiestri> (дата звернення: 22.10.2025).

33. ТМ «Пирятин». Milkalliance. URL: <https://surl.li/nmiect> (дата звернення: 29.10.2025).

34. ФЕРМА – Terrafood. Terrafood. URL: <https://terrafood.ua/archives/brands/ferma> (дата звернення: 29.10.2025).

35. Як ми робимо сир. Новгород-Сіверський сирзавод. URL: <https://nssz.com.ua/ua/production> (дата звернення: 22.10.2025).

36. Як створити MVP, який точно «зайде»: реальний досвід на ринку HealthTech. Дія.Бізнес Старт. URL: <https://surl.lu/jbkrds> (дата звернення: 25.11.2025).

37. A guide to PESTLE and SWOT analysis (with example). Indeed. URL: <https://uk.indeed.com/career-advice/career-development/pestle-and-swot-analysis> (дата звернення: 11.10.2025).

38. Aaker D. Strategic Market Management. 10-те вид. John Wiley & Sons, 2014. 338 с.

39. ABC/XYZ Analysis: A Crucial Tool for Inventory Planning – Pricer24. Pricer24. URL: <https://surl.li/byysph> (дата звернення: 25.11.2025).

40. About Us – FrieslandCampina Ingredients. FrieslandCampina Ingredients. URL: <https://www.frieslandcampinaingredients.com/about-us/> (дата звернення: 02.11.2025).

41. ACTIVITY REPORT 2024. Lactalis. URL: <https://www.lactalis.com/wp-content/uploads/2025/06/LACTALIS-RA-2024-ENG.pdf> (дата звернення: 01.11.2025).

42. Annual Financial and Sustainability Report 2024. Arla – your global dairy company | Arla. URL: <https://www.arla.com/company/investor/annual-reports/> (дата звернення: 01.11.2025).

43. ANNUAL INTEGRATED REPORT 2024. Danone. URL: <https://www.danone.com/content/dam/corp/global/danonecom/investors/en-sustainability/reports-and-data/cross-topic/danoneiar2024.pdf> (дата звернення: 01.11.2025).

44. Annual Report 2024. FrieslandCampina. URL: <https://www.frieslandcampina.com/uploads/2025/07/2024-Annual-Report-Royal-FrieslandCampina-NV.pdf> (дата звернення: 02.11.2025).

45. Ansoff H. I. Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion. New York : McGraw-Hill, 1965. 241 p.

46. Are Consumers Willing to Pay a Premium for Eco-Friendly Products? A GMG Perspective – GMG. GMG. URL: <https://www.gmg.com/are-consumers-willing-to-pay-a-premium-for-eco-friendly-products-a-gmg-perspective/> (дата звернення: 11.11.2025).

47. Arla Pro. Global. Arla Pro | Qualitäts-Molkereiprodukte für die Gastronomie. URL: <https://www.arlapro.com/en/> (дата звернення: 01.11.2025).

48. Atlassian. Collaboration software for software, IT and business teams | Atlassian. URL: <https://www.atlassian.com/agile/product-management/plm> (дата звернення: 25.11.2025).

49. Baker M. J. Marketing: Theory and Practice. Palgrave Macmillan, 1995. 456 с.

50. Berman B., Evans J. Retail Management: A Strategic Approach. Pearson Education, 2013.

51. Blackmore L. McKinsey GE Matrix: Importance & How To Use It (2025). Strategy Software for Planning & Execution | Cascade Strategy. URL: <https://www.cascade.app/blog/ge-matrix> (дата звернення: 25.11.2025).

52. Bojovic M., McGregor A. A review of megatrends in the global dairy sector: what are the socioecological implications? *Agriculture and Human Values*.

2022. URL: <https://doi.org/10.1007/s10460-022-10338-x> (дата звернення: 25.11.2025).

53. Chesbrough H. W. Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Harvard Business School Press, 2003. 227 с.

54. Christensen C. M. The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail. Harvard Business Review Press, 2013. 256 p.

55. Corporate sustainability report 2023. Lactalis. URL: <https://lactalisamericangroup.com/wp-content/uploads/2024/12/LAG-2023-CSR-report-pages.pdf> (дата звернення: 01.11.2025).

56. Dairy industry executives are pressured but optimistic for 2025. McKinsey & Company. URL: <https://surl.lu/pmwixg> (дата звернення: 02.11.2025).

57. Dairy sustainability outlook 2022. Fil-Idf. URL: https://consorciolechero.cl/wp-content/uploads/2023/05/Issue-6_2022_Dairy-Sustainability-Outlook_IDF.pdf (дата звернення: 01.11.2025).

58. Dairy sustainability outlook 2023. Fil-Idf. URL: <https://surl.li/iwwjag> (дата звернення: 01.11.2025).

59. Day G. S. Market Driven Strategy: Processes for Creating Value. Free Press, 1990. 405 p.

60. Decker A. What is Branding? Understanding Its Importance. HubSpot Blog. *Marketing, Sales, Agency, and Customer Success Content*. URL: <https://blog.hubspot.com/marketing/branding> (date of access: 25.11.2025).

61. Dieffenbacher S. F. Key Resources Building Block in Business Model Canvas. *Digital Leadership*. URL: <https://digitalleadership.com/blog/key-resources/> (дата звернення: 25.11.2025).

62. Doyle P. Value-based marketing: Marketing strategies for corporate growth and shareholder value. Chichester : John Wiley & Sons, 2008. 382 p. URL: <https://opac.feb.uinjkt.ac.id/repository/1c0b75803233f6fd05ec52836b580117.pdf> (дата звернення: 07.10.2025).

63. Doyle P., Stern P. Marketing Management and Strategy. Pearson Education, 2006. 446 с.
64. Drucker P. F. The Practice of Management. Harper Collins, 2010. 416 с.
65. DuPont Analysis. Corporate Finance Institute. URL: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/accounting/dupont-analysis/> (дата звернення: 30.10.2025).
66. FOMO у маркетингу: як використовувати ефект втрачених можливостей для продажів. Promodo. URL: <https://surl.li/krorqq> (дата звернення: 12.11.2025).
67. Gilbey C. What Is Brand Management And Why Is It Important?. The Cmo Club. URL: <https://thecmo.com/brand-communications/what-is-brand-management/> (дата звернення: 20.10.2025).
68. Global Dairy Sector: Trends, Prospects, and Challenges / R. Bhat. *Sustainability*. 2022. Т. 14, № 7. URL: <https://doi.org/10.3390/su14074193> (дата звернення: 25.11.2025).
69. Gonzalez de Villaumbrosia C. Product Innovation: Strategy and Frameworks. Product Management Training for AI-Native Teams. URL: <https://productschool.com/blog/product-fundamentals/product-innovation> (дата звернення: 25.11.2025).
70. Gonzalez de Villaumbrosia C. Product Management Methodologies: A Comparative Guide. Product Management Training for AI-Native Teams. URL: <https://productschool.com/blog/product-strategy/product-management-methodology> (дата звернення: 10.10.2025).
71. Hamel G., Prahalad C. K. Competing for the future. Harvard Business Press, 1996. 384 с.
72. Hammer M., Champy J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. Harper Business, 1993. 223 с.
73. Henike D. T. The Innovation Management Guide: Strategies, Tools, & Examples. ITONICS – The AI-Powered Innovation Operating System.

URL: <https://www.itonics-innovation.com/guides/innovation-management> (дата звернення: 25.11.2025).

74. Hodgson S. Brand positioning tools: ladders, maps and triangles explained. Fabrik. URL: <https://fabrikbrands.com/branding-matters/brand-strategy/brand-positioning-tools-ladders-maps-triangles/> (дата звернення: 11.10.2025).

75. Hollensen S. Marketing Management: A Relationship Approach. Pearson Benelux, 2019. 728 с.

76. How we work at Danone Research and Innovation. Welcome to Danone Research & Innovation. URL: <https://www.danoneresearch.com/science-based/how-we-work/> (дата звернення: 02.11.2025).

77. Indeed. What Is Product Portfolio Management? (Plus Benefits and Uses). Indeed. URL: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/product-portfolio>.

78. International Cheese & Dairy Awards & EXPO. UK Cheese Market Trends for 2025: Strategic Insights for Retail and Food Service. LinkedIn. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/uk-cheese-market-trends-2025-strategic-insights-o0nse/> (дата звернення: 21.10.2025).

79. Karlof B. Business Strategy: A Guide to Concepts and Models. Palgrave Macmillan, 1989. 166 с.

80. Keller K. L. Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity. 4-те вид. Boston : Pearson, 2013. 608 с.

81. Kotler P., Keller K. L. Marketing Management. Pearson Education, 2016. 832 с.

82. Kotler's 5 Levels of Product – Meaning & Examples – the MBAsins. TheMBAsins. URL: <https://thembains.com/5-levels-of-product/> (дата звернення: 05.10.2025).

83. Lambin J.-J., Schuiling I. Market-Driven Management: Strategic and Operational Marketing. London : Bloomsbury Publishing, 2012. 624 с.

84. Levitt T. Exploit the Product Life Cycle. Harvard Business Review, 1965.
85. Marketing Mix: The Foundation of Effective Marketing Planning. Camphouse. URL: <https://camphouse.io/blog/marketing-mix> (дата звернення: 07.10.2025).
86. Махум Z. Тотальне управління якістю (Total quality management – TQM). Махум Zosym. URL: <https://www.maxzosim.com/totalnie-upravlinnia-iakistiu/> (дата звернення: 25.11.2025).
87. MBR consulting group. Customer Journey Map: що це і як скласти. CASES. URL: <https://surl.lt/lgueeg> (дата звернення: 25.11.2025).
88. McCarthy E. J. Basic marketing: A managerial approach. Homewood : R.D. Irwin, 1960. 770 с.
89. Meffert H., Burmann C., Kirchgeorg M. Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele. 11-те вид. Springer-Verlag, 2012. 939 с.
90. Milk and whey fractionation. Dairy Processing Handbook. Dairy Processing Handbook. URL: <https://dairyprocessinghandbook.tetrapak.com/chapter/milk-and-whey-fractionation> (дата звернення: 12.11.2025).
91. OECD-FAO Agricultural Outlook 2025-2034. OECD. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-fao-agricultural-outlook-2025-2034_601276cd-en.html (дата звернення: 01.11.2025).
92. Optimizing Milk Collection in the Dairy Industry with Mathematical Programming. Cresco International. Cresco International. URL: <https://surl.li/rexrxt> (дата звернення: 01.11.2025).
93. Porter M. E. Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. New York : Free Press, 1985. 557 p.
94. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Simon and Schuster, 2008. 592 p.

95. Predictive Analytics in the Logistics Industry: Key Benefits and Use Cases. Webamboos – Custom Software Development Company. URL: <https://webamboos.com/blog/predictive-analytics-in-the-logistics-industry-key-benefits-and-use-cases> (дата звернення: 02.11.2025).

96. Product Line: Definition, Examples and How It Works – Zendrop. Zendrop. URL: <https://www.zendrop.com/blog/product-line/> (дата звернення: 25.11.2025).

97. Product Portfolio: What is a Product Portfolio? Productboard. Product Management Software. Productboard. URL: <https://www.productboard.com/glossary/product-portfolio/> (дата звернення: 25.11.2025).

98. Product Strategy: What Is it, Benefits & How To Build One. Contentsquare: all-in-one experience intelligence platform. URL: <https://contentsquare.com/guides/product-strategy/> (дата звернення: 06.10.2025).

99. Ries A., Trout J. Positioning: The Battle for Your Mind. McGraw Hill Professional, 2001. 213 с.

100. Rogers E. M. Diffusion of Innovations. 5th ed. Simon and Schuster, 2003. 576 p.

101. SERVQUAL – How You Should Measure the Quality of Service at Your Organization. Commbox. URL: <https://www.commbox.io/servqual-how-you-should-measure-the-quality-of-service-at-your-organization/>.

102. SPC in Manufacturing: Definition, Control Chart Types, and Modern Software Tools – Augmentir. Augmentir. URL: <https://www.augmentir.com/glossary/statistical-process-control-spc> (дата звернення: 25.11.2025).

103. Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management / H. Mintzberg та ін. 1998. 416 с.

104. Sustainability report 2020. Fonterra. URL: https://www.responsibilityreports.com/HostedData/ResponsibilityReportArchive/f/OTC_FTRRF_2020.pdf (дата звернення: 02.11.2025).

105. Teece D. J. Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth. OUP Oxford, 2009. 289 p.
106. The Complete Introduction to the ADL Matrix – A 2022 Guide. Lucidity. URL: <https://surl.li/mleuqr> (дата звернення: 20.10.2025).
107. The Core Responsibilities of the Product Management Role. Voltage Control. URL: <https://voltagecontrol.com/articles/the-core-responsibilities-of-the-product-management-role/> (дата звернення: 05.10.2025).
108. The Rise of the Experience Economy Customer Experience: The Next Competitive Battleground. HubSpot. URL: <https://surl.li/ekyeuy> (дата звернення: 05.10.2025).
109. Types of key resources | Business Model Canvas Class Notes | Fiveable. Fiveable. URL: <https://fiveable.me/business-model-canvas/unit-7/types-key-resources/study-guide/siaK6e6QaIXFaCHQ> (дата звернення: 25.11.2025).
110. Understanding FMEA | KAIZEN™ Article. Operational Excellence And Lean Consulting. Kaizen. URL: <https://kaizen.com/insights/fmea-analysis-optimized-risk-management/> (дата звернення: 25.11.2025).
111. Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want / A. Osterwalder та ін. John Wiley & Sons, 2015. 320 с.
112. VRIO Framework: Definition and Examples. Xmind – Mind Map & Brainstorm Tool. URL: <https://xmind.com/blog/vrio-framework> (дата звернення: 25.11.2025).
113. Wernerfelt B. Adaptation, Specialization, and the Theory of the Firm. Cambridge University Press, 2016. 312 с.
114. What is Boston Consulting Group Matrix with Simple Examples. FanRuan. URL: <https://www.fanruan.com/en/blog/boston-consulting-group-matrix> (дата звернення: 25.11.2025).

ДОДАТКИ

Додаток А

Класифікація зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на формування товарної політики підприємства

Категорія факторів	Група факторів	Конкретні фактори	Характер впливу на товарну політику
1	2	3	4
Зовнішні фактори	Економічні умови	Темпи зростання економіки, інфляція, доходи населення	Визначають купівельну спроможність, місткість ринку та цінові межі товарної політики
	Соціально-демографічні тенденції	Структура населення, урбанізація, стиль життя	Формують попит на певні види продукції, їх функціональні властивості та формати упаковки
	Технологічний розвиток	Нові технології виробництва, автоматизація, цифровізація	Сприяють удосконаленню продуктів, зміні рецептур, підвищенню якості та появі нових товарних категорій
	Нормативно-правові вимоги	Стандарти якості, вимоги до безпечності, маркування	Встановлюють обов'язкові параметри товарів та обмеження щодо їх виробництва й реалізації
	Конкурентне середовище	Рівень конкуренції, стратегії ключових гравців, інноваційна активність галузі	Зумовлюють потребу в диференціації, оновленні портфеля та пошуку конкурентних переваг
	Споживчий попит	Переваги, очікування, рівень лояльності	Визначають бажані характеристики товарів, спектр SKU, дизайн та функції упаковки
	Ринкова інфраструктура	Мережі дистрибуції, оптові канали, логістичні оператори	Впливають на формати продукції, обсяг асортименту та вимоги до товарної лінійки
	Екологічні та соціальні тренди	Запит на екологічні продукти, вимоги ESG	Стимулюють екологізацію товарів, удосконалення упаковки та розвиток сталих продуктів
Внутрішні фактори	Виробничі можливості	Масштаб виробництва, технічний рівень обладнання	Обмежують або розширюють можливості створення нових SKU, модифікацій і товарних ліній
	Фінансові ресурси	Доступ до інвестицій, структура витрат	Визначають можливість розробки нових продуктів, модернізації упаковки та оновлення портфеля

Продовження додатку А

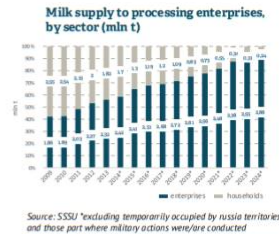
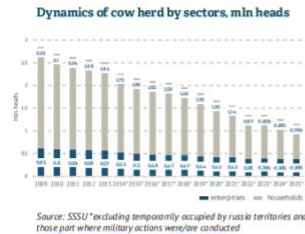
1	2	3	4
	Кадровий потенціал	Кваліфікація R&D, технологів, маркетологів	Впливає на здатність підприємства розробляти інноваційні товари та швидко реагувати на зміни ринку
	Маркетингова стратегія	Позиціонування, ціннісна пропозиція, бренд-стратегія	Формує логіку побудови портфеля та вибір пріоритетних товарних напрямів
	Асортиментна стратегія	Ширина, глибина, оновлення асортименту, управління життєвим циклом	Визначає структуру товарної лінійки, частоту оновлення та баланс портфеля
	Логістичні можливості підприємства	Складські потужності, зворотна логістика, внутрішня дистрибуція	Впливають на формати упаковки, обсяги партій та варіативність товарної пропозиції
	Корпоративні цілі	Орієнтація на інновації, стратегічні пріоритети розвитку	Задають рівень активності у формуванні нових продуктів і модернізації портфеля

Додаток Б

Ключові показники розвитку молочної галузі України за результатами 2024 року (за даними Association of Milk Producers)

UKRAINE DAIRY MAP 2025

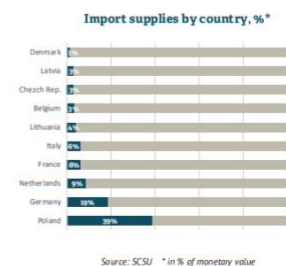
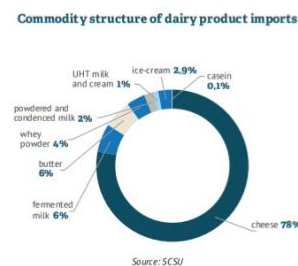
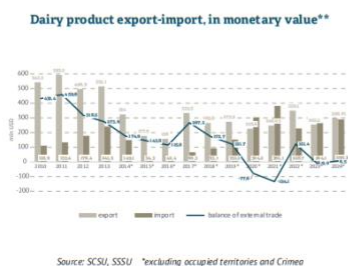
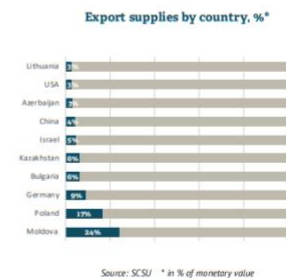
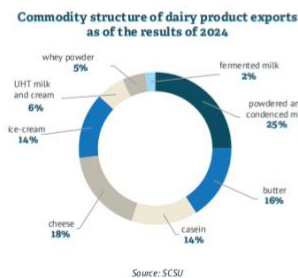
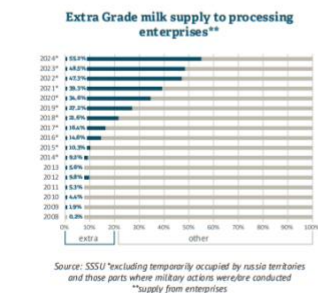
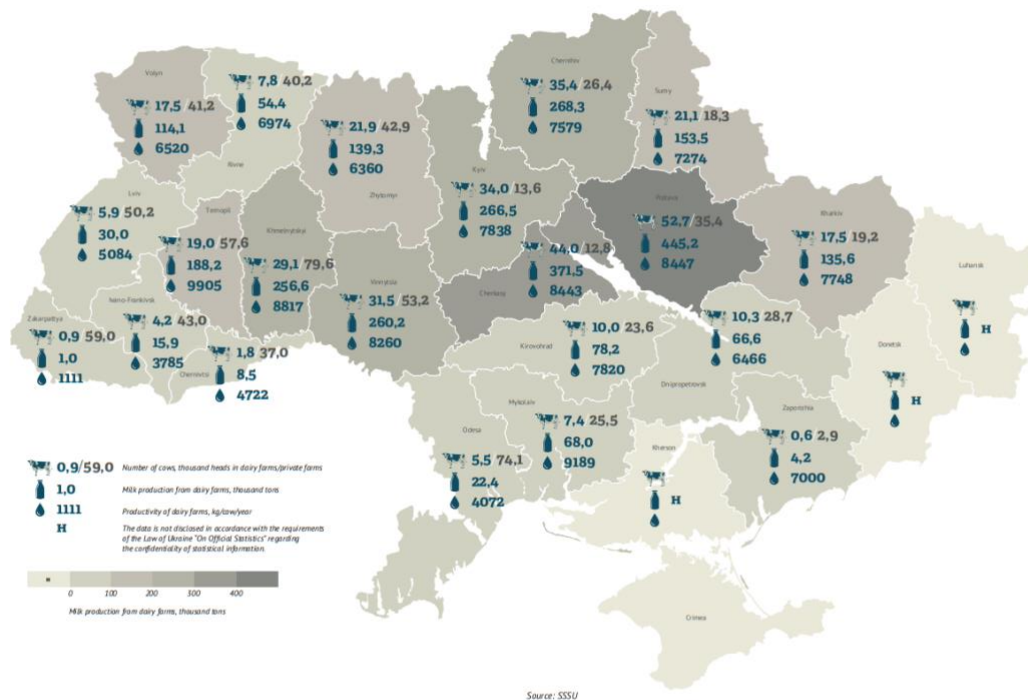
according to the results of 2024



The main facts about Ukrainian dairy market

	2024*	2025*
Supply drivers		
Total milk production	mln t	7,41 7,24
Total number of cows	mln heads	1,29 1,15
including in enterprises	mln heads	0,38 0,38
Number of enterprises producing milk (above 5 cows)	units	1309 1264
Average dairy farm size	cows	300 300
Annual average milk yield per cow in enterprises	kg/cow	7345 8167
Demand drivers		
Dairy consumption per capita	kg/capita/year	192 209,3
Population	mln people	33,2 32,9

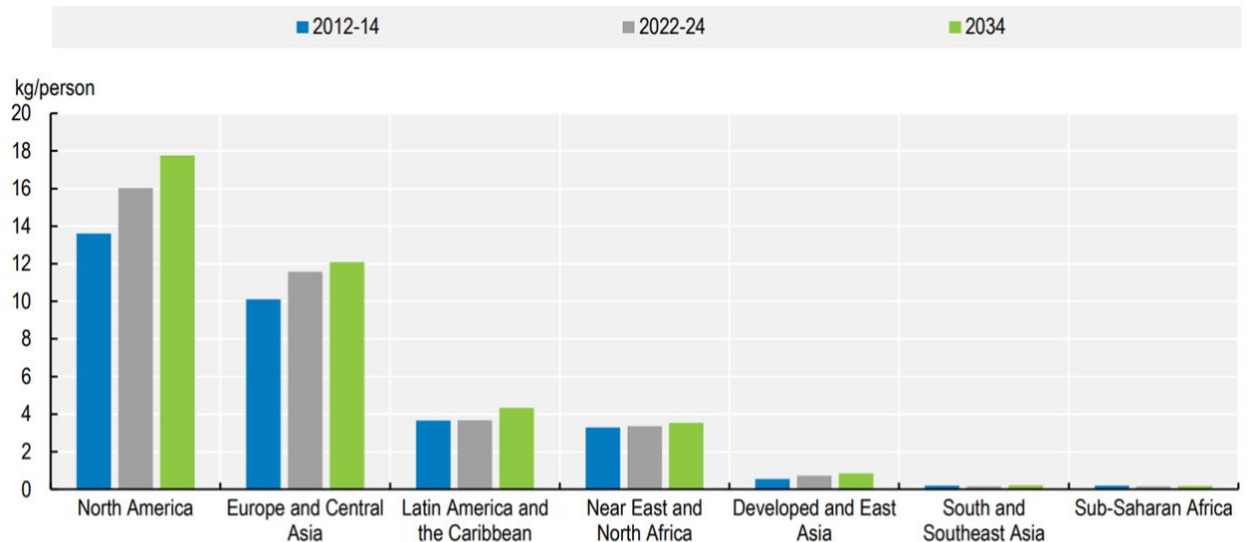
Source: SSSU, IMF, Organic Standard, AMP *as of January 1 of the year



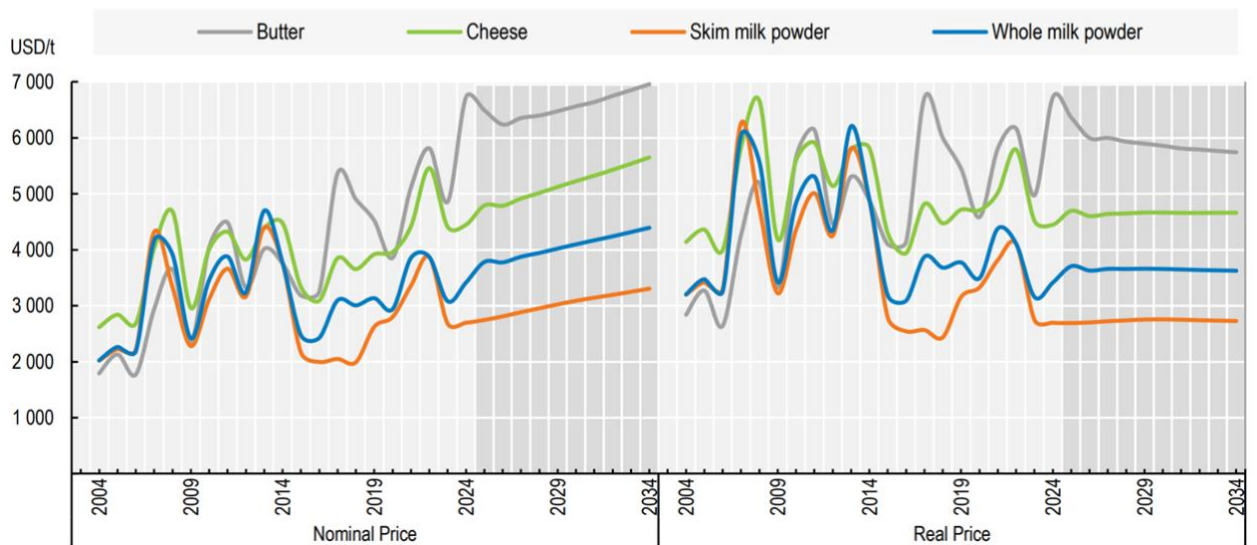
Додаток В

Світові тенденції розвитку молочної галузі (за даними OECD–FAO)

Динаміка споживання сирів на душу населення за регіонами світу, 2012-2034 роки

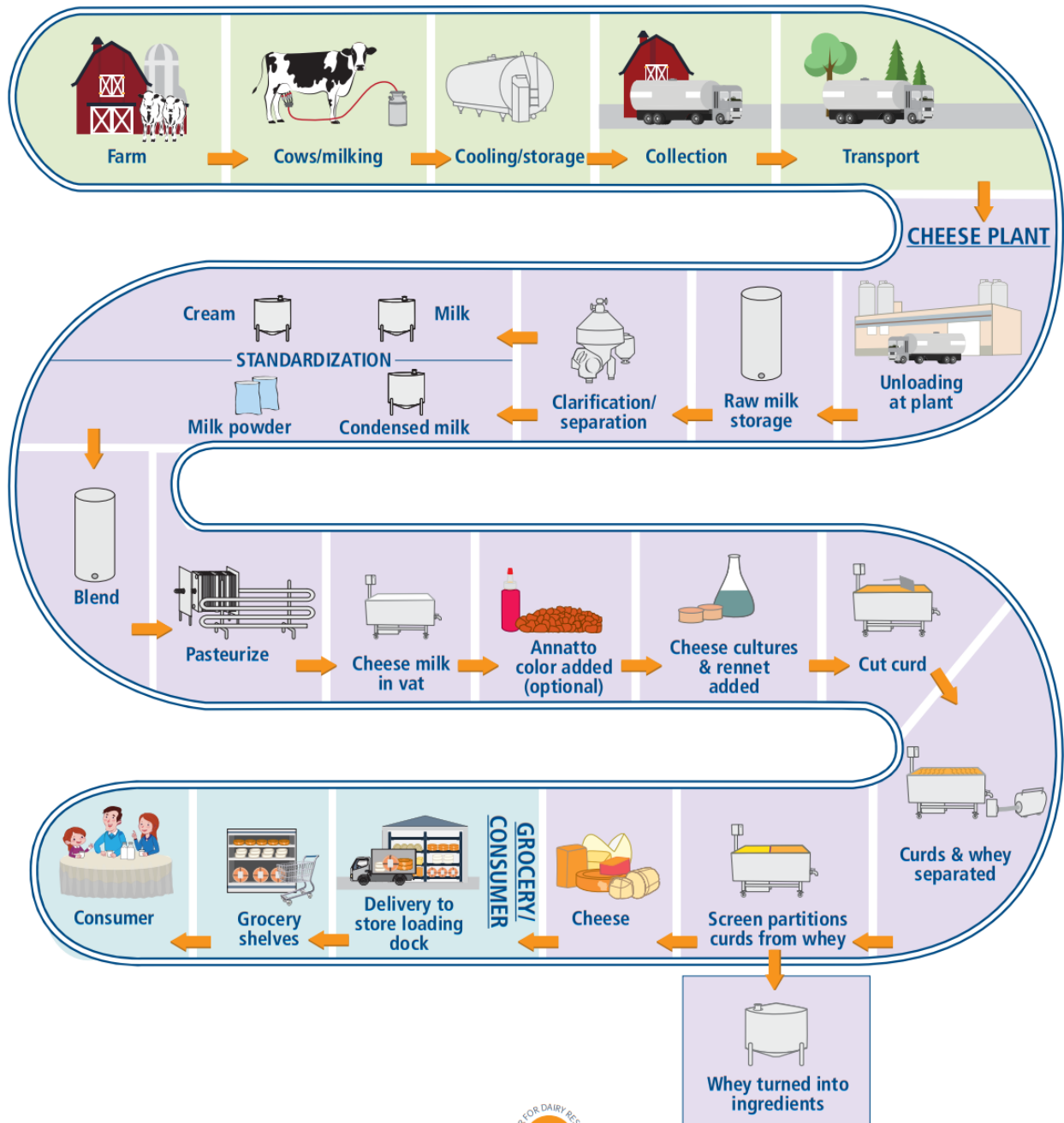


Динаміка світових цін на основні види молочної продукції, 2004-2034 роки



Додаток Г

Ланцюг створення цінності у виробництві сирів «From Farm To Fork» (за даними UW Center for Dairy Research)



Додаток Д

Статистичні показники виробництва та реалізації молочної продукції в Україні у 2025 році (за даними Державної служби статистики України)

Обсяг реалізованої промислової продукції за видами діяльності у 2025 році¹ Value of industrial products sold, by types of activity in 2025¹

(млн.грн, без ПДВ та акцизу / Mln.UAH, excluding VAT and excise)

	Код за КВЕД-2010 / Code of CTEA-2010	Січень / January	Січень-лютий / January-February	Січень-березень / January-March	Січень-квітень / January- April	Січень-травень / January-May	Січень-червень / January-June	Січень-липень / January-July	Січень-серпень / January-August	Січень-вересень / January-September
Переробна промисловість	С	171750,8	346772,6	554388,1	755417,8	975907,3	1187824,0	1406453,0	1610998,9	1840319,1
Виробництво харчових продуктів	10	63208,9	124804,7	195817,3	266414,7	345542,7	414269,9	490494,6	554461,5	629760,9
Виробництво молочних продуктів	10.5	7085,0	14296,6	22428,5	31635,9	41731,5	51590,4	61844,5	71243,8	79663,4

Структура реалізованої промислової продукції за видами діяльності у 2025 році¹ The structure of industrial products sold, by types of activity in 2025¹

(у % до загального обсягу реалізованої промислової продукції/ in % to total volume of sold industrial products)

	Код за КВЕД-2010 / Code of CTEA-2010	Січень / January	Січень-лютий / January-February	Січень-березень / January-March	Січень-квітень / January- April	Січень-травень / January-May	Січень-червень / January-June	Січень-липень / January-July	Січень-серпень / January-August	Січень-вересень / January-September
Переробна промисловість	С	51,3	52,1	54,3	56,6	58,7	60,2	61,2	61,8	62,6
Виробництво харчових продуктів	10	18,9	18,8	19,2	20,0	20,8	21,0	21,4	21,3	21,4
Виробництво молочних продуктів	10.5	2,1	2,1	2,2	2,4	2,5	2,6	2,7	2,7	2,7

Обсяг промислової продукції, реалізованої за межі країни, за видами діяльності у 2025 році¹ Value of industrial products sold outside the country, by types of activity in 2025¹

(млн.грн, без ПДВ та акцизу / Mln.UAH, excluding VAT and excise)

	Код за КВЕД-2010 / Code of CTEA-2010	Січень / January	Січень-лютий / January-February	Січень-березень / January-March	Січень-квітень / January- April	Січень-травень / January-May	Січень-червень / January-June	Січень-липень / January-July	Січень-серпень / January-August	Січень-вересень / January-September
Переробна промисловість	С	45545,5	89740,2	145901,8	199454,6	263022,8	317654,0	374512,4	419154,2	474153,0
Виробництво харчових продуктів	10	22644,6	42352,8	67455,7	91889,0	122794,5	145157,2	172030,6	187988,9	210261,4
Виробництво молочних продуктів	10.5	554,6	1291,0	2136,3	3098,1	4504,3	5504,8	6548,1	7360,9	7886,7

Частка реалізованої промислової продукції за межі країни до загального обсягу реалізації, за видами діяльності у 2025 році¹ The share of industrial products sold outside the country in total sales, by types of activity in 2025¹

(у % до обсягу реалізованої промислової продукції за видом діяльності/ in % to the volume of sold industrial products by type of activity)

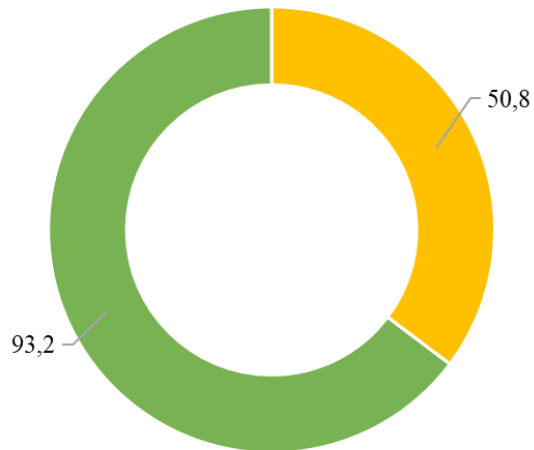
	Код за КВЕД-2010 / Code of CTEA-2010	Січень / January	Січень-лютий / January-February	Січень-березень / January-March	Січень-квітень / January- April	Січень-травень / January-May	Січень-червень / January-June	Січень-липень / January-July	Січень-серпень / January-August	Січень-вересень / January-September
Переробна промисловість	С	26,5	25,9	26,3	26,4	27,0	26,7	26,6	26,0	25,8
Виробництво харчових продуктів	10	35,8	33,9	34,4	34,5	35,5	35,0	35,1	33,9	33,4
Виробництво молочних продуктів	10.5	7,8	9,0	9,5	9,8	10,8	10,7	10,6	10,3	9,9

¹ Дані наведено без урахування тимчасово окупованих російською федерацією територій та частини територій, на яких ведуться (велися) бойові дії./
Data exclude the territories which are temporarily occupied by the russian federation and part of territories where the military actions are/were conducted.

Додаток Е

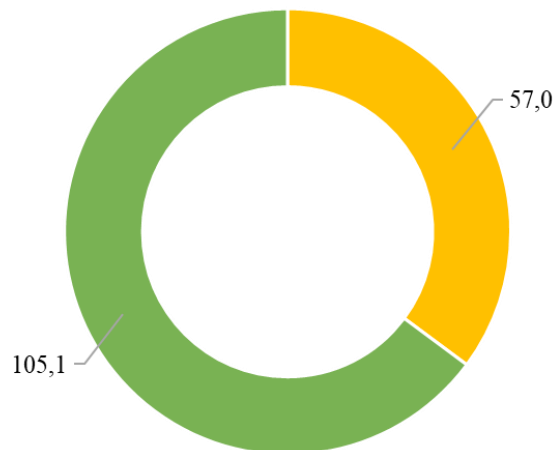
Порівняння обсягів продукції, отриманої з молока та вершків коров'ячих сирих у 2025 році, тис. т (за даними Державної служби статистики України)

січень-серпень 2025 року



- Масло, включаючи вершкове, топлене, інші жовті жирні молочні продукти (із вмістом молочного жиру від 80% до 90%)
- Сири (крім сирів плавлених)

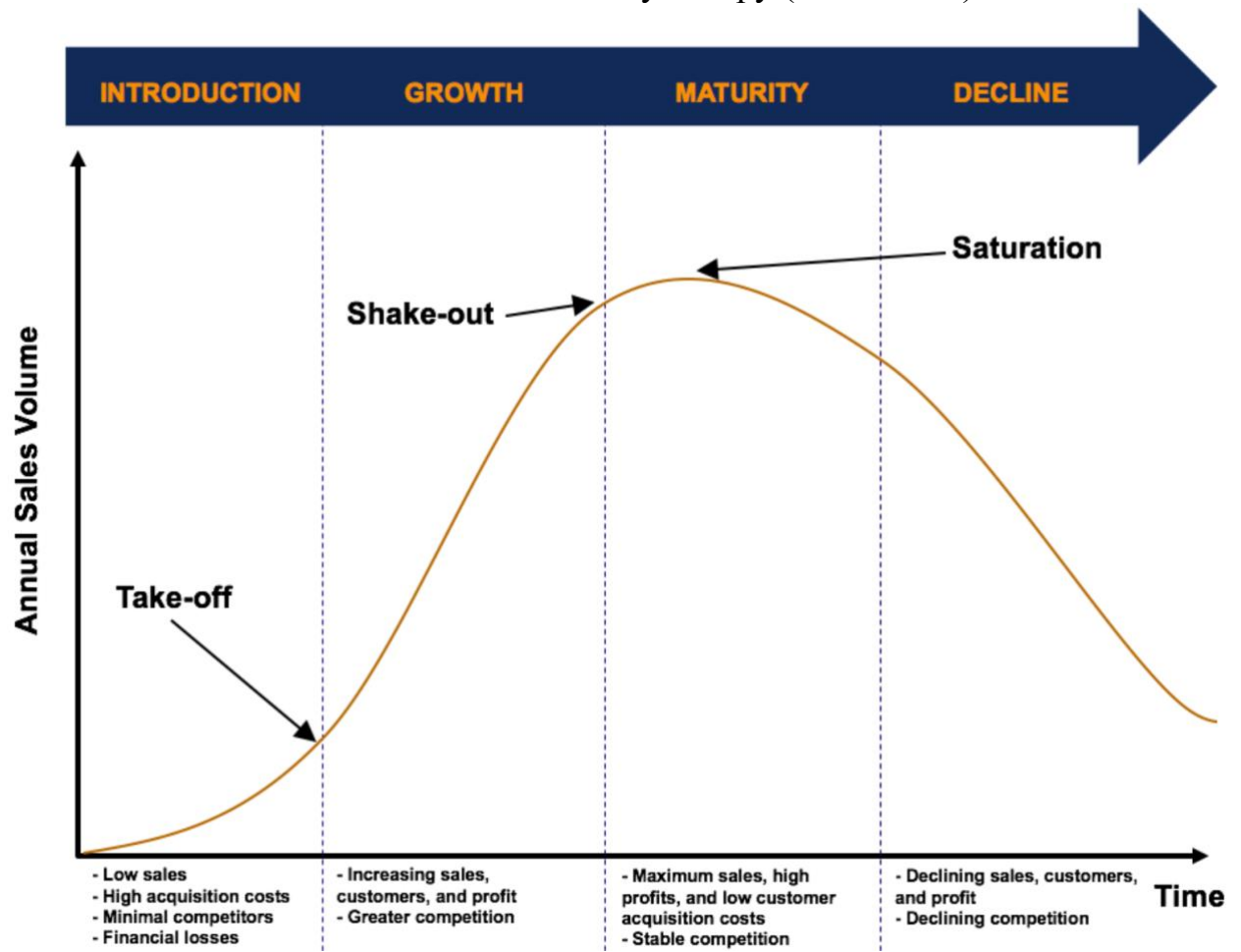
січень-вересень 2025 року



- Масло, включаючи вершкове, топлене, інші жовті жирні молочні продукти (із вмістом молочного жиру від 80% до 90%)
- Сири (крім сирів плавлених)

Додаток Ж

Модель життєвого циклу товару (PLC model)



Додаток И

МАЧУЛІНА Вікторія, магістрант кафедри управління та адміністрування, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

ПЕРСОНАЛІЗАЦІЯ ТОВАРНОЇ ПРОПОЗИЦІЇ ЯК ТРЕНД СУЧАСНОЇ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ

Сучасна економіка розвивається в умовах глибокої цифрової трансформації, інформаційної відкритості та швидкої зміни споживчих уподобань. Глобальні ринки стають дедалі більш насиченими, а боротьба за увагу клієнта – інтенсивнішою. У цих умовах стандартизовані підходи поступово втрачають ефективність, поступаючись місцем рішенням, що враховують особистий досвід і цінності покупця. Одночасно зростає роль технологій, які забезпечують швидкий обмін інформацією, аналітику Big Data, автоматизацію процесів і точне розуміння поведінки споживачів. Бізнес дедалі частіше фокусується не лише на якості продукту, а й на побудові довгострокових відносин зі споживачем, формуванні емоційної довіри та залученості. У результаті відбувається переосмислення принципів товарної політики: від масового виробництва до створення індивідуальної цінності для кожного клієнта. Саме здатність компанії розуміти свого клієнта, передбачати його потреби й формувати відчуття унікальної взаємодії стає визначальним чинником успіху на сучасному ринку.

Сьогодні одним із ключових напрямів розвитку товарної політики є персоналізована товарна пропозиція, що ґрунтується на глибокому аналізі потреб, поведінкових характеристик і досвіду взаємодії з брендом. На відміну від масового підходу, де основою є стандартизація, персоналізація орієнтується на створення індивідуального споживчого досвіду, який підвищує лояльність і довіру клієнтів. У науковому дискурсі індивідуалізація розглядається як еволюційне продовження концепції масової кастомізації, що набула значного поширення завдяки роботам Дж. Пайна. Згідно з його дослідженнями, масова кастомізація дозволяє поєднувати ефективність серійного виробництва з особистими запитами покупців, надаючи їм можливість змінювати окремі параметри продукту відповідно до власних уподобань [4]. Персоналізація ж виходить за межі цього підходу: вона охоплює не лише фізичні характеристики товару, а й усю систему маркетингової взаємодії – сервіс, комунікації, контент і програму лояльності.

У контексті сучасної товарної політики персоналізація виконує інтеграційну функцію: поєднує інструменти маркетингової аналітики, CRM-системи, технології штучного інтелекту та цифрові канали продажу. Відповідно, забезпечує перехід від концепції «товару для ринку» до концепції «рішення для конкретного споживача». Вона стає не лише елементом маркетингових інновацій, а й чинником довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Реалізація індивідуалізованого підходу в межах товарної політики охоплює комплекс управлінських і маркетингових рішень, спрямованих на узгодження

характеристик товару, сервісу та комунікацій із потребами конкретних споживачів. У центрі цієї системи – клієнтський досвід, що формується завдяки аналізу даних і гнучкому налаштуванню елементів маркетингового міксу. Такий підхід реалізується на різних рівнях – від зміни властивостей продукту до формування емоційного зв'язку з брендом. Саме багаторівнева структура забезпечує цілісність процесу, коли компанія створює не окремий продукт, а комплексне рішення для клієнта.

У структурі товарної політики доцільно виокремити кілька рівнів персоналізації, які відображають різні напрями її впливу на споживача. Відповідно до узагальнення підходів західних маркетологів та аналітичних досліджень компаній, можна виділити п'ять основних рівнів – продуктовий, сервісний, комунікаційний, ціновий та емоційний. Кожен із них відрізняється об'єктом впливу, наборами інструментів і цільовими результатами (табл. 1).

Таблиця 1 – Рівні персоналізації товарної пропозиції та відповідні інструменти її реалізації

Рівень	Об'єкт персоналізації	Приклади інструментів	Очікуваний результат
Продуктовий	Конфігурація, дизайн, комплектація товару	Онлайн-конфігуратори, модульне виробництво, 3D-візуалізація	Підвищення сприйманої цінності продукту
Сервісний	Післяпродажне обслуговування, доставка, гарантія	CRM-системи, сегментовані SLA, індивідуальні програми лояльності	Зростання задоволеності клієнтів
Комунікаційний	Контент, частота, канали комунікації	Рекомендаційні системи, AI-маркетинг, таргетовані повідомлення	Підвищення рівня залученості
Ціновий	Знижки, бонуси, купони	Динамічне ціноутворення, персональні пропозиції	Оптимізація прибутковості
Емоційний	Досвід, tone of voice бренду, асоціації	Storytelling, UX-налаштування, AR/VR-рішення	Зміцнення лояльності та довіри

Джерело: розроблено автором на основі [2,3]

У сучасній практиці персоналізація товарів реалізується у різних формах, які охоплюють продуктову, сервісну й емоційну складові товарної політики підприємства. До основних форм належать:

1. Індивідуальна персоналізація – створення товарів за унікальними параметрами замовника (дизайном, розмірами, функціональністю чи матеріалами).
2. Сегментована персоналізація – формування пропозицій для окремих груп споживачів із подібними характеристиками, стилем життя або поведінковими моделями.

3. Контекстна персоналізація – адаптація товарної пропозиції до конкретної ситуації чи умов використання, наприклад сезону, події або географічного ринку.
4. Дизайнерська кастомізація – можливість споживача впливати на естетичні параметри товару (колір, форма, шрифт, упаковка, модульні елементи).
5. Функціональна персоналізація – підбір технічних характеристик або набору функцій відповідно до індивідуальних потреб клієнта.
6. Емоційна персоналізація – формування особистісного зв'язку між споживачем і брендом через відображення цінностей, інтересів чи стилю життя клієнта.

Поєднання зазначених форм забезпечує комплексний підхід до створення індивідуальної цінності для споживача та підвищення ефективності товарної політики підприємства. Таким чином, персоналізація виступає багатовимірним процесом, який охоплює не лише продуктову складову, а й увесь спектр взаємодії підприємства зі споживачем. Її реалізація ґрунтується на принципі взаємного обміну цінністю: компанія пропонує релевантні рішення, а клієнт, у свою чергу, формує довіру та сприяє тривалим відносинам з брендом.

Технологічна база клієнтоорієнтованого підходу розширюється завдяки використанню систем управління клієнтськими даними (CRM, CDP (Customer Data Platform)), аналітики штучного інтелекту та омніканальних платформ комунікації. За даними Adobe, 71% споживачів хочуть, щоб бренди передбачали їхні потреби через персональні пропозиції або корисну інформацію, тоді як дослідження McKinsey показує, що 76% розчаровуються, коли не отримують персоналізованого підходу [1,6]. У свою чергу, це підтверджує, що персоналізація перетворилася на стандарт сучасної ринкової взаємодії, а її ефективність прямо пов'язана з аналітикою даних і гнучкістю управлінських рішень.

Згідно з результатами дослідження Boston Consulting Group, компанії, що системно впроваджують адресні пропозиції у своїй товарній політиці, демонструють зростання прибутковості на 6-10% швидше за конкурентів [5]. Такий результат пояснюється системним характером персоналізації, яка одночасно впливає на різні сфери функціонування підприємства – від маркетингу до стратегічного управління (табл. 2).

Персоналізація поєднує клієнтоорієнтовану логіку з аналітичними підходами, формуючи нову модель управління товарною політикою, у центрі якої – споживач як партнер у створенні цінності. Вона створює для підприємств широкі можливості розвитку, однак одночасно формує нові виклики, пов'язані з технологічними, етичними та управлінськими аспектами її реалізації. З одного боку, такий формат взаємодії забезпечує суттєві переваги, які проявляються у зростанні ефективності діяльності, підвищенні конкурентоспроможності та формуванні стабільних відносин зі споживачами. З іншого – потребує значних ресурсів, сучасних технологій обробки даних і чіткого дотримання принципів прозорості та безпеки.

Таблиця 2 – Вплив персоналізації на результати діяльності підприємства

Напрямок впливу	Ключові показники	Результат реалізації персоналізації
Фінансовий	Прибутковість, CLV, середній чек	Зростання прибутку на 6-10%
Маркетинговий	Конверсія, утримання клієнтів, NPS	Підвищення залученості та лояльності
Операційний	Швидкість реагування, точність прогнозів, ефективність процесів	Оптимізація бізнес-процесів, скорочення витрат, підвищення продуктивності персоналу
Стратегічний	Позиціонування бренду, CX-індекс	Зміцнення ринкових позицій і довіри клієнтів

Джерело: розроблено автором на основі [5,6,7]

До основних переваг індивідуалізації належить підвищення результативності маркетингових комунікацій, зростання рівня задоволеності клієнтів, зменшення невиправданих витрат на просування та підвищення точності прогнозування попиту. Персоналізовані підходи дозволяють формувати унікальні пропозиції, оптимізувати асортимент, створювати емоційну прив'язаність до бренду та підвищувати цінність клієнтського досвіду. Такі результати зміцнюють позиції підприємства на ринку й забезпечують довгострокову прибутковість. Водночас можна виділити і низку викликів, які обмежують швидкість та масштаб її впровадження. Найбільш відчутними є ризики, пов'язані з конфіденційністю даних споживачів, складністю інтеграції нових ІТ-рішень у наявні бізнес-процеси, високими фінансовими витратами на розроблення систем аналітики та CRM-платформ. Також суттєвим бар'єром є кадровий аспект – потреба у фахівцях, здатних поєднувати маркетингову експертизу з аналітичними навичками.

Можемо стверджувати, що індивідуалізація є потужним драйвером розвитку підприємства, проте її ефективність залежить від збалансованого підходу, який поєднує інноваційні технології, етичні стандарти та стратегічне бачення. Підприємства, які зуміють інтегрувати ці елементи в єдину систему управління товарною політикою, отримають не лише конкурентну перевагу, а й основу для сталого зростання у цифровій економіці.

Персоналізація перестає бути лише інструментом товарної політики – вона стає концептуальною основою сучасного бізнес-мислення. У цифровій економіці, де кожна взаємодія зі споживачем фіксується та аналізується, підприємства мають не лише пропонувати продукт, а створювати індивідуальний досвід, який формує емоційний зв'язок і довіру. Перевага на ринку належить тим компаніям, які вміють не просто задовольняти потреби клієнта, а передбачати їх, не просто інформувати – а спілкуватися, не просто продавати – а створювати цінність. У цьому полягає стратегічна сутність орієнтованої на споживача моделі: вона трансформує підхід до управління товарною політикою, зміщуючи акцент з продукту на споживача.

Отже, персоналізація виступає маркером зрілості сучасного бізнесу та показником його готовності до сталого розвитку в умовах цифрової конкуренції. Її

впровадження сприяє формуванню партнерських відносин між брендом і клієнтом, де головним ресурсом стають не товари, а довіра, взаєморозуміння й створена спільно цінність. Така модель орієнтована не лише на задоволення потреб споживача, а й на їх передбачення, що перетворює товарну політику на стратегічний інструмент розвитку підприємства.

Література

1. Adobe 2025 AI and Digital Trends | Key Insights & Future Growth. Adobe for Business | Enterprise Digital Marketing Solutions. URL: <https://business.adobe.com/resources/digital-trends-report.html> (дата звернення: 29.10.2025).
2. Deloitte. Made-to-order: The rise of mass personalisation : Deloitte Consumer Review. — London : Deloitte Insights, 2019. — 24 с. — URL: <https://blog.blackcurve.com/content/dam/Deloitte/ch/Documents/consumer-business/ch-en-consumer-business-made-to-order-consumer-review.pdf> (дата звернення: 29.10.2025).
3. Kotler P. Marketing 4.0: Moving from traditional to digital. Wiley, 2017. 184 с.
4. Pine B. J. Mass Customization: The New Frontier in Business Competition. Harvard Business School Press, 1992. 333 с.
5. The Next Level of Personalization in Retail / M. Abraham та ін. BCG Global. URL: <https://www.bcg.com/publications/2019/next-level-personalization-retail> (дата звернення: 29.10.2025).
6. The value of getting personalization right—or wrong—is multiplying / N. Arora та ін. McKinsey & Company. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-value-of-getting-personalization-right-or-wrong-is-multiplying> (дата звернення: 29.10.2025).
7. Попко О.В. Аналіз впливу персоналізованих маркетингових рішень на результати діяльності підприємства / О.В. Попко, В.В. Філатов. — Економічний простір. — 2025. — № 198. — С. 99-108. — DOI: 10.30838/EP.198.99-108. — URL: <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/02/198-99-108-popko.pdf> (дата звернення: 29.10.2025).