

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Львівський національний університет ветеринарної медицини

та біотехнологій імені С. З. Гжицького

Кафедра маркетингу

Кужик Олена Олегівна

**УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ
ТОВ «***»**

Робота на присвоєння кваліфікації магістра маркетингу

Науковий керівник:

доцент кафедри маркетингу

Гримак А.В.

Львів – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	3
1. ТЕОРЕТИКО–МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГОВОЇ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Товар – основний елемент спрямування маркетингових зусиль підприємства	7
1.2. Маркетингова товарна політика: сутність, функції, основні складові та методи її реалізації	11
1.3. Методика аналізу асортиментної політики	18
2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «***»	23
2.1. Дослідження вітчизняного ринку молочної продукції та позиції підприємства	23
2.2. Оцінка товарного асортименту підприємства та його позиціонування	39
2.3. Моніторинг конкурентного середовища	49
3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «***»	56
3.1. Підходи щодо управління товарною політикою підприємства	56
3.2. Оптимізація товарного портфеля	63
3.3. Нівелювання ризиків та обмежень у товарній політиці підприємства	68
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	82
ДОДАТКИ	88

ВСТУП

Актуальність дослідження. В умовах динамічних трансформацій споживчого ринку, посилення конкуренції та зростання вимог до якості харчових продуктів удосконалення товарної політики є одним із ключових напрямів розвитку сучасних підприємств харчової промисловості. Український ринок молочної продукції характеризується високим рівнем насиченості, активними ціновими коливаннями та швидкою зміною споживчих уподобань, що потребує від виробників оперативного реагування та постійного оновлення асортименту. ТОВ «***», як один із відомих національних виробників сирів, функціонує в середовищі зростаючої конкуренції з боку як вітчизняних, так і імпортерів брендів. У таких умовах раціонально сформована товарна політика стає ключовим інструментом забезпечення стабільності збуту, підвищення цінності бренду та ефективного позиціонування на ринку. Наявність широкого асортименту потребує регулярної оцінки його ефективності, визначення товарів-лідерів і тих позицій, що потребують оптимізації чи виведення з ринку.

Крім того, сучасні тенденції – такі як розвиток здорового харчування, підвищення попиту на продукти з натуральним складом, розширення преміальних сегментів та зміна каналів збуту – формують нові виклики для підприємства. Це зумовлює необхідність розроблення науково обґрунтованих рекомендацій щодо оновлення товарного портфеля, впровадження інноваційних товарних рішень та посилення конкурентних переваг.

Тому дослідження, спрямоване на удосконалення товарної політики ТОВ «***», є актуальним як у теоретичному, так і в практичному вимірах. Воно відповідає сучасним вимогам розвитку галузі, сприяє зміцненню ринкових позицій підприємства та забезпечує основу для прийняття стратегічно важливих управлінських рішень.

Наукове і практичне значення дослідження. Наукове значення роботи полягає у поглибленні теоретичних підходів до формування товарної політики підприємства та розвитку прикладних методів аналізу асортименту,

конкурентних переваг і ринкових можливостей. Результати дослідження сприяють уточненню методичного інструментарію оцінювання ефективності товарної політики у реальних умовах функціонування підприємств харчової галузі.

Практичне значення роботи визначається можливістю впровадження сформованих рекомендацій у діяльність ТОВ «***». Запропоновані заходи можуть бути використані для оптимізації товарного портфеля підприємства, посилення конкурентоспроможності продукції, удосконалення підходів до позиціонування та розширення асортименту. Реалізація отриманих результатів дозволить покращити економічні показники діяльності підприємства та підвищити лояльність споживачів.

Об'єктом дослідження є товарна політика ТОВ «***» як складова маркетингової діяльності підприємства.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та практичні підходи до удосконалення товарної політики ТОВ «***», включаючи формування асортименту, аналіз конкурентних переваг, оцінювання ефективності товарного портфеля та розроблення заходів для його оптимізації.

Метою дослідження є розроблення науково обґрунтованих рекомендацій щодо удосконалення товарної політики ТОВ «***» на основі комплексного аналізу сучасного стану асортименту, конкурентного середовища та тенденцій розвитку ринку молочної продукції.

Завдання дослідження:

- розкрити теоретичні засади формування товарної політики підприємства, проаналізувати існуючі підходи до управління товарним портфелем у сучасній маркетинговій системі;
- охарактеризувати діяльність ТОВ «***», визначити ключові особливості його організаційної структури, товарного асортименту та ринкової позиції;

- провести аналіз товарної політики підприємства, включаючи оцінку асортименту, якості продукції, конкурентних переваг та відповідності ринковим вимогам;
- здійснити дослідження конкурентного середовища та визначити основні зовнішні фактори, що впливають на формування товарної політики;
- виконати SWOT–аналіз товарної політики ТОВ «***» для виявлення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз;
- провести ABC–аналіз товарного портфеля ТОВ «***», щоб виявити позиції, які потребують уваги в першу чергу;
- розробити практичні рекомендації щодо удосконалення товарної політики, спрямовані на оптимізацію асортименту, підвищення конкурентоспроможності та зміцнення позицій підприємства на ринку.

Методи дослідження. У дослідженні використано поєднання загальнонаукових і спеціальних методів. Аналіз і синтез застосовувалися для опрацювання теоретичних підходів до товарної політики та формування узагальнених висновків. Порівняльний аналіз дав змогу зіставити товарну політику ТОВ «***» з практикою конкурентів і тенденціями ринку. Статистичні та економічні методи використовувалися для оцінки виробничих та асортиментних показників підприємства, що дозволило визначити ефективність товарного портфеля. Для дослідження стратегічного потенціалу товарної політики застосовано SWOT–аналіз, а графічний метод забезпечив наочне відображення отриманих результатів у таблицях і діаграмах.

Теоретико-методичну базу дослідження становлять:

- наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених у галузі маркетингу, зокрема роботи Ф. Котлера, Ж.–Ж. Ламбена, В. Павленка, С. Гаркавенка та інших, що висвітлюють питання управління товарною політикою та ринковою поведінкою підприємства;
- нормативно–правові акти України, що регламентують діяльність харчової промисловості та стандартизацію продукції;

- аналітичні звіти галузевих організацій, статистичні дані Державної служби статистики України та відкриті маркетингові огляди ринку молочної продукції;
- внутрішня звітність і матеріали ТОВ «***», що стосуються виробничих показників, асортименту, збуту та фінансових результатів.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГОВОЇ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Товар – основний елемент спрямування маркетингових зусиль підприємства

У системі сучасного маркетингу товар виступає центральним елементом діяльності підприємства, адже саме через нього реалізуються стратегічні наміри організації, формуються споживчі переваги та забезпечується конкурентоспроможність. Як підкреслює Ф. Котлер, товар – це «будь-який об'єкт, який може бути запропонований ринку для задоволення потреб чи бажань споживачів» [26, с. 34].

Маркетингова стратегія підприємства не може існувати без чітко визначеного товарного орієнтиру. Через товар підприємство формує свою ринкову пропозицію, визначає позиціонування бренду та реалізує політику взаємодії зі споживачами. На думку Л. Балабанової, товар у маркетинговій діяльності виступає як «сукупність властивостей, що задовольняють певні потреби покупців і створюють цінність для споживача» [2, с. 48].

Товар є центральним елементом маркетингової стратегії підприємства, оскільки саме він виступає основним носієм цінності, яку компанія пропонує споживачеві. У сучасних умовах конкуренції товар розглядається не лише як фізичний продукт, а як комплекс пропозицій, що включає якість, дизайн, упаковку, сервіс, бренд і додаткові вигоди. Ефективне управління товаром дозволяє підприємству формувати унікальні конкурентні переваги, задовольняти зростаючі потреби споживачів і забезпечувати стабільний попит. Саме тому грамотне формування асортименту, постійне вдосконалення характеристик продукції та адаптація товарної пропозиції до ринкових змін є фундаментом успішної маркетингової стратегії та стійкого розвитку підприємства.

В науковій літературі є різні підходи до трактування категорії «товар».

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття “товар” різними авторами

Автор	Визначення поняття “товар”
Ф. Котлер [26]	Будь-який об’єкт, який може бути запропонований ринку для придбання, використання або споживання з метою задоволення певної потреби чи бажання.
Л. Балабанова [2]	Сукупність властивостей, що забезпечують здатність задовольняти потреби споживачів і створюють споживчу цінність.
В. Кардаш [21]	Матеріальний або нематеріальний результат діяльності підприємства, призначений для обміну на ринку.
С. Ілляшенко [20]	Елемент ринкової пропозиції, який визначає конкурентну позицію підприємства на ринку.
Є. Крикавський [27]	Засіб створення і передачі споживчої цінності, що формує основу бренду підприємства.
Н. Бутенко [6]	Інструмент реалізації конкурентної стратегії через унікальну цінність для споживача.
О. Дзюба [16]	Об’єкт інноваційного впливу, що постійно адаптується до змін ринкового середовища.

У сучасному маркетингу товар розглядається як багаторівнева категорія. Згідно з класичною моделлю Ф. Котлера, виділяють три рівні товару:

- товар за задумом (core product) – основна вигода або користь, яку споживач очікує отримати;
- реальний товар (actual product) – сукупність характеристик, що визначають його якість, дизайн, упаковку, марку тощо;
- підкріплений товар (augmented product) - додаткові послуги, гарантії, сервісне обслуговування [26, с. 123].

Такий підхід підкреслює, що підприємство повинно мислити не лише категорією фізичного продукту, а й ураховувати весь комплекс ціннісних елементів, що створюють загальне споживче враження.

Дослідження С. Ілляшенко показує, що товар є ключовим інструментом позиціонування на ринку, оскільки саме через нього формується сприйняття підприємства в уявленні споживача [20, с .6].

У контексті стратегічного маркетингу товар є основою для розробки таких ключових напрямів, як:

- стратегія диференціації (створення унікальних характеристик продукту);
- стратегія диверсифікації (розширення товарного портфеля);
- стратегія інноваційного розвитку (оновлення продукту для адаптації до змін ринку).

За даними Є. Крикавського, ефективна товарна стратегія є необхідною умовою побудови сильної брендової позиції, адже споживач сприймає бренд насамперед через якість і функціональні характеристики товару [27, с. 12].

Згідно з підходом Н. Бутенко, конкурентна перевага підприємства формується через створення цінності, яку споживач визнає як унікальну. Ця унікальність у більшості випадків закладена саме в товарі – його дизайні, технології виробництва, сервісному супроводі [6].

Сучасні тенденції розвитку ринку свідчать, що успіх підприємства залежить від здатності адаптувати свій товар до швидкозмінних потреб споживачів. Як зазначає Н. Дзюба, «інноваційна активність у сфері товарної політики стає ключовим фактором довгострокової конкурентоспроможності підприємства» [16].

Інноваційні зміни можуть стосуватися як фізичних характеристик продукту (дизайн, упаковка, технологія), так і нематеріальних аспектів – сервісу, способу доставки, цифрових рішень. Для ефективного впровадження таких змін необхідно здійснювати систематичні маркетингові дослідження, що дозволяють визначити очікування споживачів, рівень задоволеності та потенційні напрямки удосконалення товару.

В умовах цифровізації ринку підприємства мають постійно оновлювати свої товари. Інновації у сфері товарної політики охоплюють:

впровадження нових технологій виробництва;
створення екологічних продуктів;
застосування цифрових сервісів (QR-коди, мобільні додатки);
персоналізацію товарів під потреби конкретних клієнтів.

Як зазначає Н. Дзюба, інноваційність товару є одним із ключових критеріїв стратегічної стійкості підприємства, адже дозволяє формувати нові сегменти ринку і підвищувати споживчу лояльність [16].

Товар тісно взаємодіє з іншими елементами комплексу маркетингу (ціна, розподіл, просування). Наприклад, цінова стратегія залежить від рівня якості товару, витрат на його створення та сприйняття споживачем. Канали розподілу визначають доступність продукту, а комунікаційна політика – спосіб формування його іміджу. Як зазначає В. Кардаш, «успіх маркетингової стратегії досягається лише за умови комплексного управління всіма елементами маркетинг-міксу, де товар виступає базисним компонентом» [21, с. 83].

У сучасних умовах високої конкуренції, насиченості ринку та швидких змін споживчих переваг успішність підприємства значною мірою залежить від його здатності постійно оновлювати та розвивати товарний асортимент. Планування нового товару є ключовим інструментом реалізації маркетингової товарної політики, оскільки забезпечує адаптацію продукції до вимог споживачів, технологічних новацій та ринкових тенденцій.

На думку Ж.–Ж. Ламбена, створення нового товару – це не просто технічне розроблення продукту, а маркетинговий процес, який включає дослідження ринку, оцінку споживчих очікувань, вибір оптимальної концепції та управління її впровадженням [32].

Згідно з підходом Ф. Котлера, процес планування нового товару доцільно розглядати як послідовність етапів, що охоплюють увесь життєвий цикл продукту – від генерації ідеї до комерційного запуску [26, с. 230].



Рис.1.1. Етапи планування нового товару у маркетинговій товарній політиці підприємства

Джерело: узагальнено автором на основі [26]

Планування нового товару – це системний, багаторівневий процес, який інтегрує результати маркетингових досліджень, інноваційного менеджменту та стратегічного управління.

Таким чином, товар є не просто матеріальним об'єктом обміну, а ключовим носієм стратегічних рішень, через який підприємство реалізує свою маркетингову політику, формує конкурентні переваги та забезпечує довгострокову присутність на ринку.

1.2. Маркетингова товарна політика: сутність, функції, основні складові та методи її реалізації

У сучасних умовах конкурентного ринку для підприємства стає ключовим питання формування такої товарної політики, яка б забезпечувала не лише задоволення потреб споживачів, а й досягнення стратегічних цілей підприємства. Під терміном «товарна політика» (або «маркетингова товарна

політика») розуміється сукупність управлінських рішень і дій підприємства, спрямованих на формування, просування і підтримку конкурентоспроможного асортименту товарів за умов ефективного використання ресурсів та задоволення потреб ринку. Товарна політика виступає інструментом, який дозволяє адаптувати діяльність підприємства до змін ринкової кон'юнктури та поведінки споживачів. Вона охоплює не лише процес створення нового продукту, а й комплекс дій щодо оптимізації наявного асортименту відповідно до актуальних тенденцій попиту. Ефективність товарної політики значною мірою залежить від здатності підприємства своєчасно реагувати на зовнішні виклики та проактивно формувати свою ринкову пропозицію. У результаті виважена товарна політика стає підґрунтям для довгострокової конкурентної переваги та стабільного розвитку підприємства.

В економічних наукових джерелах відсутня узгоджена позиція щодо сутності та ключових складових маркетингової товарної політики. На думку Оклендера М. А. та Кірносолової М. В., маркетингова товарна політика – це комплекс дій, спрямованих на управління товарною пропозицією підприємства з метою найповнішого задоволення потреб споживачів, підвищення конкурентоспроможності продукції, створення нових товарів та вилучення з асортименту економічно недоцільних позицій, що зрештою забезпечує зростання прибутковості підприємства [24]. У наведеному визначенні товарна політика фактично розглядається як частина системи управління товарною пропозицією. Переважна більшість інших інтерпретацій поняття «товарна політика» також ґрунтується на подібних підходах, що відображено в таблиці 1.2. Виходячи з аналогічних позицій, М. Квасова характеризує товарну політику значно ширше, визначаючи її як певну «лінію поведінки» або сукупність продуманих принципів діяльності підприємства [23]. Можна зазначити, що така політика охоплює не лише процеси формування асортименту, а й управління життєвим циклом продукції та її ринковим позиціонуванням.

Таблиця 1.2

Альтернативні тлумачення сутності маркетингової товарної політики

Автор	Визначення поняття	Ключові аспекти
Крикавський Є. [27]	Товарна політика – це сукупність управлінських рішень підприємства, спрямованих на формування, розвиток і оптимізацію товарного асортименту відповідно до потреб ринку.	Акцент на асортиментній політиці та узгодженні з попитом.
Окландер М., Кірносова М. [24]	Маркетингова товарна політика – це процес розроблення та реалізації рішень щодо створення, удосконалення та вилучення товарів з ринку з метою забезпечення конкурентоспроможності підприємства.	Виділено життєвий цикл товару і стратегічний аспект управління.
Щегельська С. [51]	Товарна політика – це частина загальної маркетингової політики, яка визначає напрямки діяльності підприємства щодо розроблення, виробництва та реалізації товарів для цільових сегментів.	Підкреслюється зв'язок з маркетинговою стратегією підприємства.
Абрамович І., Квасова М. [1]	Маркетингова товарна політика – це система заходів щодо управління асортиментом, якістю та конкурентоспроможністю продукції в умовах динамічного ринкового середовища.	Визначає політику як адаптивну систему управління у кризових умовах.
Громова О., Шевчук Ю. [13]	Товарна політика підприємства – це діяльність, спрямована на забезпечення ефективного функціонування товару на ринку через його формування, оновлення та позиціонування.	Наголос на позиціонуванні товару та ефективності на ринку.
Квасова М. [23]	Товарна політика – це система управління, яка передбачає постійне вдосконалення товару відповідно до змін потреб споживачів і технологічного прогресу.	Зосереджено увагу на інноваційності товарної політики.
Ілляшенко С. [20]	Товарна політика – це частина маркетингової стратегії, яка формує та підтримує конкурентні переваги підприємства через управління товаром.	Підхід, орієнтований на створення конкурентних переваг.

Таким чином, товарна політика виступає основним елементом маркетингової стратегії підприємства, за яким слідує інші елементи комплексу маркетингу: ціна, збут, просування.

Значення товарної політики для підприємства проявляється у кількох аспектах:

- створення умов для конкурентоспроможності продукції –через якість, марку, сервіс, інновації;
- визначення асортиментної стратегії, яка дозволяє оптимізувати структуру виробництва і пропозиції;
- підвищення ефективності використання ресурсів підприємства та максимізація прибутку через координацію товарних рішень;
- адаптація до змін ринкового середовища (попит, конкуренція, технології) – тобто підвищення гнучкості та стратегічної готовності [28].

Отже, товарна політика – це не просто «виробити товар і продавати», це системна діяльність підприємства, що охоплює життєвий цикл товару, його характеристики, асортимент, брендинг, упаковку, сервіс і виведення на ринок.

Товарна політика не існує в ізоляції: вона повинна бути узгоджена з ціноутворенням, просуванням та розподілом продукції. Наприклад вибір асортименту і цінової політики взаємозалежні. Також комунікації (промоція) часто опираються на характеристики товару, позиціювання а методи збуту (канали) залежать від формату товару, упаковки, логістики. Ця взаємозалежність – ключова умова системного маркетингового підходу [30].

Методологічно формування товарної політики здійснюється через:

- аналіз ринкової ситуації (споживачі, конкуренти, технології, регулювання);
- визначення стратегічних цілей товарної політики (наприклад, розширення асортименту, підвищення якості, запуск нових товарів);
- вибір інструментів реалізації (асортимент, бренд, упаковка, сервіс, життєвий цикл товару);
- моніторинг та оцінка ефективності.

У роботі О. Громової та Ю. Шевчук зазначено, що основними цілями маркетингової товарної політики є: максимальне задоволення потреб

споживачів; збільшення товарообігу; підвищення частки ринку; підвищення іміджу підприємства [13].

Таким чином, процес формування товарної політики є багатовимірним і потребує інтегрованого маркетингового підходу.

Товарна політика виконує низку функцій, які забезпечують її ефективність:

- аналітична функція – збір, обробка, аналіз інформації про ринкові потреби, тенденції, конкуренцію;
- прогностична функція – прогнозування поведінки споживачів, попиту, життєвого циклу;
- конструктивна та проектна функція – розробка нових товарів, дизайн, характеристики, формування асортименту;
- операційно-виконавча функція – реалізація рішення: виробництво, брендування, запуск на ринок;
- контрольна і коригувальна функція – оцінка результатів, адаптація стратегії, внесення змін.

Ці функції взаємопов'язані і діють у процесі життєвого циклу товарної політики як безперервний цикл.

Складові товарної політики (або її елементи) – це ті функціональні блоки, через які реалізується стратегія щодо товару. В літературі виділяються такі ключові компоненти:

- асортимент та номенклатура товарів: ширина, глибина, оновлення асортименту, вилучення застарілих товарів.
- якість товару і конкурентоспроможність: встановлення рівня якості, модифікацій, сертифікацій, гарантій;
- товарна марка (бренд) і упаковка: формування іміджу, виділення товару серед конкурентів, комунікація через упаковку;
- життєвий цикл товару: стадії впровадження, зростання, зрілості, спаду; управління асортиментом з урахуванням циклу;

- інновації та розвиток товару: створення нових товарів, модифікація існуючих, вилучення застарілих;
- скерованість на споживача і ринок: врахування потреб, сегментації, позиціонування товару [6].

Таким чином, підприємство повинно не лише формувати товар (або асортимент), а й активно управляти кожним із зазначених елементів, щоб забезпечити бажаний результат – конкурентоспроможність та прибутковість.

Товарна політика охоплює різні рівні управління – стратегічний, тактичний і оперативний

- стратегічний рівень – довготермінові рішення щодо асортименту, брендів, основних характеристик товарів;
- тактичний рівень – рішення середньострокового характеру: модифікація, випуск нових варіантів, розширення лінійок;
- оперативний рівень – щоденне управління: зміни в упаковці, кольорові варіанти, акції, оперативні ухвалення.

Кожен рівень має враховувати внутрішні ресурси підприємства, зовнішнє середовище, конкурентну ситуацію та поведінку споживачів.

У науковому середовищі використовують такі підходи до побудови товарної політики:

- класичний маркетинговий підхід – товарна політика як елемент маркетинг-міксу (4P або розширені версії);
- життєвий циклічний підхід – управління товаром залежно від стадії життєвого циклу (впровадження, зростання, зрілість, спад);
- інноваційний підхід – акцент на створення нових продуктів і їх модифікацію як джерело конкурентної переваги;
- глобалізаційний та адаптивний підхід – врахування впливу глобального ринку, міжнародної конкуренції, диференціації під регіональні умови [49].

При розробці товарної політики підприємство має враховувати зовнішні та внутрішні чинники, наведені в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Чинники впливу на формування товарної політики

Група чинників	Приклади чинників
Зовнішні	Зміни споживчого попиту, конкуренція, технологічний розвиток, економічні та правові умови, глобалізація
Внутрішні	Фінансові ресурси, виробничі потужності, дослідницький потенціал, корпоративна стратегія, брендова позиція

Джерело: узагальнено автором на основі [49]

Наприклад, для підприємства з обмеженими ресурсами стратегія може передбачати менший асортимент і фокус на ключових брендах; конкуренція примушує швидше оновлювати лінійки товарів; технологічні зміни впроваджувати інновації.

Реалізація товарної політики передбачає системний підхід: всі елементи взаємопов'язані і мають розгортатися відповідно до стратегічних цілей підприємства. Наприклад, якщо підприємство обирає стратегію розширення асортименту, це породжує завдання щодо якості, бренду, життєвого циклу, упаковки. Якщо ж пріоритет – підвищення іміджу товару, то значення набуває бренд і сервіс. Крім того, товарна політика перебуває в контексті загальної маркетингової політики та корпоративної стратегії: вона повинна бути узгоджена з ціною, збутовою і комунікаційною політикою [30].

Підприємству важливо також враховувати зовнішні фактори – стан ринку, поведінка споживачів, технологічні зміни, економічні умови, конкуренція. У кризових умовах, наприклад, товарна політика може вимагати корекції - зміни асортименту, акцентів на сервісі чи бренді [30].

Отже, формування товарної політики – це не одноразова дія, а безперервний процес стратегічного і тактичного характеру, що передбачає аналіз, планування, реалізацію і моніторинг.

1.3. Методика аналізу асортиментної політики

Асортиментна політика підприємства є складовою маркетингової товарної політики, що визначає напрями формування, оновлення та оптимізації структури товарного портфеля з урахуванням потреб споживачів і стратегічних цілей підприємства [1]. Вона є інструментом забезпечення збалансованості між попитом і пропозицією, а також між короткостроковими прибутками і довгостроковими конкурентними перевагами [2, с. 321]. Ефективно сформована асортиментна політика дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни кон'юнктури ринку та коригувати товарну пропозицію відповідно до актуальних тенденцій. Важливою її складовою є визначення оптимального співвідношення між новими та традиційними товарами, що сприяє стабільності продажів. Крім того, асортиментна політика охоплює оцінювання життєвого циклу продукції та своєчасне прийняття рішень щодо її модернізації або вилучення. У результаті вона виступає основою для формування конкурентоспроможного товарного портфеля, здатного забезпечити стійкий розвиток підприємства.

Згідно з підходом Ф. Котлера, товарна асортиментна політика – це стратегічний процес управління товарною номенклатурою, що включає ухвалення рішень щодо ширини, глибини, насиченості та гармонійності асортименту [26, с. 84].

Для підприємств харчової промисловості, зокрема виробників твердих сирів, аналіз асортиментної політики має особливе значення, адже асортимент визначає цінове позиціонування, імідж бренду та рівень споживчої лояльності. Постійне розширення асортименту за рахунок нових смаків, форматів чи пакувань дає змогу зміцнювати ринкові позиції, уникати товарного старіння та підвищувати прибутковість. Водночас важливим є підтримання оптимального балансу між інноваціями та традиційними продуктами, які забезпечують стабільний попит. Раціональне управління асортиментом дозволяє виробнику мінімізувати ризики, пов'язані з коливаннями споживчих вподобань. У

результаті підприємство отримує можливість більш ефективно планувати виробництво та прогнозувати майбутні ринкові тенденції.

Метою аналізу асортиментної політики є виявлення ефективності товарної структури підприємства, визначення частки прибуткових позицій, оцінка рівня задоволення споживчого попиту та обґрунтування напрямів оптимізації товарного портфеля [15].

Основними завданнями аналізу є:

- оцінювання ширини, глибини та насиченості асортименту;
- визначення прибутковості окремих товарних позицій;
- аналіз динаміки продажів за групами товарів;
- визначення частки ринку окремих брендів або товарних ліній;
- виявлення неефективних позицій і визначення товарів-лідерів;
- формування пропозицій щодо оновлення або вилучення товарів із портфеля [15].

Об'єктом аналізу виступає товарний портфель підприємства, який може бути поділений на:

- стратегічні товари (основні джерела прибутку);
- товари розвитку (нові або експериментальні);
- товари підтримки асортименту (допоміжні, сезонні тощо);
- товари, що підлягають вилученню (застарілі, низько прибуткові).

Такий поділ дозволяє більш обґрунтовано підходити до формування асортиментної політики та оптимізувати структуру товарного портфеля. Він також сприяє визначенню пріоритетних напрямів інвестицій та ресурсного забезпечення. Крім того, системне вивчення кожної групи продукції дає можливість своєчасно реагувати на ринкові зміни та підтримувати конкурентні переваги підприємства.

Для комплексного аналізу асортиментної політики використовується система кількісних і якісних показників (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Основні показники аналізу товарного асортименту підприємства

Група показників	Найменування показника	Формула / характеристика	Аналітичне значення
Структурні	Ширина асортименту	Кількість товарних ліній	Відображає різноманітність напрямів виробництва
	Глибина асортименту	Кількість різновидів у межах лінії	Показує ступінь варіації в межах однієї категорії
	Гармонійність асортименту	Ступінь взаємозв'язку між товарами	Характеризує логічність побудови портфеля
Економічні	Асортиментна рентабельність	Відношення прибутку від реалізації товару до його собівартості, яке показує ефективність виробництва і продажу.	Прибуток на одиницю товарного асортименту
Маркетингові	Частка ринку товарної групи	Співвідношення кількості проданих фірмою товарів і загального обсягу продажу товарів на базовому ринку	Визначає конкурентну позицію
	Індекс оновлення асортименту	Відношення кількості нових виробів до загальної кількості продукції	Характеризує інноваційну активність підприємства

Джерело: узагальнено автором на основі [15,16]

Аналіз товарного асортименту є ключовим елементом маркетингової товарної політики підприємства, оскільки саме через структуру, широту, глибину та оновлення асортименту реалізуються стратегічні цілі на ринку. Використання системи показників – таких як коефіцієнти широти, глибини, повноти, стабільності та оновлення асортименту, а також фінансово-економічних показників (рентабельність, частка у товарообігу, обіговість

запасів) – дає змогу об'єктивно оцінити стан і ефективність асортиментної політики підприємства.

Методологічна база аналізу асортиментної політики включає економічні, статистичні, маркетингові та стратегічні методи, які дають змогу оцінити як поточну ефективність, так і перспективи розвитку товарного портфеля.

До класичних економічних методів належать:

- метод структурно–динамічного аналізу, що досліджує зміни у складі асортименту за періодами;
- порівняльний аналіз прибутковості за групами продукції;
- метод маржинального доходу, який визначає внесок кожного товару у загальний фінансовий результат [32].

Портфельні моделі є інструментом стратегічної оцінки товарного асортименту. Однією з моделей є Матриця BCG (Boston Consulting Group) розподіляє товари за двома критеріями – темпи зростання ринку і частки ринку підприємства. За цією моделлю виділяють 4 типи товарів: «зірки» (товари, які мають високий ріст, висока частка ринку); «дійні корови» (товари приносять стабільний прибуток); «знаки питання» або «важкі діти» (ризикові, але перспективні товари); «собаки» (застарілі, нерентабельні позиції). Цей метод дозволяє визначити, у які продукти варто інвестувати, а які – поступово знімати з виробництва [32]. Ще однією портфельною моделлю є матриця GE/McKinsey, вона є більш деталізований інструмент, що оцінює привабливість ринку та конкурентну позицію бізнес–одиниці. Застосовується для стратегічного балансування портфеля товарів [39]. Інша модель ADL (Arthur D. Little) передбачає аналіз життєвого циклу продукту у поєднанні з конкурентною позицією підприємства. Дозволяє встановити, які товари потребують підтримки, а які – реструктуризації [39, с. 125].

До маркетингових методів аналізу асортиментної політики відносять:

- ABC–аналіз – розподіл товарів за рівнем впливу на прибуток або продажі;

- XYZ–аналіз - оцінювання стабільності попиту за коефіцієнтом варіації;
- SWOT–аналіз асортименту - виявлення сильних і слабких сторін товарної політики з урахуванням зовнішніх факторів [39];
- методи опитувань і тестування ринку - дозволяють оцінити споживчі переваги та потенціал нових товарів [50].

Сучасні підприємства використовують інноваційно-аналітичні методи:

- Big Data–аналітику продажів для прогнозування попиту;
- нейромаркетингові дослідження для визначення реакції споживачів на асортимент;
- кластерний аналіз для сегментування покупців і асортименту.

Узагальнюючи наведені підходи, можна стверджувати, що поєднання класичних і сучасних маркетингових методів створює комплексну основу для ефективного управління асортиментною політикою підприємства. Використання таких інструментів дає змогу не лише оцінювати поточний стан товарного портфеля, а й своєчасно виявляти тенденції зміни попиту та коригувати стратегію розвитку. Завдяки цьому підприємство підвищує гнучкість асортименту, зміцнює конкурентні переваги та забезпечує більш обґрунтоване ухвалення управлінських рішень щодо формування товарної пропозиції.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ

ТОВ «*»**

2.1. Дослідження вітчизняного ринку молочної продукції та позиції підприємства

Молочна галузь є однією з ключових складових агропромислового комплексу України, оскільки вона забезпечує населення соціально важливими продуктами харчування, а також формує важливу частку внутрішнього продовольчого ринку. Ринок молока та молочної продукції відіграє ключову роль не лише у формуванні продовольчої безпеки держави, а й у забезпеченні економічної, соціальної та політичної стабільності України. Країна володіє достатнім ресурсним потенціалом для повного покриття потреб у молоці та продуктах його переробки. Водночас упродовж останніх років простежується стійка тенденція до скорочення обсягів виробництва молока. Така ситуація зумовлена сукупністю різних факторів, серед яких провідним є істотне зменшення поголів'я корів. Також, виробництво молочної продукції характеризується значною залежністю від сировинної бази, сезонних коливань виробництва та рівня технологічної оснащеності підприємств. У 2024 році український молочний експорт збільшився, разом з тим на 1% зріс і імпорту молочної продукції (60,26 тис. тонн у натуральному вираженні). Кількість молочних переробних підприємств в Україні зменшилася на 11% порівняно з 2021 роком (354 підприємства станом на 1 листопада 2022 року).

Упродовж останніх років галузь зазнає впливу таких факторів:

- скорочення поголів'я великої рогатої худоби, що зумовлює дефіцит якісної сировини;
- підвищення вимог до безпечності та якості продуктів, гармонізація стандартів із нормами ЄС;
- зростання конкуренції серед великих переробних компаній;

- зміна споживчих вподобань, зокрема збільшення попиту на натуральні, органічні та високобілкові продукти;
- активний розвиток імпорتنих поставок, що посилює конкурентний тиск на внутрішніх виробників.

Сучасний ринок молочної продукції України демонструє тенденцію до диверсифікації асортименту, впровадження інноваційних технологій переробки та підвищення ролі брендингу й маркетингових комунікацій.

Ефективність діяльності підприємств молокопереробної галузі визначається поєднанням чинників зовнішнього й внутрішнього середовища. До найбільш значущих макроекономічних умов належать: стан аграрного сектору, рівень державної підтримки виробників, економічна стабільність, цінова ситуація на сировинному ринку, логістична інфраструктура та регуляторні вимоги до якості харчових продуктів.

З позиції мікросередовища ключову роль відіграють:

- постачальники молочної сировини та їхня надійність;
- рівень технологічного забезпечення підприємства;
- масштаби виробництва та ефективність його організації;
- конкурентне середовище, представлене як міжнародними брендами, так і локальними виробниками;
- маркетингова стратегія компанії, включно з управлінням асортиментом, брендом та каналами збуту.

Підприємства, що успішно поєднують інновації, гнучкість асортиментної політики та ефективну організацію виробництва, демонструють стабільний розвиток і стійкі ринкові позиції.

За даними Центру досліджень продовольства та землекористування Київської школи економіки (KSE), станом на 31 грудня 2023 року сукупні збитки аграрного сектору України, завдані за два роки повномасштабної війни, перевищили 80 млрд доларів. Обсяг прямих втрат, пов'язаних із руйнуванням матеріальних активів, оцінено у 10,3 млрд доларів, при цьому найбільшу частку

– близько 56,7% або 5,8 млрд доларів – становлять пошкодження та знищення сільськогосподарської техніки [41].

Економісти KSE визначили, що втрати, пов'язані з недоотриманням доходів у виробників аграрної продукції та зростанням собівартості виробництва, сягають 69,8 млрд доларів. До цієї категорії входить скорочення виробництва у рослинницьких і тваринницьких господарствах, погіршення внутрішніх цінових умов на ключові культури, збільшення витрат на виробництво, а також потреба у відновленні пошкоджених земельних ресурсів [41].

Прямі збитки у тваринництві, спричинені скороченням поголів'я (зокрема втрата 238 тис. голів великої рогатої худоби), оцінені у 254 млн доларів, тоді як сумарні втрати від зниження виробничих обсягів досягають 5,6 млрд доларів. Найбільш суттєві втрати зафіксовано у виробництві молока, яке зумовило непрямі збитки на рівні 2,9 млрд доларів протягом трьох років [41].

У період з 2022 по 2024 рік з аграрного сектору фактично вибуло 1261 підприємство. Масштаб руйнувань свідчить про необхідність значних фінансових ресурсів для повноцінного відновлення галузі. На сьогодні виділяють дві основні групи потреб – реконструкцію та відновлення, загальний обсяг яких становить 56,1 млрд доларів.

Додатковою загрозою є рекордна площа замінованих територій: близько 30% загальної площі країни та 10% сільськогосподарських земель потребують обстеження й розмінування, що потребуватиме понад 41 млрд доларів і неможливе без залучення міжнародної допомоги.

Аналіз статистики ДССУ щодо поголів'я корів свідчить, що в промисловому виробництві молока простежується тенденція до стабілізації (рис. 2.1). Попри зменшення кількості корів у домогосподарствах населення (рис. 2.2), у відносно безпечних регіонах спостерігається поступове відновлення й нарощення поголів'я на молочнотоварних фермах.

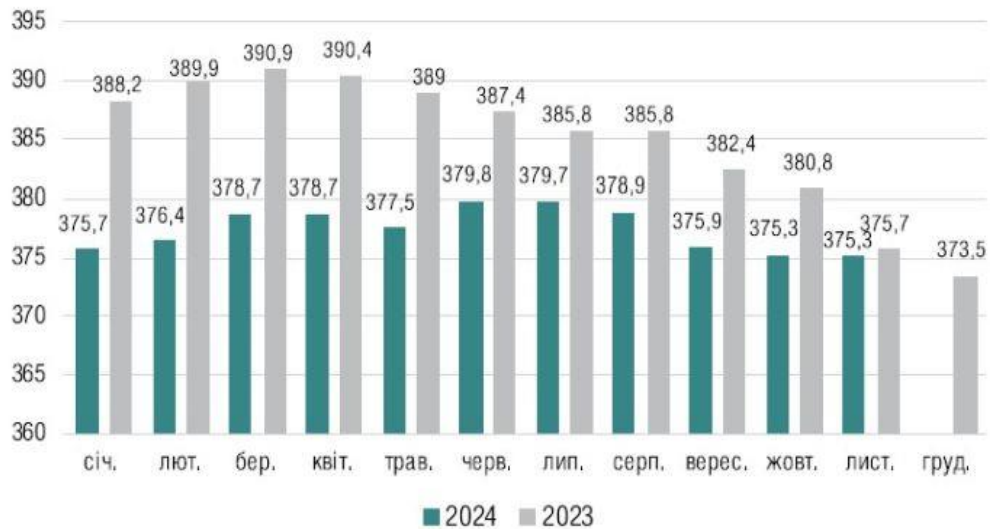


Рис. 2.1. Чисельність корів молочнотоварних ферм України, тис. гол.

Джерело: сформовано автором на основі [41]

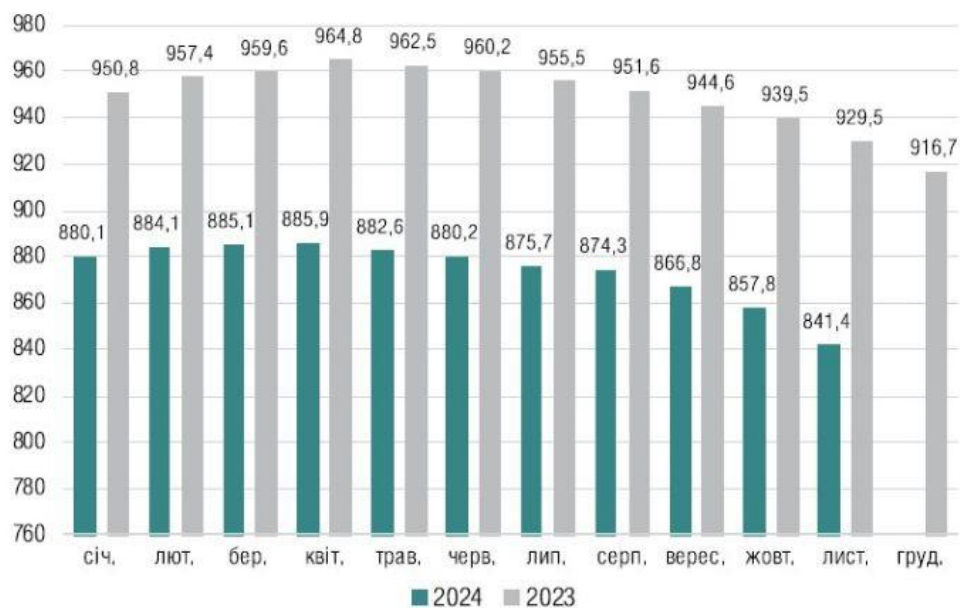


Рис. 2.2. Чисельність корів в господарствах населення, тис. гол.

Джерело: сформовано автором на основі [41]

У промисловому сегменті молочного виробництва заходи, спрямовані на стабілізацію чисельності стада та підвищення продуктивності корів, забезпечили позитивний результат: у 2024 році обсяги надоєного молока перевищили показники довоєнного 2021 року. Якщо у 2021 році виробництво становило 2750 тис. тонн, то за попередніми оцінками, у 2024 році молочнотоварні ферми можуть отримати близько 3 млн тонн продукції, що

відповідає приросту близько 9%. Динаміка змін у виробництві за 2023–2024 роки відображена на рисунку 2.3 та рисунку 2.4. Незважаючи на складні умови воєнного часу, українські виробники змогли продемонструвати суттєві темпи розвитку, які є вищими за тенденції зростання у провідних світових регіонах – країнах ЄС та США, де спостерігалось уповільнення або відсутність приросту.



Рис. 2.3. Виробництво молока на молочнотоварних фермах України, тис. т

Джерело: сформовано автором на основі [41]

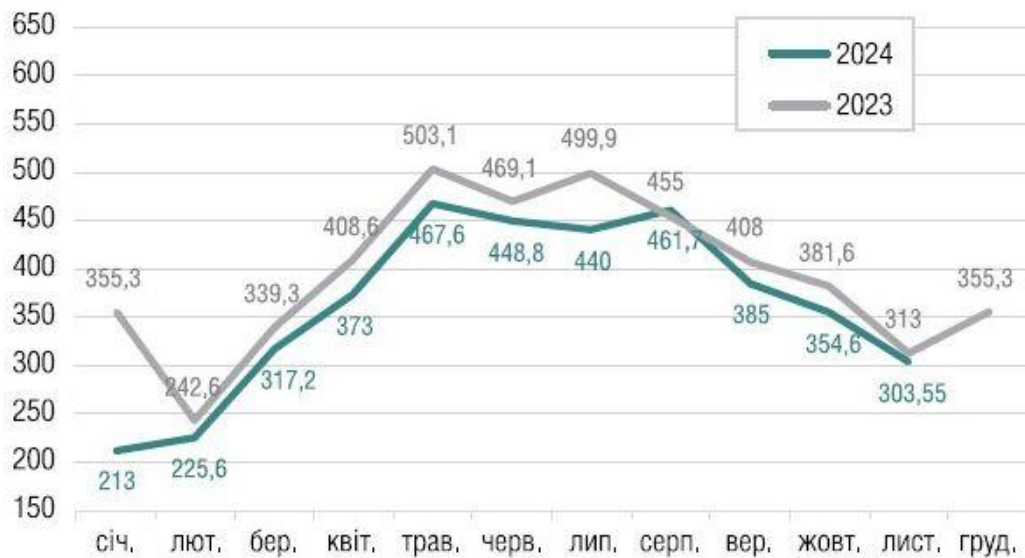


Рис. 2.4. Виробництво молока в господарствах населення, тис. т

Джерело: сформовано автором на основі [41]

В господарствах населення виробництво молока скорочуватиметься й надалі і, згідно з прогнозами Інфагро, до 2027–2030 років таке молоко використовуватиметься лише для власного споживання [40].

Одним із ключових чинників, що стимулювали зростання виробництва у промисловому молочному секторі, стала цінова динаміка на сировину. Протягом 2024 року вартість сирого молока поступово підвищувалася, у результаті чого було відновлено характерне для довоєнного періоду співвідношення цін між українським та європейським ринками. У листопаді ціна вітчизняного молока досягла близько 94% від вартості аналогічної продукції в ЄС, що відповідає рівню, зафіксованому до початку широкомасштабної агресії: 51,60 євро за 100 кг проти 52,33 євро за 100 кг відповідно (рис. 2.5) [41].

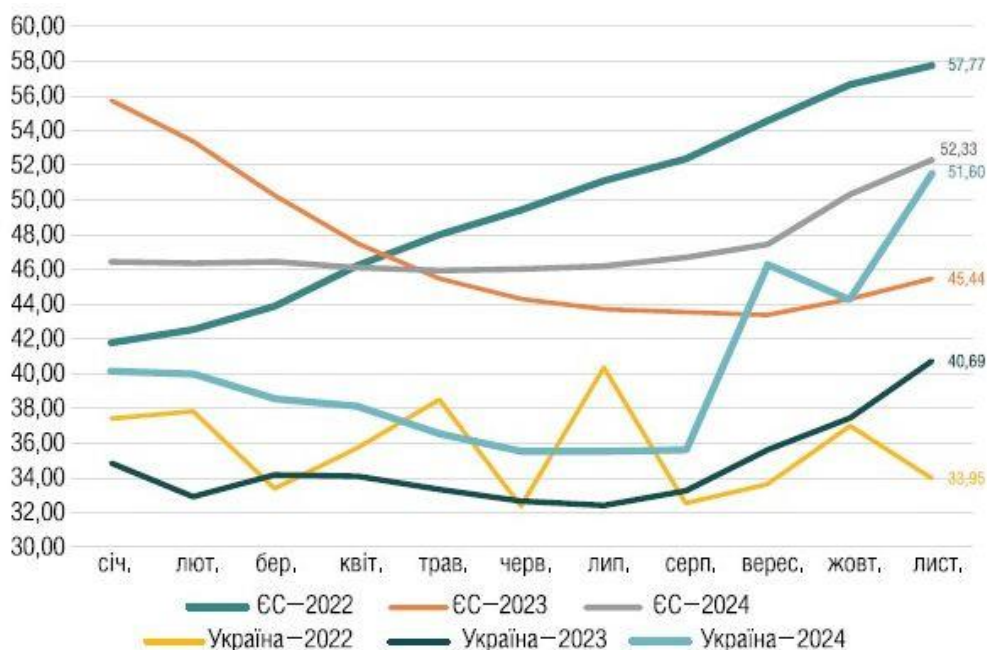


Рис. 2.5. Ціни на молоко-сировину в Україні та ЄС, євро/100 кг

Джерело: сформовано автором на основі [41]

У цілому протягом трьох років воєнних подій на українському ринку молочної сировини сформувалася низка характерних тенденцій. По-перше, у 2022 році спостерігалася значна різниця між внутрішніми та європейськими цінами на молоко, яка перевищувала 50%, що стимулювало зростання експорту вітчизняної молочної продукції. По-друге, у 2023 році відбулося поступове

відновлення обсягів виробництва та повернення внутрішнього попиту до довоєнних показників, а закупівельні ціни в Україні наприкінці року майже зрівнялися з європейськими – 40,69 проти 45,44 євро за 100 кг. По–третє, у 2024 році тривала концентрація виробництва на великих МТФ на тлі скорочення поголів'я в господарствах населення; при цьому в першій половині року фіксувалося зниження внутрішнього попиту, слабкі експортні позиції та відставання цін (36 євро/100 кг проти 46,3 євро/100 кг в ЄС станом на 1 липня). У другій половині року ситуація змінилася під впливом зростання вартості вершкового масла на ринку ЄС та пожвавлення експортних поставок, що сприяло підвищенню закупівельних цін в Україні: у листопаді вони досягли близько 94% від рівня європейських.

Сировинною базою для виробництва твердих сирів в Україні є молоко–сировина, якість та обсяги якої безпосередньо визначають кінцеві характеристики готової продукції та ефективність виробничого процесу. Аналіз поточної ситуації свідчить про наявність значних викликів, пов'язаних із трансформацією аграрного сектору та загальнонаціональними економічними умовами.

Загальний обсяг виробництва молока в Україні у 2024 році демонстрував певну стабілізацію після попередніх років скорочення. Проте, структура виробництва залишається неоднорідною. Ключовим трендом є перехід від домогосподарств населення до промислових молочнотоварних ферм (МТФ) як основного джерела високоякісної сировини.

Незважаючи на зростання частки промислового молока, загальне поголів'я корів має довгострокову тенденцію до скорочення, що є стримуючим фактором для подальшого нарощування обсягів виробництва твердих сирів.

Для виробництва твердих сирів критично важливими є не лише обсяги, а й якісні показники сировини. Вимоги до молока для сироваріння є жорсткими та регламентуються як національними стандартами (ДСТУ), так і міжнародними нормами (зокрема, Директивами ЄС, імплементованими в українське законодавство).

На сьогоднішній день існує проблема забезпечення стабільної якості сировини. Хоча молоко з промислових ферм здебільшого відповідає високим стандартам (клас "Екстра"), частка молока від домогосподарств часто має нижчі показники якості, що обмежує його використання для виробництва високоякісних твердих сирів. Проблема достовірності даних щодо наявності антибіотиків у молоці залишається актуальною на деяких етапах його збору. Аналіз сировинної бази виявляє низку системних труднощів, які потребують вирішення для стабільного розвитку виробництва твердих сирів. Незважаючи на достатні загальні обсяги виробництва, спостерігається дефіцит молока класів "Екстра" та "Вищий", що обмежує можливості розширення випуску сирів преміум-сегмента. Нерівномірність надоїв упродовж року спричиняє зміну цін та доступних обсягів сировини, ускладнюючи планування виробничих процесів на сироварнях. Логістичні та заготівельні проблеми через недосконалу систем збору молока, особливо від невеликих фермерських господарств, негативно впливає на якість сировини під час транспортування.

Перспективи розвитку сировинної бази пов'язані з подальшою інтенсифікацією молочного скотарства. Інвестиції у сучасні технології утримання худоби, генетичну селекцію, виробництво кормів та модернізацію первинного охолодження молока на фермах є ключовими заходами для забезпечення стабільного постачання високоякісної сировини для вітчизняного сироваріння. Впровадження державних програм підтримки та стимулювання виробництва молока високої якості здатне значно покращити стан галузі.

Товариство з обмеженою відповідальністю «***» (надалі – ТОВ «***» або Товариство) було зареєстроване 24 листопада 2014 року за юридичною адресою: Україна, 43000, Волинська область, місто Луцьк, вулиця Лідавська, будинок 2. Основною метою створення Товариства є задоволення суспільних потреб шляхом надання робіт і послуг, а також реалізація соціальних та економічних інтересів членів трудового колективу та учасників Товариства за рахунок отриманих прибутків [42].

ТОВ «***» – це одне з провідних вітчизняних підприємств молочної промисловості, яке спеціалізується на виробництві твердих, напівтвердих та плавлених сирів, а також низки супутніх молочних продуктів. Компанія вирізняється сучасним технологічним обладнанням, застосуванням європейських стандартів якості та орієнтацією на інновації у питанні формування асортиментної політики.

Основні характеристики підприємства:

- високий рівень автоматизації виробничих процесів;
- використання сертифікованої сировини, що відповідає стандартам безпеки;
- гнучкість асортименту, орієнтація на різні сегменти споживачів;
- впізнаваний бренд «КОМО», який має позитивну репутацію серед українських споживачів;
- розвинена система логістики та збуту;
- активна маркетингова діяльність, спрямована на посилення ринкової присутності.

У результаті поєднання зазначених чинників підприємство займає стійкі позиції на українському ринку та успішно конкурує з іншими виробниками.

В Україні діяльність компанії *** здійснюється через групу підприємств, серед яких ключову роль відіграють ТОВ «***» (відповідає за дистрибуцію та маркетинг) та виробниче підприємство ПрАТ «****». Організаційно–управлінська структура компанії має лінійно–функціональний характер і орієнтована на забезпечення ефективності виробництва, збуту та маркетингової діяльності молочної продукції.

Бренд «***» фактично інтегрує кілька юридичних осіб, які функціонують як єдиний бізнес–організм:

виробнича складова: ПрАТ «****» (м. Дубно) відповідає безпосередньо за виготовлення сирів;

комерційна складова: ТОВ «***» (м. Луцьк з офісом у м. Київ) забезпечує дистрибуцію, продажі та маркетингову підтримку продукції.

Структура ТОВ "****" орієнтована на ефективний розподіл продукції по всій країні. Вона має яскраво виражену регіональну диференціацію в рамках департаменту дистрибуції.

Керівник	• Очолює компанію
Виробничий підрозділ	• ПрАТ "*****"
Департамент дистрибуції	• Має розгалужену мережу регіональних та територіальних менеджерів
Відділ маркетингу	• Відповідає за бренд, розробку та впровадження цінової і маркетингової політики, аналіз ринку та конкурентів
Відділ логістики	• Організовує процеси збору та обробки інформації щодо руху продукції
Інші функціональні підрозділи	• ІТ-відділ, юридичний відділ, фінансовий відділ

Рис. 2.6. Ключові елементи структури ТОВ «***»

Джерело: узагальнено автором на основі даних ТОВ «***»

Організаційну структуру ТОВ «***» можна віднести до функціонального типу з впровадженням елементів дивізіональної (регіональної) моделі в рамках комерційного підрозділу. Така конфігурація дозволяє централізовано координувати ключові функції підприємства – виробництво, фінанси та маркетинг, водночас забезпечуючи оперативну гнучкість завдяки регіональним менеджерам з продажу.

Публічно доступної детальної внутрішньої схеми (ієрархічної діаграми) компанія не оприлюднює, однак функціональні обов'язки та контактні дані персоналу свідчать про чітку, ієрархічну систему управління, спрямовану на ефективний збут продукції.

ТОВ «***» входить до групи підприємств, які виробляють та реалізують сири: ТОВ «***», ПрАТ «Дубномолоко», ТОВ «КомоЕкспорт», ТОВ «Канівсиртрейд», ТОВ «Дубровицямолоко», ПрАТ «Львівський міський молочний завод», ПАТ «Житомирмолоко», ДП «Новоград-Волинський сирний

комбінат», ПАТ «Бродівський завод СЗМ», ПАТ «ВолодимирВолинський КМП», Fromer Holding Limited, Yratia Holding ltd, Milkonica Holding Group Limited та інші [42].

Сучасне сироварне підприємство, розташоване в місті Дубно, поєднує професіоналізм експертів із передовими технологіями та мистецтвом виготовлення сирів. Завод ПАТ «****», де виробляються унікальні сири бренду КОМО, належить до числа найпотужніших молочних підприємств України. Тут використовується сучасне обладнання для виробництва твердих та плавлених сирів, а всі технологічні процеси автоматизовані та стандартизовані. Це дозволяє щорічно виробляти понад 15 млн кг твердих сирів та 4 млн кг плавлених сирів за оригінальними рецептами. Компанія КОМО дотримується високих стандартів якості та має сертифікат відповідності міжнародному стандарту FSSC 22000 [42].

Ефективність функціонування будь-якого підприємства значною мірою визначається його фінансовим станом, здатністю забезпечувати безперервність виробництва, виконання зобов'язань та досягнення стратегічних цілей. Для підприємств молочної галузі, що працюють в умовах підвищеної конкурентності та нестабільності ринку, оцінка фінансової стійкості та рентабельності є особливо важливою.

Аналіз фінансово-економічних показників ТОВ «***» за 2022–2024 роки дає можливість комплексно оцінити динаміку розвитку підприємства, його ринкову стійкість та ефективність використання ресурсної бази. На основі отриманих даних можна визначити ключові фактори, що впливають на фінансові результати, а також оцінити доцільність поточних стратегічних рішень. Крім того, аналіз дозволяє прогнозувати подальший розвиток підприємства та виявляти можливості для підвищення ефективності виробничих і комерційних процесів.

За аналізований період дохід підприємства від реалізації продукції скоротився з 3616721 млн.грн. у 2022 році до 2835241 млн.грн у 2024 році. відповідно прибуток підприємства скоротився у 2,8 рази (табл.2.1)

Таблиця 2.1

Основні фінансово-економічні показники ТОВ «***»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. у відсотках до 2022 р.
Дохід від реалізації продукції, тис. грн	3616721	4523509	2835241	78,4
Чистий прибуток/збиток, тис. грн.	65407	73132	-181537	у 2,8 рази менше
Власний капітал, тис. грн.	13010	13152	11944	91.8
Частка власного капіталу, %	58	51	41	х
Середня заробітна плата до оподаткування, грн.	6386	7149	8569	134,2
Кількість працівників, осіб	183	212	136	74,3

Джерело: узагальнено автором на основі даних ТОВ «***»

Дані таблиці також свідчать про значну волатильність фінансових результатів: компанія мала прибуткові роки, але в 2024 році – суттєві збитки. Значні коливання чистого прибутку можуть бути наслідком зростання витрат, погіршення ринкових умов або внутрішньої неефективності. У 2022 році частка власного капіталу становила 58% від загальної вартості активів, то у 2024 році вона знизилася до 41%. Це вказує на зростання залежності підприємства від позикових джерел фінансування. Зміни у структурі капіталу свідчать про підвищення фінансових ризиків, оскільки значне збільшення зобов'язань знижує фінансову гнучкість підприємства та може обмежувати його інвестиційні можливості у майбутньому. Така ситуація потребує уважного планування фінансів і впровадження заходів для оптимізації співвідношення власного та позикового капіталу.

Таблиця 2.2

Динаміка активів і зобов'язань ТОВ «***»

Рік	Активи, тис. грн.	Зобов'язання, тис. грн.
2022	2249458	941434
2023	2693544	13123888
2024	2887825	1688206

Джерело: узагальнено автором на основі даних ТОВ «***»

Зростання активів супроводжується зростанням зобов'язань, що може підвищувати фінансовий ризик компанії, якщо частина зобов'язань є короткостроковою або має високу вартість обслуговування. Загальна вартість активів підприємства зростала протягом усього аналізованого періоду, збільшившись із 2,25 млрд грн у 2022 році до 2,89 млрд грн у 2024 році. Це свідчить про розширення виробничої бази та зростання інвестицій у розвиток, що відповідає стратегії підприємства щодо посилення позицій на ринку молочної продукції. Водночас обсяг зобов'язань зростав швидшими темпами, що створило додаткове навантаження на фінансову систему компанії. Така динаміка може свідчити про підвищену залежність від позикового капіталу, що потребує ретельного контролю за структурою боргу та оптимізації фінансових потоків. Якщо тенденція збережеться, підприємству варто забезпечити збалансованість між темпами розвитку та рівнем боргового навантаження, аби уникнути погіршення ліквідності та зниження фінансової стійкості. У таких умовах особливо важливо впроваджувати ефективні механізми управління фінансовими ризиками, щоб забезпечити стабільність діяльності підприємства в довгостроковій перспективі. Крім того, доцільним є періодичний перегляд фінансової стратегії та оцінка можливостей рефінансування боргових зобов'язань. Це дозволить підвищити адаптивність підприємства до змін ринкового середовища та мінімізувати негативні наслідки фінансових ризиків.

Таблиця 2.3

Основні фінансові коефіцієнти ТОВ «***»

Коефіцієнти	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Коефіцієнти фінансової стійкості			
Коефіцієнт автономії	0,58	0,51	0,41
Коефіцієнт фінансового ризику	0,73	1,03	1,81
Коефіцієнт фінансової стабільності	1,37	0,97	0,55
Коефіцієнти рентабельності			
Рентабельність активів, %	—	2,7	–6,3
Рентабельність власного капіталу, %	—	5,5	–15,1
Рентабельність продажів, %	—	1,6	–6,4

Джерело: сформовано автором на основі даних ТОВ «***»

Коефіцієнт автономії зменшився з 0,58 у 2022 році до 0,41 у 2024 році, що свідчить про зростання залежності від позикового капіталу. Відповідно, коефіцієнт фінансового ризику збільшився майже у 2,5 рази, що є ознакою посилення боргового тиску та зниження фінансової гнучкості. Як свідчать дані таблиці 2.3, підприємство працювало з прибутком у 2023 році, однак уже у 2024 році отримало суттєві збитки, що призвело до від'ємних значень усіх показників рентабельності. Зокрема, рентабельність активів знизилася з +2,7% до –6,3%, що вказує на неефективне використання майнової бази підприємства. Показники рентабельності зазнали суттєвого погіршення у 2024 році. Якщо у 2023 році підприємство демонструвало позитивну рентабельність активів (2,7%) та власного капіталу (5,5%), а також чисту маржу на рівні 1,6%, то вже у 2024 році ці показники стали від'ємними: –6,3%, –15,1% та –6,4% відповідно. Це свідчить про те, що компанія не тільки не отримала прибутку, але й понесла

значні фінансові втрати, що може бути наслідком коливання цін на сировину, зростання витрат або зниження попиту на окремі види продукції.

Скорочення кількості працівників із 212 осіб у 2023 році до 136 у 2024 році може свідчити про оптимізацію виробничих процесів або про фінансове напруження, що змусило підприємство скорочувати персонал. Підвищення середньої заробітної плати може бути пов'язане з ринковими умовами, інфляцією або необхідністю утримання висококваліфікованих працівників.

Підприємство має потенціал для подальшого розвитку, однак збільшення боргового навантаження, зниження коефіцієнтів рентабельності та поява збитків у 2024 році вказують на необхідність перегляду фінансової та операційної стратегії.

Ринок збуту ТОВ «***» охоплює як внутрішній український, так і експортний сегменти, що формує стратегічні можливості для зростання й диверсифікації.

Попит на молочну продукцію в Україні залишається відчутним, навіть попри економічні виклики. За даними Pro-Consulting, одними з ключових факторів для молочної галузі у 2024 році є нарощення експорту, а також державні стимули, як-от субсидії на утримання корів.

Водночас внутрішній ринок стикається зі збільшенням імпорту молочних продуктів, особливо сирів. Так, частка імпортованих сирів на українському ринку зросла майже до 50 %.

Конкуренція між вітчизняними виробниками сирів і імпортом тисне на локальні підприємства: українські заводи змушені скорочувати виробництво, оскільки імпортні товари часто дешевші.

За словами аналітиків, український ринок сирів характеризується волатильністю – внутрішні ціни дуже чутливі до собівартості та логістики, що впливає на конкурентоспроможність домашніх виробників [41].

Експорт молочної продукції став стратегічним напрямом для молокопереробних підприємств України. Згідно з даними Комітету Верховної

Ради України, у 2024 році Україна експортувала приблизно 117,7 тис. тонн молочних продуктів на суму 295,03 млн дол. США [41].

Серед експортованих категорій молочних продуктів значну частку займають сири, масло та суха сироватка, що відповідає асортиментному фокусу ТОВ «***» [41].

Зростання експорту є особливо вигідним в умовах нижчої собівартості сировини в Україні порівняно з багатьма європейськими країнами.

Однак експорт має свої виклики: аналітики BDO звертають увагу на зростаючий тиск витрат (енергія, логістика), що може знижувати конкурентоспроможність українських сирів за кордоном.

Географічно молочний бізнес України має сильну присутність у регіонах із великим числом промислових корів: за даними дослідження Асоціації виробників молока України, ключові регіони – Полтавська, Черкаська, Київська області. [41].

Через воєнні реалії логістика молочної продукції ускладнена, але експортери адаптують свої канали збуту, фокусуючись на ринки, які ближчі або стабільніші.

Внутрішній ринок залишається важливою частиною збуту для ТОВ «***», але тиск імпорту створює значні конкурентні виклики.

Експортний напрям є перспективним для росту: високий попит на українську молочну продукцію й нижча собівартість сировини дають змогу компанії зміцнювати позиції за кордоном.

Щоб максимально використати потенціал обох сегментів, ТОВ «***» варто інвестувати в модернізацію виробничих потужностей, оптимізацію логістики й маркетингову підтримку експорту. Це дозволить підвищити конкурентоспроможність продукції на міжнародних ринках та зміцнити позиції компанії у внутрішньому сегменті. Крім того, розширення присутності на зовнішніх ринках сприятиме диверсифікації ризиків і забезпечить підприємству додаткові можливості для зростання.

2.2. Оцінка товарного асортименту та його позиціонування.

Місія ТОВ «***» полягає у забезпеченні споживачів України високоякісними сирними продуктами за доступними цінами. Підприємство гарантує стабільний рівень якості завдяки застосуванню сучасних технологій виробництва та дотриманню принципів етичного ведення бізнесу. ТОВ «***» дотримується найвищих стандартів якості та має сертифікат відповідності міжнародному стандарту FSSC 22000. Наявність такого сертифіката підтверджує, що виробничі процеси компанії відповідають вимогам глобальної системи безпеки харчових продуктів і контролюються на кожному етапі. Це підвищує довіру споживачів та партнерів, забезпечуючи стабільно високий рівень якості продукції. Крім того, відповідність міжнародним стандартам відкриває компанії ширші можливості для розвитку експортних поставок і зміцнення позицій на світовому ринку харчової промисловості [42].

Корпоративні гасла ТОВ «***» відображають систему базових цінностей, до яких належать: орієнтація на якість і натуральність, підтримка виробничих традицій, соціальна відповідальність, клієнтоорієнтованість та формування довгострокової довіри споживачів. Такі цінності забезпечують підприємству конкурентні переваги та визначають стратегічні напрями його розвитку на ринку молочної продукції. Ціннісна орієнтація ТОВ «***» виражається через систему корпоративних гасел, які формують стратегічну ідентичність підприємства та визначають його поведінку на ринку молочної продукції. Дотримання цих принципів сприяє підвищенню репутаційного капіталу компанії та зміцненню її брендового іміджу. Водночас ціннісна модель підприємства стимулює розвиток корпоративної культури та підвищує залученість працівників у досягнення стратегічних цілей. Основні гасла компанії які відображають ключові цінності наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Гасла ТОВ «***» та їх характеристика цінності

Гасло компанії	Ключова цінність	Зміст та характеристика цінності
1	2	3
«Натуральність у кожному продукті»	Натуральність та екологічність	Орієнтація на використання якісної, безпечної сировини та відсутність штучних компонентів у продукції. Формує довіру споживачів і відповідає тренду здорового харчування.
«Якість, перевірена часом»	Високі стандарти виробництва	Підкреслює стабільність якості, сучасні технології та постійний контроль на всіх етапах виготовлення. Формує імідж надійного виробника.
«Традиції, які надихають»	Наступність і збереження традицій	Акцент на поєднанні класичних рецептур із сучасними технологіями, підтримці локального виробництва та використанні досвіду попередніх поколінь.

Закінчення табл. 2.4

1	2	3
«Близько до кожної родини»	Клієнтоорієнтованість і соціальна відповідальність	Прагнення створювати доступну та універсальну продукцію, орієнтовану на потреби різних груп споживачів.
«Довіра, яку відчуваєш у смаку»	Прозорість і чесність	Формування довіри через стабільну якість продукції та відповідальність перед споживачами. Підтримує позитивний імідж бренду.

Джерело: узагальнено автором на основі [42]

Продукція компанії постачається як фізичним особам-підприємцям, так і юридичним особам. Маркетингова політика товариства спрямована на повне задоволення потреб ринку у якісних товарах. Для підприємства стратегічним є утримання наявних клієнтів, підвищення їхньої лояльності та розширення асортиментного портфеля.

Товарна структура та стратегія позиціонування підприємства є ключовими складовими його маркетингової політики та визначають здатність компанії ефективно конкурувати на ринку. Для ТОВ «***» ці елементи мають особливе значення, оскільки ринок молочної продукції характеризується високим рівнем конкуренції, динамічністю споживчих вподобань та постійною необхідністю оновлення асортименту. У таких умовах правильно сформований товарний портфель дозволяє підприємству забезпечувати баланс між традиційними продуктами та інноваційними лінійками, адаптованими до потреб сучасного споживача. Стратегічне позиціонування бренду допомагає підкреслювати його унікальні переваги, зокрема натуральність, якість та

дотримання світових стандартів виробництва. Ефективне позиціонування також створює додану цінність для споживача, що сприяє підвищенню рівня лояльності та довгострокової конкурентоспроможності. Крім того, продумана товарна структура дає змогу оперативно реагувати на зміни ринку й упроваджувати нові продукти, які відповідають актуальним тенденціям. Зрештою, взаємопов'язаний розвиток товарного портфеля та позиціонування підтримує стабільне зростання підприємства й забезпечує йому стійкі переваги у впертій конкурентній боротьбі.

Структура товарів ТОВ «***» є комплексною, диверсифікованою та орієнтованою на потреби широких споживчих сегментів. Підприємство спеціалізується на виробництві твердої та плавленої сирної продукції, фасованих сирів, сирів для кулінарії та продуктів із доданою цінністю (преміальні, органічні, функціональні лінійки). Такий асортимент дозволяє компанії одночасно задовольняти попит масового ринку та формувати привабливі пропозиції для більш вимогливих споживачів. Крім того, широкий продуктовий портфель створює умови для зміцнення конкурентних позицій та зменшення ризиків, пов'язаних із коливаннями попиту в окремих товарних категоріях. Розмаїття продукції забезпечує підприємству гнучкість у реагуванні на зміни ринкових трендів і смакових уподобань споживачів. Водночас наявність декількох цінових сегментів дає змогу ефективно позиціонувати продукцію та охоплювати різні групи покупців. Важливою складовою товарної структури є розвиток інноваційних лінійок, що сприяє формуванню доданої вартості та підвищенню привабливості бренду. Такий підхід дозволяє компанії не лише підтримувати стабільні обсяги продажів, а й розширювати свою частку на конкурентному ринку. У результаті формування комплексного асортименту стає стратегічним інструментом довгострокового розвитку ТОВ «***».

Така диверсифікація дозволяє підприємству забезпечувати стабільні позиції на ринку, зменшувати ризики сезонних коливань попиту та підтримувати конкурентоспроможність.

Асортиментна структура підприємства включає такі групи продукції:

- тверді та напівтверді сири;
- плавлені сири ;
- масло;
- м'які сири;
- Komo kids.

Дані для аналізу виробництва асортиментних позицій ТОВ «***» наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Основні товарні групи ТОВ «***» та їх характеристика

Товарна група	Асортимент товарної групи	Цільовий сегмент	Особливості товарної групи
1	2	3	4
Тверді сири	Голландський Традиційний Тенеро Кантрі Горіховий Сметанковий Хаварті До кави Голдер Старий голландець Спорт протеїн Гауда Фісташковий	Масовий ринок HoReCa	Високий попит, основа товарообігу

Закінчення табл.2.5

1	2	3	4
Плавлені сири	Голландський Вершковий Тенеро Паприкаш З шинкою З грибами Курка теріякі З крабовими паличками Бастурма Морський коктейль Креветка	Масовий ринок Сімейні споживачі	Різноманітність форм, доступна ціна
Масло	Екстра Безлактозне Кисловершкове «Селянське» Солодковершкове «Селянське»	Сімейні споживачі HoReCa	Стабільний повсякденний попит
М'які сири	Інсалата Бринза Крем–сир Вершковий Інсалата безлактозна Моцарелла	Молодь Кулінарні ентузіасти HoReCa	Сегмент прихильників здорового харчування
Komo kids	Сир для дітей Вершкове масло	Діти	Відповідність стандартам безпеки та якості для дитячих продуктів

Джерело: сформовано автором на основі [42].

Джерелами формування асортименту ТОВ «***» виступають характеристики споживчого попиту та специфіка товару, а також види й якість сировини, яку підприємство отримує від постачальників. Важливою особливістю діяльності компанії є те, що виробництво сирів здійснюється виключно з незбираного молока, без додавання рослинних компонентів чи сухого молока. Додатково підприємство випускає суху демінералізовану молочну сироватку та вершкове масло, що підкреслює унікальність та ексклюзивність його продукції. Фахівці-сировари, які працюють на підприємстві, не лише впроваджують інноваційні стандарти виробництва, а й формують сучасні тенденції розвитку галузі.

Стратегічні пріоритети компанії передбачають нарощування експорту молочної продукції та посилення позицій на внутрішньому ринку. Зростання продажів на національному ринку планується забезпечити шляхом розширення лінійки плавлених сирів та збільшення асортименту твердих сирів із фіксованою вагою, що сприятиме підвищенню зручності й привабливості продукції для споживачів.

Асортимент підприємства формує багаторівневу систему, що включає ширину, глибину та насиченість товарних ліній.

Ширина асортименту представлена кількома групами продукції, що різняться технологією виробництва, призначенням та рівнем цінності для споживача. Значна ширина дозволяє підприємству мінімізувати ризики сезонності, збалансувати попит і забезпечити стабільний товарообіг. Глибина асортименту забезпечується різноманіттям смаків, форматів, жирності та вагових категорій, що дозволяє точніше задовольняти індивідуальні споживчі потреби. Насиченість товарних ліній створює можливість для диференціації продукції та формування чіткої товарної ідентичності. Крім того, така асортиментна структура сприяє підвищенню гнучкості підприємства у реагуванні на зміни ринкового попиту та появу нових ринкових можливостей.

Основні товарні групи:

тверді та витримані сири – базовий напрям, який формує основний обсяг продажів;

плавлені сири – орієнтовані на широку аудиторію, включаючи сім'ї та HoReCa;

масло – орієнтовані на повсякденний попит;

м'які сири – орієнтовані на молодь, поціновувачів здорового харчування;

Komo Kids – орієнтовані на нішевих споживачів.

Глибина асортименту визначається наявністю варіативності всередині кожної товарної групи:

- різні відсотки жирності;
- фасування (бруски, порційні упаковки, великі формати для HoReCa);
- різні рецептури та добавки;
- різні терміни витримки.

Такий підхід підвищує гнучкість асортименту і дозволяє підприємству точно відповідати на потреби різних ринкових сегментів.

Таблиця 2.6

Показники асортименту ТОВ «***»

Показник	Характеристика	Значення для підприємства
Ширина	5 основних товарних груп	Диверсифікація ринку
Глибина	30+ SKU у межах груп	Гнучкість пропозиції
Насиченість	60–80 активних SKU	Збалансованість товарного портфеля

Джерело: сформовано автором на основі даних ТОВ «***»

Насиченість асортименту ТОВ «***» оцінюється як оптимальна, що підтверджується стабільним попитом та високим рівнем повторних покупок. Водночас підприємство регулярно проводить оновлення товарних позицій, реагуючи на тренди: зростання попиту на натуральні продукти, збільшення популярності сирів для домашньої кулінарії, розвиток снекової категорії.

Формування асортиментної політики ТОВ «***» базується на таких ключових принципах:

- стабільність якості – забезпечення високих стандартів виробництва, що підтримує довіру до бренду;
- маркетингова орієнтованість – адаптація асортименту під реальний попит споживачів та потреби ринку;
- інноваційність – регулярна поява нових продуктів, оновлення рецептур і упаковки;
- диференціація – формування унікальних характеристик, що виділяють продукцію серед конкурентів;
- економічна доцільність – оптимізація співвідношення витрат на виробництво й ринкової ціни.

Впровадження цих принципів сприяє зміцненню позиціонування бренду як виробника якісної молочної продукції та розширенню його присутності в національній торговельній мережі.

Позиціонування підприємства базується на поєднанні якісних характеристик продукції, впізнаваності бренду та раціональної цінової політики. Головний меседж позиціонування – «КОМО – це сири для щоденного споживання, виготовлені за сучасними технологіями, з якісної сировини та з гарантією стабільного смаку». Завдяки такому підходу підприємство зміцнює довіру споживачів і формує стабільний попит на продукцію. Крім того, чітке позиціонування дозволяє виділитися серед конкурентів і підкреслювати унікальні переваги бренду на ринку молочної продукції.

Основні елементи позиціонування:

- якість та натуральність. Компанія акцентує увагу на високих стандартах виробництва, натуральній сировині та відповідності вимогам харчової безпеки;
- доступність. Продукція представлена у середньому ціновому сегменті, що робить її доступною широкому колу споживачів;

- сучасність та інноваційність. Підприємство розвиває нові лінійки продукції, модернізує виробництво та впроваджує нові формати упаковки;
- універсальність використання. Продукція позиціонується як придатна для щоденного споживання, кулінарії та HoReCa, що розширює її ринкову присутність.

Якість	• Дотримання стандартів • Натуральність
Доступність	• Середній ціновий сегмент
Інноваційність	• Нові формати • Покращені рецептури
Універсальність	• Для сімей, молоді, дітей, HoReCa

Рис. 2.7. Елементи позиціонування бренду «КОМО»

Джерело: сформовано автором на основі [42]

Цільовими аудиторіями позиціонування є:

- сім'ї з середнім рівнем доходів;
- молоді споживачі, орієнтовані на швидкі перекуси;
- професійні кухарі та ресторани;
- діти
- покупці преміальної категорії (для спеціальних лінійок).

Таке сегментування дозволяє підприємству ефективно розподіляти маркетингові ресурси та зміцнювати конкурентні позиції.

2.3. Моніторинг конкурентного середовища

Ринок молочної продукції в Україні традиційно поділяється на декілька сегментів: сирі тверді та напівтверді сири, плавлені сири, кисломолочні напівфабрикати (йогурти, кефіри), вершкове масло, молоко питне, сирні закуски та спеціалізовані продукти (для дітей, преміум-сегмент тощо). Аналіз конкурентного середовища є одним із ключових елементів маркетингової стратегії підприємства, який дозволяє оцінити позицію компанії на ринку, визначити основних конкурентів, виявити джерела конкурентних переваг та загрози з боку ринку.

ТОВ «***» основну увагу зосереджує на сегменті твердих і плавлених сирів, що визначає його конкурентне поле – від великих національних виробників до імпоротної продукції та іміджевих локальних крафтових виробників.

На ринку молочної продукції України спостерігаються такі релевантні тенденції:

- зріст споживчого інтересу до якості та натуральності продуктів (еко- і clean-label тренди);
- зміна споживчих переваг у бік готових до вживання продуктів і зручних упаковок;
- тиск на ціни через коливання вартості сировини (молока) та логістичні витрати;
- посилення вимог до сертифікації та контроль якості, що підвищує бар'єри для дрібних гравців, але одночасно створює можливості для виробників зі стандартизованим виробництвом.

Ці тенденції мають безпосередній вплив на стратегію КОМО: виробництво великих обсягів на сучасному обладнанні створює передумови для забезпечення стабільної якості й виходу на нові канали збуту.

У конкурентному полі *** присутні декілька категорій конкурентів:

Великі національні виробники, великі промислові гравці, що мають широкі виробничі потужності і дистрибуційні мережі по всій країні. Вони пропонують широкий асортимент сирів і молочних продуктів, часто мають

вертикально інтегровані ланцюги постачання сировини. Конкуренти цієї групи конкурують з *** за обсяги поставок до мереж супермаркетів та оптових покупців.

Імпортні бренди адже імпортовані сири (європейські, балканські тощо) конкурують у сегменті твердих і напівтвердих сирів у середньому та преміум-ціновому діапазоні. Вони часто сприймаються частиною споживачів як еталон якості та смаку, що створює додаткові виклики для позиціонування вищої цінності локального продукту.

Локальні крафтові виробники конкурують у нішевому сегменті - преміум-продукти, унікальні сорти з характерною витримкою або ексклюзивними рецептурами. Хоча їхні обсяги менші, вони можуть витіснити частину споживачів, орієнтованих на автентичність та унікальний смак.

Альтернативи (веганські сирні аналоги, сирні пасти) на сьогодні мають обмежену долю в загальному ринку сирів, але поступово набирають популярність у певних сегментах споживачів, що може впливати на довгострокові тенденції попиту.

ТОВ «***» оперує в конкурентному полі, де одночасно присутні гравці з різними стратегічними підходами – від масового виробництва до нішевого позиціонування. Це вимагає комбінованої конкурентної стратегії, що поєднує забезпечення якості, розумну цінову політику та брендингові ініціативи.

Аналіз конкурентного середовища ТОВ «***» свідчить, що компанія має низку значних переваг, які забезпечують їй стабільну позицію на ринку. До них належать сучасні виробничі потужності, висока продуктивність, впізнаваний бренд і різноманітний продуктовий портфель, що дозволяє задовольняти потреби різних сегментів споживачів. Водночас підприємство стикається з певними ризиками, серед яких залежність від коливань цін на сировину, сильна цінова конкуренція та жорсткі вимоги щодо якості та сертифікації продукції. Завод у Дубно оснащений сучасними автоматизованими лініями, що забезпечує не тільки стандартизовану якість продукції, а й можливість виробляти великі обсяги для задоволення як внутрішнього, так і потенційного експортного

попиту. Така інфраструктура дозволяє підприємству оптимізувати виробничі витрати, досягати ефекту масштабу і підтримувати стабільність постачання, що є важливим фактором підвищення конкурентоспроможності на насиченому ринку молочних продуктів. Крім того, диверсифікований асортимент і можливість швидкого впровадження нових продуктів створюють додаткову гнучкість у реагуванні на зміни споживчих уподобань і ринкових тенденцій.).

ТМ «***» є добре впізнаваним брендом у сегменті сирів, що сприяє ефективному просуванню нових продуктів та розширенню каналів збуту. Асортимент компанії включає як тверді, так і плавлені сири, що дозволяє задовольняти різноманітні споживчі запити та знижує ризик надмірної залежності від одного виду продукції. Водночас підприємство стикається з певними вразливими моментами, зокрема з коливаннями цін на молочну сировину, які можуть безпосередньо впливати на виробничі витрати та собівартість продукції. З метою мінімізації цих ризиків компанії необхідно ретельно контролювати закупівлі, планувати запаси сировини та впроваджувати механізми цінової стабілізації. Такий підхід дозволяє підтримувати стабільність виробництва і забезпечує безперебійну присутність продуктів на ринку. Також до ризиків можна віднести цінову конкуренцію з боку дешевших марок та імпортованих продуктів адже тиск на ціну може зменшувати маржу, особливо у масовому сегменті.

Для посилення конкурентних позицій ТОВ «***» важливо продовжувати роботу над підвищенням якості продукції, розширенням асортименту та впровадженням інноваційних лінійок із доданою цінністю. Особливу увагу слід приділяти маркетинговим комунікаціям, які підкреслюють натуральність та безпечність продукції, а також формують довіру споживачів до бренду. Такий комплексний підхід до управління товарною політикою сприятиме не лише збереженню існуючих ринкових позицій, а й створенню нових можливостей для зростання та диверсифікації бізнесу. Важливо також посилити аналітичну роботу щодо вивчення поведінки споживачів та тенденцій на ринку молочної продукції. Це дозволить підприємству оперативно коригувати товарну

стратегію та впроваджувати рішення, орієнтовані на реальні потреби покупців. Значний потенціал має розвиток партнерських програм із торговельними мережами для розширення представленості бренду. Запровадження сучасних підходів до пакування може стати додатковим чинником підвищення конкурентоспроможності продукції. Усі ці заходи в комплексі забезпечать стабільний розвиток та зміцнення ринкових позицій ТОВ «***».

Зміни у логістичних ланцюгах і регуляторні бар'єри можуть ускладнити експортні ініціативи.

При аналізі конкурентного середовища ТОВ «***» важливо розглянути найбільші та найвпливовіші гравці на українському ринку молочної продукції. Оцінювання діяльності ключових конкурентів дає змогу визначити їхні стратегічні переваги та слабкі сторони. Важливо також проаналізувати рівень технологічної оснащеності підприємств-конкурентів, адже саме інноваційність виробництва часто визначає якість кінцевого продукту. Окрему увагу слід приділити маркетинговим інструментам, які використовують провідні компанії для залучення та утримання споживачів. У дослідженні варто враховувати не лише ринкові частки конкурентів, а й їхню репутацію, цінову політику та активність у продуктових інноваціях. Такий підхід дозволяє сформувати комплексне уявлення про конкурентний простір та точніше визначити перспективні напрями розвитку ТОВ «***». Крім того, аналіз стратегій конкурентів дає змогу передбачити можливі ринкові ризики та швидше реагувати на зміни попиту. Це сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень і зміцненню позицій підприємства на ринку молочної продукції.

Таблиця 2.7

Аналіз конкурентів ТОВ «***»

Компанія	Основні продукти	Позиціонування	Сильні сторони	Загрози
1	2	3	4	5
Dairy	Тверді та плавлені	Доступність, стабільність	Масштаб, вертикальна	Зниження експорту у певні

Alliance / Milk Alliance Group	сири, масло		інтеграція, експортні можливості, широка продуктова лінійка	періоди; чутливість до логістики та цін на сировину
TERRA FOOD Group (різні TM)	Сири, кисло– молочна продукція, масло, ін.	Різноманіття, локальні смаки	Сильні виробничі потужності, сертифікації, експортування	Висока капітальна інтенсивність; потреба в оновленні асортименту під тренди
Lactalis (Lactalis Ukraine) (TM: President, Lactonia, Fanny тощо)	Сири, масло, йогурти	Преміум, традиції	Міжнародні стандарти, сильні бренди, доступ до технологій і капіталу	Маючи іноземний холдинг, залежність від глобальних рішень групи; коливання цін

Закінчення табл. 2.7

1	2	3	4	5
Danone Ukraine (TM: Danone, Actimel, Danone	Кисло– молочні продукти, йогурти, дитяче	Міжнародний бренд, преміум, інновації	Сильний брендинг, маркетинг, доступ до міжнародних	Геополітичні ризики у регіоні для мультинаціоналів; зміни портфоліо

дитяче тощо)	харчуванн я		ланцюгів постачання	
МК «Галичина» (Galychyna)	Йогурти, кефіри, молоко, сири	Національний бренд, надійність, традиції	Місцевий лідер у регіоні, налагоджені логістичні шляхи у західних областях	Обмежена національна присутність у порівнянні з холдингами; інвестиційні потреби
Крафтові й місцеві сироварні (безліч невеликих виробників)	Витримані та елітні сири	Унікальні продукти, натуральність	Унікальний продукт, «локальність», преміям– аудиторія	Обмежені виробничі потужності, висока собівартість, слабка дистрибуція
Імпортні бренди (Польща, Нідерланди, Балкани тощо)	Тверді сири, імпортні позиції	Екзотичні смаки, висока якість		

Джерело: власні дослідження автора

Проведений аналіз конкурентного середовища ТОВ «***» показав, що компанія має ряд суттєвих переваг: сучасні виробничі потужності, масштаб випуску продукції, впізнаваний бренд та диверсифікований продуктовий портфель. Водночас наявні й ризики: залежність від цін на сировину, інтенсивна цінова конкуренція та вимоги до якості й сертифікації. Для зміцнення позицій рекомендовано поєднати стратегії масштабного виробництва з диференціацією продуктів у бік преміям – і функціональних ліній, посилити

маркетингові та дистрибуційні канали, інвестувати у довгострокові відносини з постачальниками та стандарти якості. Запропоновані кроки сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності *** на національному та потенційно на зовнішніх ринках.

РОЗДІЛ 3.

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «***»

3.1. Розробка напрямів удосконалення товарної політики підприємства

У сучасних умовах турбулентності зовнішнього середовища та інтенсивної конкуренції стратегічний розвиток підприємства потребує системного й науково обґрунтованого підходу. Для підприємств харчової галузі, зокрема таких як ТОВ «***», що працюють на ринку молочної продукції, стратегічне планування набуває особливо важливого значення через специфічність регулювання, залежність від сировинної бази, вимоги до якості та високий рівень конкуренції.

Формування стратегії розвитку підприємства базується на низці аналітичних інструментів, що дозволяють оцінити вплив зовнішніх факторів і визначити найперспективніші напрями діяльності. До таких методів відносяться:

- PEST та STEEPLE-аналіз, які дають змогу оцінити макросередовище;
- галузевий аналіз (модель М. Портера) - для оцінки конкурентних сил;
- SWOT-аналіз, який формує цілісне уявлення про можливості розвитку;
- аналіз ринку та поведінки споживачів;
- TOWS-матриця, що дозволяє трансформувати результати аналізів у конкретні стратегічні рішення.

Для ТОВ «***» застосування методології стратегічного аналізу є необхідною умовою ефективного функціонування. На основі аналізу

зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу підприємства сформовано аналітичну матрицю SWOT (рис.3.1).

Сильні сторони	S	Слабкі сторони	W
Внутрішнє середовище			
➤ Широкий асортимент у сегменті твердих і плавлених сирів – можливість задовольнити різні потреби споживачів. ➤ Впізнаваний бренд «КОМО» у продуктовому сегменті – впливає на лояльність покупців. ➤ Масштабні виробничі потужності – стабільність постачання великих обсягів та економія на масштабі. ➤ Стандартизовані технологічні процеси та контролю якості.		➤ Сильна залежність асортименту від традиційних категорій (недостатня диверсифікація в ніші функціональних/преміум продуктів). ➤ Обмежена присутність у деяких спеціалізованих каналах (e-commerce, HoReCa, преміум-крамниці). ➤ Недостатня комунікація походження сировини та еко/соціальних ініціатив у товарній інформації.	
Можливості	O	Загрози	T
Зовнішнє середовище			
➤ Введення преміям і нішевих продуктів (фермерські/витримані сири, органічні). ➤ Розширення асортименту функціональних продуктів (збагачені кальцієм, пробіотиками, безлактозні). ➤ Нові формати упаковки та зручні SKU для HoReCa і snacking (мікро–порції, порційні упаковки). ➤ Використання маркування «локально», «натурально», сталі практики – комунікація з екологічно свідомим споживачем.		➤ Коливання цін і дефіцит молочної сировини – зростання собівартості. ➤ Підвищення конкуренції з боку імпортних брендів та крафтових виробників у преміям–ніші. ➤ Зміна споживчих уподобань (зростання попиту на рослинні альтернативи у певних групах). ➤ Економічна нестабільність і падіння купівельної спроможності у масовому сегменті.	

Рис. 3.1. SWOT–аналіз ТОВ «***»

Джерело: власні дослідження автора

Проведений SWOT-аналіз дав можливість комплексно оцінити внутрішні характеристики діяльності ТОВ «***» та окреслити ключові чинники зовнішнього маркетингового середовища, які визначають траєкторію розвитку товарної політики підприємства. Узагальнення отриманих результатів дозволяє сформулювати цілісне бачення сильних і слабких сторін компанії, а також виявити стратегічні можливості та потенційні загрози, що впливають на конкурентоспроможність підприємства на ринку молочної продукції України.

Перш за все, підприємство демонструє наявність низки суттєвих сильних сторін, серед яких слід виділити широкий та добре структурований асортимент у сегменті твердих і плавлених сирів, що забезпечує здатність компанії задовольняти різноманітні потреби споживачів. Важливим активом є висока впізнаваність бренду «КОМО», що посилює рівень лояльності клієнтів та надає підприємству конкурентну перевагу у роздрібному сегменті. Значні виробничі потужності та стандартизовані технологічні процеси створюють умови для стабільного постачання великих обсягів продукції, зниження витрат і забезпечення стабільності якості. Додатковим стратегічним ресурсом є усталені вертикальні зв'язки з провідними національними дистриб'юторами та торговельними мережами, що сприяє ефективному представленню товарів у ключових каналах збуту.

Разом із тим, аналіз виявив низку вразливих місць підприємства, які потребують коригування. Зокрема, асортимент компанії все ще значною мірою залежить від традиційних продуктів і недостатньо охоплює нішеві категорії, такі як преміальні, функціональні та органічні сири. Обмежена присутність у спеціалізованих каналах продажу (e-commerce, HoReCa, преміям-магазини) знижує потенціал охоплення нових сегментів споживачів. Важливим недоліком є також повільний процес оновлення лінійок та недостатня реакція на динамічні ринкові тренди. Недостатня кількість інформаційних акцентів щодо походження сировини, екологічності та соціальної відповідальності також звужує можливості диференціації продукції в умовах зростання запиту на етичність виробництва.

У зовнішньому середовищі було ідентифіковано низку значних можливостей, якими підприємство може скористатися. Зокрема, ринок демонструє високий потенціал до розвитку преміум-сегменту сирів, функціональних продуктів, зручних форм упаковки та спеціалізованих SKU. Зростає попит на локальні, натуральні та екологічно чисті продукти, що відкриває перспективи для формування сильних іміджевих повідомлень та посилення товарної диференціації. Перспективними напрямками є розвиток інтернет–продажів, запуск D2C–моделей та освоєння експортних ринків.

Поряд із цим, підприємство стикається з низкою загроз, пов'язаних із нестабільністю вартості молочної сировини, посиленням конкуренції з боку імпортних брендів та локальних крафтових виробників. Значний вплив мають жорсткі регуляторні вимоги до якості та можливі витрати на додаткову сертифікацію. Змінюються і споживчі вподобання: поширюються рослинні альтернативи та зростає попит на спеціалізовані продукти, що у разі відсутності адаптації може призвести до втрати частки ринку. Нестабільна економічна ситуація також може знизити купівельну спроможність масового сегмента, на якому орієнтована значна частина асортименту.

ТОВ «***» має достатній потенціал для зміцнення ринкових позицій завдяки сильним виробничим, технологічним і брендовим ресурсам. Водночас для підвищення конкурентоспроможності важливо переорієнтувати товарну політику у напрямі диверсифікації асортименту, освоєння нішевих сегментів та розвитку інноваційних SKU. Не менш важливим є активізація комунікацій щодо якості, походження сировини та екологічності продукції, а також вихід у нові канали збуту, які набувають стратегічного значення. Зокрема, розширення присутності у сучасних онлайн–каналах та мережах роздрібної торгівлі дозволить компанії охопити ширшу аудиторію і підвищити доступність продукції. Паралельно варто розробляти маркетингові акції та програми лояльності, що сприятимуть формуванню довгострокових відносин із споживачами. Крім того, інвестування в дослідження споживчих уподобань допоможе точніше адаптувати асортимент до запитів ринку та запобігти

ризикам надлишкових запасів. Впровадження нових технологій виробництва і пакування здатне підвищити ефективність виробничих процесів і знизити собівартість продукції. Усі ці заходи в комплексі створюють передумови для посилення конкурентних переваг та стабільного зростання підприємства на національному та міжнародному ринках.

Результати SWOT-аналізу свідчать, що підприємство володіє значними стратегічними перевагами, але потребує адаптивної та більш гнучкої товарної політики, орієнтованої на сучасні ринкові тенденції та зростаючу конкуренцію.

У сучасних умовах конкурентної боротьби ефективність товарної політики стає ключовим чинником формування ринкових позицій підприємства. Для ТОВ «***», що функціонує на висококонкурентному ринку молочної продукції, зокрема у сегменті сиру, удосконалення товарної політики є стратегічною потребою. Це зумовлено кількома факторами:

- посиленням конкуренції з боку національних та імпортованих виробників;
- зміною структури споживчого попиту, зокрема ростом інтересу до продуктів зі зниженим вмістом жирів, натуральних та біопродуктів;
- тенденціями європейської інтеграції, що підвищують вимоги до якості та стандартизації харчової продукції;
- розвитком цифрових каналів комунікації, що відкривають нові можливості для просування товарів;
- необхідністю зміцнення бренду та асортиментної конкурентоспроможності.

Таким чином, системне вдосконалення товарної політики має базуватися на комплексному підході, що враховує інноваційні, технологічні, ринкові та комунікаційні аспекти діяльності підприємства.

У ході дослідження діяльності ТОВ «***» доцільно оцінити асортимент через ключові параметри: ширина, глибина, повнота, новизна, стабільність. На основі проведеного аналізу узагальнено базові характеристики у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Структура асортименту ТОВ «***»

Категорія продукції	Товари	Попит	Маржинальність	Конкуренція	Стан лінійки
Тверді сири	Голландський, Традиційний, Гауда	Високий	Стабільна	Висока	Потребує модернізації
М'які сири	Фета Бринза	Середній	Нестабільна	Середня	Перспективна
Плавлені сири	Порційні, пастоподібні	Стабільний	Висока	Висока	Сильна лінійка
Сири преміум	Витримані, делікатесні	Зростаючий	Висока	Низька	Недостатньо розвинена
Функціональні	Безлактозні, органічні	Зростаючий	Висока	Низька	В процесі /відсутні

Джерело: власні дослідження автора

Тверді сири формують основну частку продажів та є базовим сегментом компанії. Попит на ці товари стабільний, а маржинальність – високою. Висока конкуренція на ринку вимагає постійного оновлення продуктів, модернізації упаковки та додаткових маркетингових заходів. Підприємству варто розробити нові формати упаковки та порційні варіанти для зручності споживача. Також можна впровадити спеціальні преміальні версії або обмежені серії (витримані, смакові модифікації). Активізація промо-кампанії та дегустації у роздрібних мережах і HoReCa також можуть сприяти завоюванню прихильності споживача. Варто використовувати комунікацію про якість сировини та локальне виробництво для диференціації від конкурентів.

Сегмент м'яких сирів демонструє середній попит із нестабільною маржинальністю. Середня конкуренція дозволяє компанії зайняти сильні позиції, але важливо оперативно реагувати на коливання ринку та оновлювати асортимент. В цьому сегменту варто розширити лінійку новими сирами зі смаковими добавками та функціональними властивостями (наприклад, з підвищеним вмістом кальцію, пробіотиками). Можливо розвивати продажі

через HoReCa та онлайн-канали (D2C) та проводити регулярний моніторинг конкурентів та оновлення рецептур для підтримки актуальності продукту.

Плавлені сири є одним із стабільних і прибуткових сегментів, що займає значну частку ринку. Лінійка сильна, а маржинальність висока. Висока конкуренція вимагає підтримки позицій через якість і впізнаваність бренду. Підприємству важливо підтримувати існуючу лінійку через контроль якості та ефективний маркетинг. Також впроваджувати нові формати для сегменту snacking (порційні упаковки, міні-блоки). Важливим є використання маркетингової активності для зміцнення бренду та залучення нових клієнтів.

Преміальні сири – перспективний сегмент із зростаючим попитом і високою маржинальністю. Низька конкуренція створює можливість зайняти ринкову нішу, проте лінійка поки недостатньо розвинена. В цій категорії варто розробити преміальні варіанти твердих та витриманих сирів, орієнтовані на споживачів середнього та високого сегменту. Використовувати унікальні рецептури, ручне витримування та крафтові технології для створення додаткової цінності. Просувати через спеціалізовані магазини, HoReCa та онлайн-канали. Формувати імідж бренду як виробника преміальної продукції, що підвищить лояльність і впізнаваність. Також доцільно проводити маркетингові дослідження для визначення актуальних смакових переваг споживачів та тенденцій ринку. Впровадження ексклюзивних упаковок і дизайнерських рішень дозволить підкреслити преміальність продукції. Крім того, стратегія просування повинна включати участь у спеціалізованих виставках і дегустаційних заходах для підвищення впізнаваності бренду серед цільової аудиторії.

3.2. Оптимізація товарного портфеля

Ефективне управління товарним портфелем є одним із ключових чинників конкурентоспроможності підприємства на ринку молочної продукції. Для компаній зі значною номенклатурою SKU, як ТОВ «***», виникає необхідність у системному підході до оцінювання результативності кожної

товарної позиції. Одним із найбільш поширених і дієвих інструментів такого аналізу є ABC–метод, який дозволяє класифікувати продукцію за ступенем її впливу на загальний обсяг продажів або прибутковість.

Сутність ABC–аналізу базується на принципі Парето (80/20): невелика частина товарних позицій забезпечує основну частку доходу підприємства. Завдяки цьому інструменту керівництво може:

- визначити найприбутковіші й найважливіші товари;
- виявити нерентабельні або малоефективні SKU;
- оптимізувати виробниче навантаження;
- зменшити складські витрати;
- зосередитися на стратегічно важливих напрямках розвитку асортименту.

Для ТОВ «***», яке функціонує у висококонкурентній галузі та має широкий асортимент твердих, плавлених, м'яких сирів і снекової молочної продукції, застосування ABC–аналізу є необхідним для підтримання стабільної рентабельності й адаптації до змін ринкового попиту. Використання цього інструменту дозволяє виділити найбільш прибуткові продукти та оптимізувати управління запасами. Крім того, ABC–аналіз сприяє ефективнішому плануванню виробництва та ресурсів, зменшуючи витрати на неактивні або малопопулярні позиції. Це також допомагає приймати обґрунтовані рішення щодо розвитку асортименту та концентрації маркетингових зусиль на ключових товарних групах

Таблиця 3.2

ABC–аналіз товарного асортименту ТОВ «***»

Позиції товарного асортименту	Обсяг збуту продукції, кг	Частка у загальному обсязі продаж, %	Акумулятивна частка, %	Група
1	2	3	4	5
Сир твердий «Традиційний»	121258,60	21,58	21,58	А

Сир плавлений «Вершковий»	106550,48	18,96	40,54	A
Сир твердий «Сметанковий»	83601,01	14,88	55,42	A
Сир твердий «Горіховий»	55476,60	9,87	65,29	A
Сир твердий «Кантрі»	37026,31	6,59	71,88	A
Сир твердий «Голландський»	20380,75	3,63	75,51	A
Сир твердий «Kids»	19260,36	3,43	78,94	A
Сир твердий «Тенеро»	17401,80	3,10	82,04	B
Сир плавлений «Голландський»	17332,58	3,08	85,12	B
Сир плавлений «З шинкою»	12231,68	2,18	87,30	B
Сир плавлений «Дружба»	11728,88	2,09	89,39	B
Сир плавлений «З грибами»	9970,43	1,77	91,16	B
Сир твердий «Тенеро базилік»	5604,99	1,00	92,16	B
Сир плавлений «Паприкаш»	5206,73	0,93	93,09	B
Сир твердий «Хаварті»	5093,86	0,91	94,00	B
Сир твердий «До кави»	4698,69	0,84	94,84	B
Сир плавлений «Зелень та часник»	4407,60	0,78	95,62	C
Сир твердий «Тенеро томат»	3747,68	0,67	96,29	C
Сир «Фета»	3180,10	0,57	96,86	C
Сир твердий «Старий голандець»	2124,57	0,38	97,24	C
Сир плавлений «Крабові палички»	2005,88	0,36	97,60	C
Сир плавлений «Салямі»	1977,98	0,35	97,95	C

закінчення табл. 3.2.

1	2	3	4	5
Сир твердий «Фісташковий»	1931,19	0,34	98,29	C
Масло солодковершк.«Селянське» 72,5%	1744,20	0,31	98,6	C
Сир плавлений «З куркою теріякі»	1591,35	0,28	98,88	C

Крем-сир	1566,25	0,28	99,16	C
Масло кисловершк. «Екстра» 82,5%	925,38	0,16	99,32	C
Сир твердий «Гауда Європейська»	467,54	0,08	99,40	C
Масло кисловершк. «Селянське» 73%	422,82	0,08	99,48	C
Сир тубик «Оріджинал»	418,95	0,07	99,55	C
Сир плавлений «Бастурма»	373,43	0,07	99,62	C
Сир плавлений «Кулінар»	340,20	0,06	99,68	C
Сир тубик «Креветка»	276,30	0,05	99,73	C
Сир твердий «Тенеро Безлактозний»	252,49	0,04	99,77	C
Масло солодковершк. «Kids»	209,52	0,04	99,81	C
Сир твердий «Гранде»	198,99	0,04	99,85	C
Сир твердий «Голдер»	185,23	0,03	99,88	C
Сир плавлений «Бургер»	167,04	0,03	99,91	C
Сир тубик «Цибуля шалот»	161,55	0,03	99,94	C
Сир тубик «Червона ікра»	154,95	0,03	99,97	C
Масло безлактозне	133,20	0,02	99,99	C
Сир тубик «Грибний»	117,45	0,01	100	C
Сир тубик «Power»	10,05	0,00	100	C
Всього	561915,603	100		

Джерело: власні дослідження автора

Проведення ABC-аналізу дозволяє структуровано оцінити асортимент підприємства, визначити ключові позиції, що формують основну частку виручки, а також виявити товари з низькою прибутковістю або недостатнім попитом. У дослідженні товарного портфеля підприємства було проаналізовано 43 види продукції, які залежно від їх внеску у загальний обсяг продажів було розподілено на три групи.

Група А включила 7 товарних позицій, що забезпечують найбільшу частку доходу. Зазвичай такі позиції формують близько 70–80 % виручки, тому саме вони визначають стабільність фінансових результатів підприємства. Сюди увійшли: сир твердий «Традиційний», сир плавлений «Вершковий», сир твердий «Сметанковий», сир твердий «Горіховий», сир твердий «Кантрі», сир твердий «Голландський» та сир твердий «Kids».

Група В охопила 9 видів продукції, які мають середню значущість та формують приблизно 15–20 % обороту. Ці товари часто є допоміжними або перспективними напрямками, що мають потенціал до зростання.

Група С містить усі інші види продукції (27 позицій). Частка цих товарів у загальному доході незначна — зазвичай 5–10 %. У більшості випадків вони характеризуються низькою оборотністю або відсутністю стабільного попиту.

Поточна структура асортименту свідчить про суттєву нерівномірність розподілу продажів. Невелика кількість товарів у групі А забезпечує основний фінансовий результат, що створює ризики залежності від вузького переліку продуктів. Натомість значна кількість позицій групи С свідчить про розпорошення ресурсів підприємства на продукти з мінімальним комерційним ефектом.

Для посилення конкурентних позицій підприємству доцільно оптимізувати структуру асортименту, збалансувавши співвідношення між високорентабельними продуктами та товарами, що мають стратегічний потенціал розвитку.

Підприємству можна рекомендувати:

1. Управління групою А:

- посилення підтримки лідерів продажів. Доцільно інвестувати у маркетингову підтримку, розширення дистрибуції, оптимізацію логістики та контролю якості саме цих товарів;
- поглиблення диференціації. Можна розглянути випуск нових варіацій або розширення лінійок, що базуються на найпопулярніших продуктах;

- моніторинг цінової еластичності. Регулярний аналіз чутливості попиту до зміни ціни дозволить утримувати максимальний рівень маржинальності.

2. Стратегічний розвиток групи В:

- виявлення факторів зростання. Для кожного товару групи В доцільно визначити, чи стримується попит через недостатню промоційну активність, обмежену представленість або ціноутворення;

- пілотні маркетингові кампанії. Випробування акцій, дегустацій або цільової промоції дозволить підсилити попит;

- оцінка потенціалу переходу до групи А. За наявності стабільного зростання окремі позиції можна перевести до пріоритетних.

3. Оптимізація групи С

- скорочення неконкурентних позицій. Частина продукції може бути вилучена з асортименту, якщо вона генерує витрати без достатнього економічного ефекту;

- перегляд технологій та собівартості. Якщо товар має стратегічне значення (наприклад, доповнює лінійку), можна оптимізувати виробництво або змінити рецептуру для підвищення маржинальності;

- оновлення упаковки або брендингу. Іноді низький попит пояснюється не властивостями продукту, а низькою впізнаваністю;

- перенесення акценту на вузькі ринкові ніші. Деякі товари можуть стати рентабельними за умов зміни цільової аудиторії.

Проведений АВС-аналіз свідчить про необхідність удосконалення структури асортименту підприємства. Опора на невелику кількість ключових товарів потребує диверсифікації, а значна частка малоефективних позицій – оптимізації. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності, зміцненню фінансової стабільності та збалансованому розвитку товарного портфеля підприємства.

3.3. Нівелювання ризиків та обмежень у товарній політиці підприємства

У сучасних умовах функціонування молочної галузі України, ефективне управління товарною політикою компанії неможливе без врахування різноманітних ризиків і обмежень, які можуть впливати на стабільність продажів, маржинальність та конкурентні позиції підприємства. ТОВ «***» працює на висококонкурентному ринку молочної продукції з широким асортиментом: тверді, плавлені, м'які та преміальні сири, а також функціональні продукти (безлактозні, органічні).

До основних зовнішніх факторів, що створюють ризики для ТОВ «***», належать коливання попиту на ринку молочної продукції, зміни регуляторних вимог, динаміка цін на сировину та логістичні ускладнення, пов'язані з доставкою продукції. Внутрішні ризики включають обмеження виробничих потужностей, ризики якості продукції, а також недосконалість організаційних та управлінських процесів, що можуть призвести до втрат у конкурентних позиціях підприємства. Наявність таких загроз вимагає від компанії системного та проактивного підходу до управління ризиками, що передбачає постійний моніторинг ринкового середовища. Окремої уваги потребують зміни у вподобаннях покупців, що дедалі частіше обирають продукти з натуральними складниками та розширеним функціоналом. Для підприємства ризиком є й поява нових конкурентів або активізація вже існуючих, що посилює боротьбу за частку ринку. У середині компанії додаткові загрози можуть виникати через недостатню гнучкість асортиментної політики чи уповільнення цифрової трансформації бізнес-процесів. Також важливо враховувати можливу залежність від окремих постачальників, що створює ризики перебоїв у виробництві. Систематизовано класифікацію ключових ризиків, що впливають на формування та реалізацію товарної політики ТОВ «***» в сучасних ринкових умовах в табл.3.3.

Таблиця 3.3.

Класифікація ризиків і заходи їх мінімізації у товарній політиці

ТОВ «***»

Тип ризику	Джерело ризику	Потенційний вплив на товарну політику	Заходи нівелювання ризику
Зовнішні	Коливання попиту	Зниження обсягів продажу	Моніторинг ринку, аналіз трендів, адаптація асортименту
	Зміни регуляторних вимог	Необхідність модифікації продуктів	Відстеження законодавчих змін, консультації з юристами
	Динаміка цін на сировину	Зростання собівартості продукції	Диверсифікація постачальників, довгострокові контракти
	Логістичні ускладнення	Зриви постачання та продажів	Оптимізація маршрутів, резервні склади
Внутрішні	Обмеження виробничих потужностей	Неможливість збільшити обсяги виробництва	Планування виробництва, інвестування в нове обладнання
	Ризики якості продукції	Погіршення іміджу бренду	Впровадження системи контролю якості (QA/QC)
	Недосконалість управлінських процесів	Зниження ефективності товарної політики	Автоматизація бізнес-процесів, навчання персоналу

Джерело: власні дослідження автора

Узагальнені дані свідчать, що різноманітність ризиків вимагає комплексного підходу до їх ідентифікації, оскільки кожна група чинить різний вплив на стабільність діяльності підприємства

Для мінімізації негативного впливу зазначених факторів доцільно застосовувати комплексний підхід до управління товарною політикою. Перш за все, необхідно впроваджувати системи контролю якості на всіх етапах виробництва, що дозволяє попереджувати дефекти продукції та підтримувати високий рівень споживчої довіри. Одночасно важливим є впровадження регулярного моніторингу ринкової кон'юнктури та поведінки споживачів, що дає змогу своєчасно коригувати асортимент, цінову політику та маркетингові комунікації.

Особливу увагу слід приділяти управлінню асортиментом продукції. Практика показує, що оптимізація товарного портфеля, включаючи оновлення лінійок та виведення економічно неефективних продуктів, дозволяє зменшити ризики фінансових втрат та підтримувати актуальність пропозицій для споживачів. Доцільним є також запровадження диференційованого підходу до сегментів ринку, що передбачає адаптацію продуктів до специфічних потреб різних груп споживачів. Це дозволяє підприємству підвищувати лояльність клієнтів та зміцнювати позиції бренду.

Ще одним важливим напрямом нівелювання ризиків є розвиток інноваційних продуктів із доданою цінністю, таких як органічні, преміальні або функціональні лінійки сирів. Впровадження новинок сприяє диференціації продукції на ринку та формує додаткові конкурентні переваги. Для цього підприємству рекомендується проводити регулярні маркетингові дослідження, тестування нових продуктів у пілотних регіонах та оцінку їх економічної доцільності перед масовим запуском у виробництво.

Практичними заходами щодо зниження ризиків також є налагодження ефективної логістики та партнерських відносин із постачальниками сировини. Диверсифікація постачальників та використання альтернативних каналів доставки дозволяє зменшити залежність від одного джерела та підвищити стабільність виробничих процесів. Крім того, важливим інструментом є підвищення компетентності персоналу через регулярне навчання та впровадження сучасних управлінських практик, що сприяє більш швидкому реагуванню на зміни ринкових умов. Основні методи управління ризиками в асортиментній політиці підприємства та їх очікуваний вплив на ефективність прийняття управлінських рішень, табл. 3.4.

Таблиця 3.4.

Методи управління ризиками в товарній політиці

Метод	Опис застосування	Очікуваний ефект на товарну політику
Диверсифікація	Введення нових	Зниження ризику втрати

асортименту	продуктів та лімітованих серій	частки ринку
Сегментація продукції	Поділ продуктів на групи за ціновими та споживчими характеристиками	Оптимізація продажів та підвищення лояльності клієнтів
Контроль якості	Регулярний моніторинг та тестування продукції	Збереження іміджу бренду та довіри споживачів
Прогнозування попиту	Використання аналітики для планування виробництва	Зменшення залишків і дефіциту продукції

Джерело: власні дослідження автора

Таким чином, комплексний підхід до нівелювання ризиків та обмежень у товарній політиці ТОВ «***» передбачає поєднання контролю якості, моніторингу ринку, оптимізації асортименту, інноваційного розвитку продукції та вдосконалення внутрішніх управлінських процесів. Реалізація зазначених заходів дозволяє підвищити адаптивність підприємства, знизити негативний вплив зовнішніх і внутрішніх факторів та забезпечити довгострокове зміцнення його конкурентних позицій на українському ринку молочної продукції. Послідовність основних етапів процесу нівелювання ризиків, що визначають успішність реалізації товарної політики підприємства зображено на рис. 3.2.

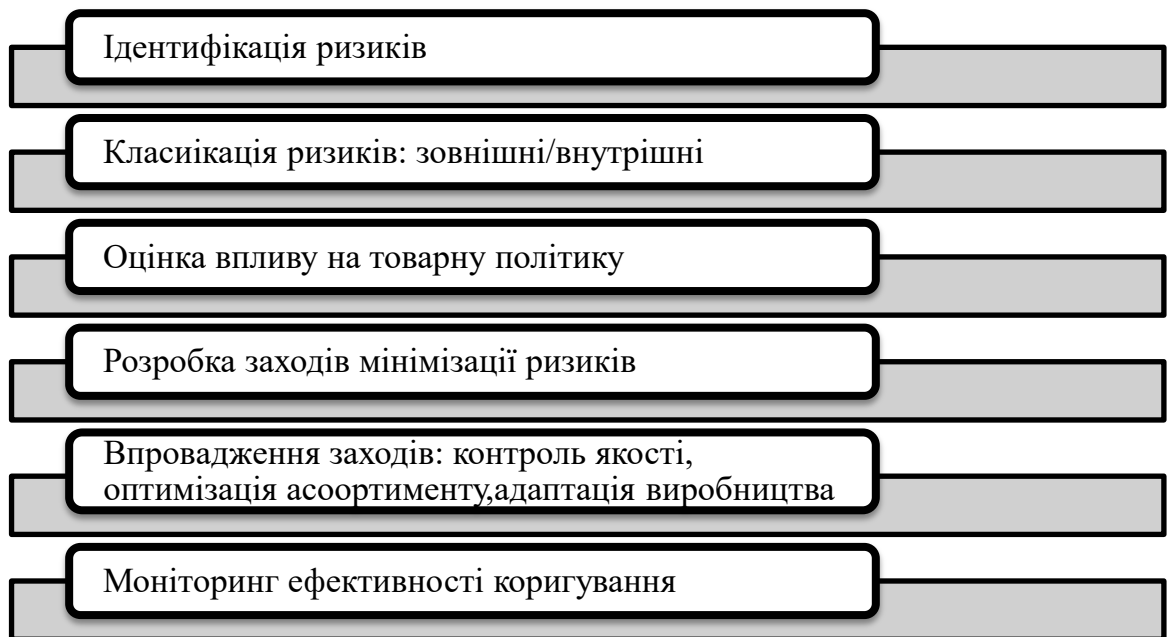


Рис. 3.2. Процес нівелювання ризиків у товарній політиці ТОВ «***»
Джерело: власні дослідження автора

Запропонована послідовність демонструє, що системний підхід до управління ризиками сприяє підвищенню адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища.

Стратегічні заходи спрямовані на довгострокове зміцнення позицій підприємства та формування адаптивної, стійкої товарної політики. Одним із ключових напрямів є диверсифікація асортименту, яка передбачає розширення преміальних та функціональних лінійок продукції, розробку сезонних і обмежених серій для залучення нових споживачів і підвищення середньої маржинальності. Впровадження інноваційних продуктів, таких як органічні, безлактозні та збагачені сири, дозволяє задовольнити потреби різних сегментів споживачів і знизити залежність від традиційних категорій.

Другим важливим стратегічним заходом є фокус на маржинальні та стабільні категорії продукції, зокрема на тверді та плавлені сири, які формують ядро товарного портфеля. Це дозволяє забезпечити фінансову стійкість підприємства та спрямувати ресурси на розвиток перспективних сегментів ринку.

Крім того, стратегічним пріоритетом є модернізація виробничих потужностей та технологій. Інвестиції у сучасне обладнання дозволяють

одночасно випускати різні категорії продукції та забезпечувати високий рівень контролю якості. Це також сприяє швидкому впровадженню інноваційних продуктів, що відповідають актуальним трендам ринку.

На тактичному рівні доцільно реалізовувати заходи, спрямовані на підвищення ефективності управління існуючим асортиментом. Зокрема, оптимізація SKU на основі ABC/XYZ-аналізу дозволяє виділити товари, що формують основну частку продажів, стабільні за попитом та маржинальні, а також виявити продукти з низькою ефективністю, що потребують скорочення або редизайну. Такий підхід допомагає знизити ризик надлишкових залишків та оптимізувати виробничі та складські витрати.

Маркетингові заходи також мають тактичний характер і включають активне просування продукції у нових каналах збуту. У цьому контексті важливими є D2C–продажі та сегмент HoReCa, оскільки вони дозволяють залучати нових клієнтів і зміцнювати позиції бренду. Розробка маркетингових комунікацій із акцентом на локальне виробництво, натуральність та екологічність продуктів сприяє формуванню позитивного іміджу компанії та підвищує лояльність споживачів.

Фінансове планування на тактичному рівні передбачає встановлення бюджетних лімітів на розробку нових продуктів, регулярний моніторинг маржинальності та оцінку ефективності інвестицій у маркетинг і виробництво.

Оперативні заходи спрямовані на негайне реагування на зміни ринкової кон'юнктури та внутрішні коливання. Одним із ключових напрямів є гнучке планування виробництва та закупівель, що передбачає прогнозування попиту на основі сезонності та трендів ринку, а також формування запасів із врахуванням результатів ABC/XYZ-аналізу. Такий підхід дозволяє зменшити надлишкові залишки на складах і забезпечити стабільні поставки кінцевим споживачам.

Управління ризиками логістики включає диверсифікацію постачальників, оптимізацію маршрутів доставки та застосування холодового ланцюга для преміальних та функціональних продуктів. Це дозволяє зменшити ризики

дефіциту сировини, уникнути перебоїв у поставках та зберегти якість продукції під час транспортування.

Оперативні заходи також охоплюють регулярний моніторинг ринкових і регуляторних змін, що дозволяє своєчасно адаптувати асортимент та процеси виробництва під нові вимоги законодавства, санітарні норми та стандарти якості.

Ефективне подолання ризиків можливе лише при інтегрованому підході, який поєднує стратегічні, тактичні та оперативні дії. У результаті цього підприємство отримує змогу одночасно:

- підвищувати стабільність продажів та маржинальність продукції;
- оперативно реагувати на зміни ринкового попиту;
- забезпечувати своєчасне оновлення та оптимізацію асортименту;
- зміцнювати позиції бренду та комунікувати соціально-екологічні переваги продукції;
- підвищувати ефективність виробничих і логістичних процесів.

Логіка взаємодії ключових інструментів мінімізації ризиків, що застосовуються в товарній політиці ТОВ «***», ґрунтується на поєднанні превентивних та адаптивних механізмів управління. Вона забезпечує можливість своєчасно реагувати на коливання споживчого попиту та зміну конкурентних умов, не допускаючи зниження стабільності асортименту. Узгоджене використання аналітичних, маркетингових та операційних інструментів дозволяє ефективніше контролювати потенційні загрози на різних етапах життєвого циклу товарів. Такий підхід створює основу для побудови гнучкої та стійкої системи товарної політики, здатної підтримувати конкурентні переваги підприємства у довгостроковій перспективі (рис. 3.3).

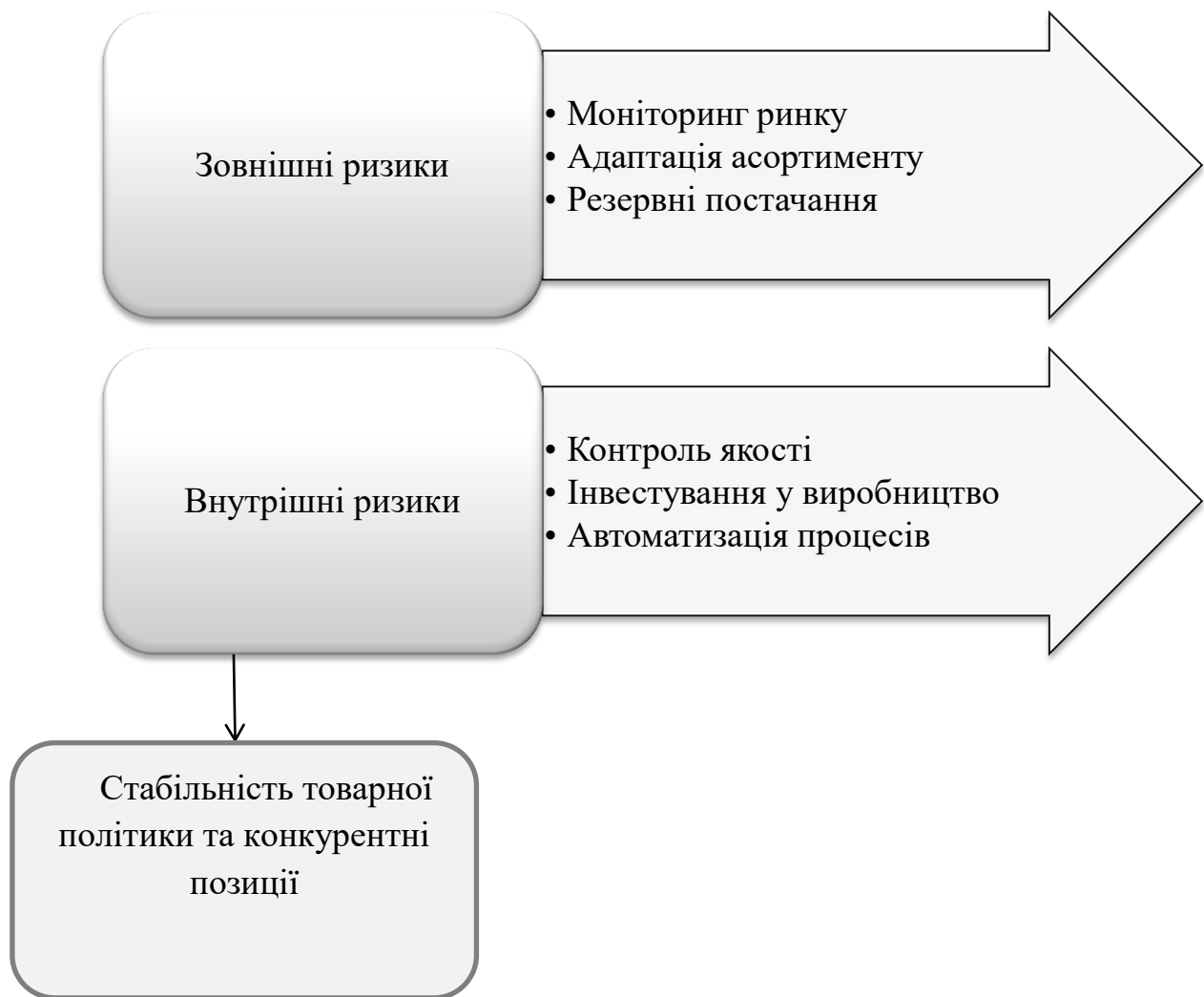


Рис.3.3. Зв'язок між ризиками та заходами в товарній політиці

Джерело: власні дослідження автора

Представлений механізм підтверджує, що ефективне управління ризиками можливе лише за умов узгодженої роботи всіх залучених інструментів та підрозділів підприємства.

Для систематизації запропонованих заходів доцільно узагальнити ключові рекомендації щодо подолання ризиків та обмежень у діяльності підприємства. Представлена таблиця 3.5 дозволяє структуровано відобразити взаємозв'язок між виявленими проблемами та інструментами їх нейтралізації. Такий підхід забезпечує комплексне бачення напрямів удосконалення товарної політики ТОВ «***» та формує підґрунтя для подальшої практичної реалізації запропонованих рішень.

Таблиця 3.5

Рекомендації щодо подолання ризиків та обмежень

Ризик / обмеження	Заходи подолання	Відповідальні підрозділи
Коливання цін на молочну сировину	Диверсифікація постачальників, довгострокові контракти, моніторинг цін	Відділ закупівлі, фінансовий відділ
Недостатня інноваційність лінійок	Розробка нових продуктів (преміум, органічні), модернізація обладнання	Виробничий підрозділ
Зростання конкуренції	Маркетингові активності, преміальні продукти, просування у нових каналах	Маркетинговий департамент
Надлишкові залишки	ABC/XYZ-аналіз, сезонне планування, обмежені серії	Відділ логістики, Виробничий підрозділ
Регуляторні зміни	Постійний моніторинг норм, сертифікація, навчання персоналу	Юридичний відділ
Недостатня присутність у D2C та HoReCa	Активізація онлайн–продажів, співпраця з HoReCa, промо-акції	Маркетинговий департамент

Джерело: власні дослідження автора

Аналіз ризиків та обмежень показав, що ключовими загрозами для товарної політики ТОВ «***» є економічна нестабільність, коливання цін на сировину, недостатня інноваційність лінійок продукції та посилення конкуренції на ринку. Внутрішні обмеження пов'язані з виробничими

потужностями, фінансовими ресурсами та недостатнім використанням сучасних маркетингових інструментів.

Реалізація стратегічних, тактичних та оперативних заходів забезпечує формування збалансованої та адаптивної товарної політики, яка дозволяє підприємству стабільно функціонувати, підвищувати маржинальність, зміцнювати позиції бренду та ефективно реагувати на зміни ринкового середовища. Такий підхід гарантує, що ТОВ «***» зможе реалізувати свої стратегічні цілі, мінімізувати ризики та забезпечити довгостроковий розвиток на конкурентному ринку молочної продукції.

Впровадження комплексного підходу до управління ризиками – поєднання стратегічних, тактичних та оперативних заходів – дозволяє:

- стабілізувати маржинальність та обсяги продажів;
- забезпечити ефективне планування виробництва;
- підвищити конкурентоспроможність на внутрішньому ринку;
- створити передумови для розвитку преміальних та функціональних продуктів.

Реалізація запропонованих заходів гарантує збалансовану, адаптивну та стійку товарну політику ТОВ «***», здатну витримати зовнішні та внутрішні виклики ринку та забезпечити довгостроковий розвиток компанії.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Товар є центральним елементом маркетингової діяльності підприємства, оскільки саме через нього реалізуються потреби споживачів та забезпечується економічний результат діяльності. Товар не обмежується лише фізичними характеристиками продукції – він охоплює комплекс цінностей, включно з якістю, брендом, сервісним супроводом і здатністю створювати для покупця корисність, яка відрізняє його від конкурентних пропозицій.

Маркетингова товарна політика розглядається як сукупність управлінських рішень і дій, що спрямовані на формування конкурентоспроможного асортименту, підтримання оптимальної структури товарного портфеля та забезпечення довгострокового розвитку підприємства. Її реалізація ґрунтується на виконанні низки функцій: стратегічної, аналітичної, інноваційної та комунікаційної, які у комплексі забезпечують адаптивність підприємства до змін ринкового середовища. До ключових складових товарної політики відносять управління товарним асортиментом, розроблення та модифікацію товарів, управління життєвим циклом продукції, визначення товарної марки та упаковки. Всі ці елементи мають взаємодоповнюючий характер і визначають результативність товарної стратегії.

Методика аналізу асортиментної політики охоплює системний підхід до оцінювання структури товарного портфеля, його збалансованості та відповідності ринковим вимогам. Основні етапи включають дослідження широти та глибини асортименту, визначення частоти оновлення продукції, аналіз рентабельності окремих товарних груп, застосування інструментів типу ABC– та XYZ–аналізу, матриці BCG тощо. Використання таких аналітичних методів дозволяє підприємству виявити сильні та слабкі сторони товарної пропозиції, своєчасно реагувати на зміни попиту і коригувати структуру асортименту відповідно до стратегічних пріоритетів.

Проведений аналіз вітчизняного ринку молочної продукції засвідчив, що галузь характеризується високим рівнем конкуренції, динамічними змінами у

структурі споживчого попиту та посиленням вимог до якості товарів. На цьому фоні позиції ТОВ «***» залишаються достатньо стійкими завдяки сформованій брендовій впізнаваності, широкій дистрибуції та наявності нішевих продуктів, що вирізняються якісними характеристиками. Підприємство демонструє здатність адаптувати асортимент до цих тенденцій, розширюючи пропозицію сирів спеціальних категорій та продукції з покращеними властивостями. Важливим чинником конкурентоспроможності є й активна робота зі збільшення присутності в сучасних каналах збуту, зокрема у мережевій роздрібній торгівлі. Крім того, ТОВ «***» посилює акцент на оптимізації виробничих процесів, що дає змогу зменшувати витрати та підтримувати стабільну цінову політику.

Оцінювання товарного асортименту показало, що ТОВ «***» підтримує досить широку продуктову лінійку, орієнтовану на різні сегменти ринку. Разом із тим, результати ABC-аналізу продемонстрували значну нерівномірність структури продажів: лише невелика частина асортименту формує основний обсяг доходу, тоді як більшість товарів має обмежений комерційний потенціал. Це свідчить про потребу оптимізації товарного портфеля та підвищення ефективності управління асортиментом.

Моніторинг конкурентного середовища підтвердив, що ТОВ «***» функціонує поряд із сильними ринковими гравцями, які активно застосовують інновації, агресивні маркетингові інструменти та розвинені канали комунікацій.

ТОВ «***» необхідно проводити оптимізація асортиментної структури. Доцільно скоротити або модернізувати товари групи С (за ABC-аналізом), що не забезпечують достатньої рентабельності. Натомість варто сфокусувати ресурси на лідерах продажів та перспективних позиціях групи В, посилюючи їх маркетингову підтримку. Рекомендується впроваджувати продукти з підвищеною доданою вартістю (преміальні сири, продукти з натуральними інгредієнтами, лінійки «здорового харчування»), що допоможе розширити цільову аудиторію та підсилити конкурентні переваги. Важливо чіткіше формулювати переваги продукції підприємства та акцентувати увагу споживачів на якості, традиціях виробництва та безпечності продукції.

Рациональне використання digital–каналів може підвищити впізнаваність бренду серед молодшої аудиторії.

Підприємству варто зміцнювати співпрацю з національними ритейлерами, збільшуючи представленість ключових товарних позицій, а також удосконалювати логістичні процеси для зменшення витрат і підвищення стабільності поставок.

У ході проведених досліджень було обґрунтовано комплекс заходів, спрямованих на удосконалення маркетингової товарної політики ТОВ «***». Розроблені напрями удосконалення товарної політики демонструють необхідність системного підходу до управління асортиментом, орієнтованого як на підвищення економічних результатів, так і на зміцнення стратегічних позицій підприємства на ринку молочної продукції. Здійснена оцінка поточного товарного портфеля засвідчила наявність дисбалансу між окремими групами продукції та залежність від обмеженої кількості ключових товарів, що потребує подальшої оптимізації.

Пропозиції щодо оптимізації товарного портфеля спрямовані на підвищення його рентабельності та покращення структури з урахуванням результатів ABC–аналізу. Рационалізація асортименту передбачає концентрацію ресурсів на найбільш прибуткових продуктах, розвиток перспективних позицій групи В та перегляд товарів із низькою часткою у продажах. Такий підхід дозволяє підприємству мінімізувати витрати, скоротити дублюючі позиції та підвищити ефективність управління асортиментом у цілому.

Запропоновані заходи передбачають посилення аналітичної підтримки процесів прийняття рішень, удосконалення логістики, диверсифікацію каналів збуту та активний моніторинг конкурентних дій. Реалізація цих рішень підвищує стійкість підприємства до коливань ринку, дозволяє швидше реагувати на зміни споживчих уподобань і створює передумови для довгострокового розвитку.

Розроблені шляхи удосконалення маркетингової товарної політики формують цілісну систему заходів, яка здатна забезпечити ТОВ «***»

збалансований розвиток, підвищити ефективність використання ресурсів і зміцнити його конкурентоспроможність у динамічних умовах ринку. Запровадження запропонованих рекомендацій сприятиме формуванню більш адаптивної, економічно обґрунтованої та стратегічно орієнтованої товарної політики.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамович І. А., Квасова М. С. Маркетингова товарна політика та її особливості в кризових умовах господарювання. *Економіка та суспільство*. 2022. В. 39. С. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1345> (дата звернення: 16.05.2025).
2. Балабанова Л. В., Холод В., Балабанова І. Маркетинг підприємства : підручник. Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 612 с.
3. Бєлова Т. Г., Крайнюченко О. Ф., Лелека О. О. Стратегія споживчої поведінки як складова загальної маркетингової стратегії підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2023. № 2 (34). С. 30–34. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/handle/123456789/41040> (дата звернення: 05. 09. 2025).
4. Білоус-Сергєєва С. О. Інноваційне підприємництво як ключовий фактор розвитку регіону у післявоєнний період. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки*. 2023. № 1. С. 45–50. URL: [https://doi.org/10.31498/2225-6725.1\(38\).2023.280738](https://doi.org/10.31498/2225-6725.1(38).2023.280738) (дата звернення: 5. 08. 2025).
5. Братко О., Лагоцька Н. Сутність маркетингового аналізу товарної політики. *Інноваційна економіка*. 2012. № 1 (27). С. 213–218.
6. Бутенко Н. В. Основи маркетингу: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 368 с.
7. Васютинська Ю.О. Товарна політика підприємства та проблеми її формування. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 3. С. 138–142.
8. Внутрішня торгівля України: монографія / А.А. Мазаракі та ін.; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. А.А. Мазаракі. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. 864 с.
9. Гладій М. Р., Просович О. П. Сучасний стан та перспективи розвитку молочної галузі України. *Вісник національного університету «Львівська політехніка»*. 2022. № 2 (10). С. 20–31.

10. Головацька Л. В. Товарна політика в системі управління маркетингом. *Наукові Записки*. 2011. Вип. 4(37). С. 111–116.
11. Гонтарева І. В., Мангушев Д. В., Жденовська А. О. Оцінка ефективності маркетингової товарної політики підприємства. *Соціальна економіка*. 2020. Вип. 60. С. 149 - 158. DOI: 10.26565/2524-2547-2020-60-14.
12. Гримак А.В., Урбан І.Р., Кравців І.К. Економічна доцільність впровадження принципів системи НАССР на підприємствах, які виробляють і поставляють на ринок продукцію м'ясо-молочного скотарства. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна*. Львів, 2023. Вип. 37. С. 235–241. URL: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.8057018> (дата звернення: 05. 09. 2025).
13. Громова О., Шевчук Ю. Товарна політика в системі маркетингу. *Молодий вчений*. 2022. Вип. 4(104). С. 75–79. DOI: 10.32839/2304-5809/2022-4-104-17
14. Данило С. І. Сучасне розуміння товару як предмету торгівлі. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2019. Вип. 2 (80). С. 8–11.
15. Дейнега І. О., Дейнега О. В., Косар Н. С., Крикавський Є. В. Маркетингова товарна політика: навч. посіб. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2022. 376 с.
16. Дзюба Н.А. Номенклатура та асортимент товарів. URL: <https://moodle.znu.edu.ua/mod/page/view.php?id=64536> (дата звернення: 05. 09. 2025).
17. Зозульов О.В. Позиціонування брендів: українські проблеми. *Маркетинг в Україні*. 2007. № 3. С. 38—42.
18. Зоріна О. І., Сиволовська О.В. Маркетингова товарна політика: навчальний посібник. Харків:УкрДУЗТ, 2015.190 с.
19. Ілляшенко С.М., Рудь М.П. Інновації в товарній інноваційній політиці підприємства: особливості вибору і реалізації. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2020. DOI: 10.32841/2413-

2675/2019-41-3.

20. Ілляшенко С.М. Маркетингова товарна політика промислового підприємства: управління стратегіями диверсифікації: монографія. Суми: Університетська книга, 2009. 328 с.

21. Кардаш, В.Я. Маркетингова товарна політика: підручник. Київ : КНЕУ, 2010. 240 с.

22. Карпенко В. Л. Аналіз стану розвитку молокопереробної галузі України. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 5. С. 90–101.

23. Квасова М.С. Маркетингова товарна політика та її особливості в кризових умовах господарювання. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-8>

24. Кірносорова М. В., Окландер М. А. Маркетингова товарна політика: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 246 с.

25. Костромін А.О. Основні аспекти управління товарним асортиментом бізнес-організації. *Молодий вчений*. 2021. № 1 (89). С. 163–166.

26. Котлер Ф., Павленко А., Келлер К. Маркетинговий менеджмент: підручник. Київ: Видавництво «Хімджест», 2008 720с.

27. Крикавський Є.В. Маркетингова товарна політика. Львів: Видавництво НУ «Львівська політехніка», 2008. 276 с.

28. Кузькіна Т. В. Питання теорії і практики брендингу торгової марки в Україні. *Економіка АПК*. 2010. № 4. С. 26–29.

29. Кузьминчук Н.В., Куценко Т.М., Тарасенко І.Ю. Формування асортиментної політики виробничого підприємства. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2014. № 66 (1108). С. 76–83.

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

31. Кузьо Н. Є., Косар Н. С., Малиха В. В. Дослідження тенденцій розвитку ринку молочних продуктів України та напрями активізації

маркетингової діяльності на ньому виробників сиру. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2023. № 1 (9). С. 169–178. URL: <https://doi.org/> (дата звернення: 12. 09. 2025).

32. Ламбен Ж.-Ж. Стратегічний маркетинг: європейська перспектива Київ: КНЕУ, 2018. 798 с Малюк С.О. Асортиментні стратегії у комплексній системі маркетингу підприємства. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2014. Вип. 3. С. 73–80.

33. Молочний експорт - потужна підтримка молочної галузі. *Агробізнес. Україна*: веб-сайт. URL: <https://agrobusiness.com.ua/molochnyi-eksport> (дата звернення: 2. 08. 2025).

34. Окрепкий Р.Б., Лагоцька Н.З. Стратегічні аспекти формування маркетингової товарної політики підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2015. № 2 (15). С. 283–289.

35. Онопрієнко І.М., Шумкова О.В. Стратегічне планування нової продукції в маркетинговій діяльності. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. Вип. 6 (33). С. 155–161. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.33-22>

36. Офіційний веб-сайт Державної служби статистики України. URL: <http://ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 18.06.2025).

37. Офіційний сайт Асоціації виробників молока України. URL: <https://avm-ua.org/uk/post/ukraina-skorotila-eksport-molocnih-produktiv-na-4-v-2023-roci> (дата звернення: 10.06.2025)

38. Офіційний сайт Тов «***». URL: <https://komo.ua/uk> (дата звернення: 10.09.2025)

39. Павленко А. Ф., Войчак А. В., Кардаш В. Я., Пилипчук В. П. Теорія і практика маркетингу в Україні : монографія. Київ: КНЕУ, 2005. 584 с.

40. Паска І., Сатир Л., Кепко В. Оцінка кон'юнктури ринку молока України в умовах функціонування воєнного стану в країні. *Економічний дискурс*. 2023. Випуск 3-4. С. 64-72. DOI: [org/10.36742/2410-0919-2023-2-6](https://doi.org/10.36742/2410-0919-2023-2-6).

41. Погребняк А. М. Напрями планування нової продукції на

підприємстві. URL:

<http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/19306/1/conf2023.pdf#page=95>

(дата звернення: 12. 09. 2025).

42. Разумова Г.В., Протопопова Н.А., Гнатченко О.В. Особливості реєстрації торговельної марки в Україні та зарубіжних країнах. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 4. С. 142–147. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2019-4-25/>

43. Россоха В. В., Петриченко О. А. Прогнозування тенденцій та інвестицій в молочній галузі для забезпечення раціональних норм споживання молока і молокопродуктів населенням. *Економіка АПК*. 2019. № 12. С. 16–27. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.201912016>.

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

45. Руткевич Т. І. Економічна ефективність виробництва молока. *Ефективна економіка*. 2015. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4658> (дата звернення: 21. 08. 2025).

46. Савицька Н. Л., Жегус О. В., . Махиня Є. В. Бенчмаркінг як інформаційна складова товарної інноваційної політики. *Ефективна економіка: електронне фахове видання*. 2017. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2017_1_5 (дата звернення: 21. 08. 2025).

47. Семенда Д. К., Корман І. І., Семенда О. В. Оцінка кон'юнктури та споживчих переваг на ринку сиру України. *Агросвіт*. 2022. № 3. С. 77–88. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306&6792.2022.3.77>.

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

49. Троян А.В. Особливості асортиментної політики підприємства в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2014. № 1. С. 6–9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua> (дата звернення: 25. 08. 2025).

50. Флейчук М. І., Дорош-Кізим М. М., Дацишин М. Б. Маркетингові дослідження як ключовий елемент формування товарної політики. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 11. DOI:

<https://doi.org/10.5281/zenodo.15571251>

51. Щегельська С.М. Етапи планування та основні підходи щодо формування товарного асортименту торговельного підприємства. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/36003/1/402.pdf> (дата звернення: 15. 09. 2025).

