

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ЄРМАКОВ МАКСИМ ОЛЕКСАНДРОВИЧ

Допускається до захисту:
завідувач кафедри
підприємництва, корпоративної та
просторової економіки
канд.екон.наук, доцент
Олександр ТРЕГУБОВ
«___» _____ 2025 р.

**ФОРМУВАННЯ ПРОДУКТОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА (НА
ПРИКЛАДІ ТОВ «ЛЬВІВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «СВІТОЧ»)**

Спеціальність 076 Підприємництво та торгівля
ОП «Інноваційне підприємництво»

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:
Олена АНДРОНІК, доцент кафедри
підприємництва, корпоративної та
просторової економіки,
к.е.н., доцент

(підпис)

Оцінка: ____ / ____ / ____
(бали/за шкалою ЄКТС/за національного шкалою)
Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2025

Анотація

Єрмаков М.О. Формування продуктової стратегії підприємства (на прикладі ТОВ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»). Спеціальність 076 Підприємництво та торгівля. Освітня програма «Інноваційне підприємництво». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2025.

У кваліфікаційній роботі здійснено теоретичне та практичне обґрунтування підходів до формування продуктової стратегії підприємства. Визначено сутність та значення продуктової стратегії в системі стратегічного управління, охарактеризовано класифікацію продуктових стратегій та розкрито інноваційні підходи до їх формування в умовах сучасного ринку.

У другому розділі представлено загальну характеристику діяльності ТОВ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» та його конкурентного середовища; проведено аналіз асортиментної політики підприємства та існуючої продуктової стратегії; здійснено оцінку ефективності реалізованої стратегії та визначено її проблемні аспекти.

У третьому розділі роботи обґрунтовано необхідність упровадження інноваційних рішень у продуктову стратегію ТОВ «Світоч»; розроблено комплекс заходів щодо її оптимізації; здійснено економічне обґрунтування запропонованих рекомендацій та оцінено їх ефективність.

Ключовим результатом дослідження є розроблення практичних рекомендацій, спрямованих на вдосконалення продуктової стратегії підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та забезпечення стійкого розвитку асортименту в умовах динамічного ринкового середовища.

Ключові слова: продуктова стратегія, стратегічне управління, асортиментна політика, інновації, конкурентоспроможність, позиціонування продукту, життєвий цикл товару, оптимізація асортименту, товарна політика, розвиток продукту, ринкове середовище, стратегія диференціації, стратегія інноваційного розвитку, оцінка ефективності стратегії, стратегічне планування.

Табл. 25. Рис. 11. Библиограф.: 95 найм.

ANNOTATION

Yermakov M.O. Formation of the product strategy of the enterprise (on the example of LLC "Lviv Confectionery Factory «Svitoch»). Specialty 076 Entrepreneurship and trade. Educational program "Innovative entrepreneurship". Vasyl Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2025.

In the qualification work, provides theoretical and practical justification of approaches to forming a product strategy for an enterprise. The essence and importance of product strategy within the system of strategic management are defined, the classification of product strategies is described, and innovative approaches to their formation in the modern market environment are revealed.

The second chapter presents a general description of the activities of LLC «Lviv Confectionery Factory «Svitoch» and its competitive environment; an analysis of the enterprise's assortment policy and existing product strategy is conducted; the effectiveness of the implemented strategy is assessed, and its problematic aspects are identified.

The third chapter substantiates the need to introduce innovative solutions into the product strategy of LLC «Svitoch»; a set of measures aimed at its optimization is developed; an economic justification of the proposed recommendations is carried out, and their effectiveness is evaluated.

The key result of the research is the development of practical recommendations aimed at improving the enterprise's product strategy, enhancing its competitiveness, and ensuring sustainable assortment development in a dynamic market environment.

Keywords: product strategy, strategic management, assortment policy, innovations, competitiveness, product positioning, product life cycle, assortment optimization, product policy, product development, market environment, differentiation strategy, innovation development strategy, strategy effectiveness assessment, strategic planning.

Tabl. 25. Fig. 11. Bibliography: 95 items.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ПРОДУКТОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Сутність та значення продуктової стратегії у системі стратегічного управління підприємством	8
1.2. Класифікація видів продуктових стратегій та особливості їх вибору	15
1.3. Інноваційні підходи до формування продуктової стратегії підприємства в умовах сучасного ринку.....	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ ПРОДУКТОВОЇ СТРАТЕГІЇ НА ТОВ «ЛЬВІВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «СВІТОЧ».....	30
2.1. Загальна характеристика підприємства та його конкурентного середовища	30
2.2. Аналіз асортиментної політики та продуктової стратегії підприємства ..	34
2.3. Оцінка ефективності реалізованої продуктової стратегії та виявлення проблемних аспектів	39
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОДУКТОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «СВІТОЧ».....	43
3.1. Обґрунтування необхідності впровадження інноваційних рішень у продуктову стратегію.....	43
3.2. Розробка заходів з оптимізації продуктової стратегії підприємства.....	58
3.3. Економічне обґрунтування запропонованих рекомендацій та оцінка їх ефективності	73
ВИСНОВКИ.....	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	80

ВСТУП

В умовах висококонкурентного середовища, стрімких технологічних змін і зростаючих вимог споживачів до якості та інноваційності продукції особливого значення набуває формування ефективної продуктової стратегії підприємства. Продуктова стратегія є ключовим елементом загальної стратегії розвитку компанії, оскільки саме продукт виступає основним джерелом задоволення потреб ринку та формування прибутку підприємства.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю адаптації підприємств до сучасних викликів ринку, зокрема до змін у споживчих перевагах, посилення конкурентного тиску, цифрової трансформації бізнес-процесів, глобалізації торгівлі та зростання значення сталого розвитку. Продуктова стратегія повинна враховувати ці фактори та забезпечувати гнучкість, інноваційність і довгострокову конкурентоспроможність компанії. З огляду на це, критичний аналіз існуючих підходів до формування продуктової стратегії, з урахуванням особливостей українського ринку та специфіки діяльності підприємств харчової промисловості, набуває практичної цінності.

Метою дослідження є розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення продуктової стратегії ТОВ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» на основі аналізу поточного стану її формування, інноваційних підходів та оцінки ефективності реалізованих стратегічних рішень.

Для досягнення поставленої мети у роботі визначені такі **завдання**:

- проаналізувати теоретичні основи формування продуктової стратегії підприємства;
- класифікувати основні види продуктових стратегій та визначити критерії їх вибору;
- дослідити інноваційні підходи до розробки продуктової стратегії в сучасних умовах;

- здійснити аналіз асортиментної політики та продуктової стратегії ТОВ «Світоч»;
- оцінити ефективність реалізованої продуктової стратегії та виявити проблемні аспекти;
- обґрунтувати необхідність впровадження інноваційних рішень у продуктову стратегію;
- розробити заходи з оптимізації продуктової стратегії підприємства;
- надати економічне обґрунтування запропонованих заходів та оцінити їх ефективність.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління на підприємстві, пов'язаний із формуванням продуктової стратегії.

Предметом дослідження виступає продуктова стратегія ТОВ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» як елемент стратегічного управління та конкурентної політики підприємства.

Теоретична та методична основа дослідження включають аналіз і синтез наукової літератури, порівняльний аналіз, методи стратегічного аналізу (SWOT-аналіз, PEST-аналіз), економіко-статистичні методи, анкетування, експертні оцінки, а також методи прогнозування ефективності управлінських рішень.

У процесі дослідження застосовувалися інформаційні технології, зокрема табличні редактори (Microsoft Excel) для аналізу даних, графічні інструменти для візуалізації результатів, а також спеціалізоване програмне забезпечення для побудови стратегічних матриць.

Інформаційну базу дослідження склали законодавчі та нормативні акти України, статистичні дані Державної служби статистики, інформаційні ресурси мережі Інтернет, матеріали спеціалізованих економічних видань, наукові праці з питань стратегічного управління та маркетингу, а також внутрішня документація ТОВ «Світоч».

Наукова новизна полягає у наступному:

- поглиблено теоретичні засади формування продуктової стратегії підприємства шляхом уточнення її ролі в забезпеченні конкурентоспроможності;

- удосконалено підхід до аналізу асортиментної політики, який дозволяє комплексно оцінити її вплив на результативність продуктової стратегії;
- запропоновано модель удосконалення продуктової стратегії підприємства з урахуванням інноваційних ринкових рішень;
- обґрунтовано економічну ефективність запропонованих заходів щодо оптимізації продуктової стратегії ТОВ «Світоч».

Теоретичне значення одержаних результатів полягає в уточненні категоріального апарату та систематизації підходів до формування продуктової стратегії.

Практичне значення роботи полягає у можливості їх застосування при формуванні та вдосконаленні продуктової стратегії підприємства, оптимізації асортименту та підвищенні конкурентоспроможності продукції ТОВ «Світоч»..

Апробація результатів дослідження Основні положення і результати дослідження були схвалені на XXV Всеукраїнській науковій конференції студентів та молодих вчених «Проблеми розвитку соціально-економічних систем в національній та глобальній економіці», де були представлені тези на тему «Формування продуктової стратегії підприємства на прикладі ПрАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч».

Положення, що виносяться на захист, включають:

- систематизацію видів продуктових стратегій за критеріями гнучкості, інноваційності та орієнтації на споживача;
- методику оцінки ефективності продуктової стратегії на основі поєднання якісних і кількісних індикаторів;
- практичні рекомендації щодо адаптації продуктової стратегії до сучасних викликів шляхом впровадження цифрових рішень та інновацій.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи становить 92 сторінки друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ПРОДУКТОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та значення продуктової стратегії у системі стратегічного управління підприємством

Будь-яка організація може і повинна мати власну стратегію. Стратегія - це модель, що інтегрує основні цілі організації, її політику та події у єдине ціле. Стратегія – не просто уявлення про те, як поводитися по відношенню до конкурента, вона стосується більш фундаментальних аспектів природи організації як інструменту колективного сприйняття та дії.

Потенційно стратегія має справу з усім, що стосується підприємства: з товарами та процесами, клієнтами та постачальниками, власними інтересами компанії та її соціальними зобов'язаннями, елементами управління тощо. Правильно сформульована стратегія дозволяє впорядкувати та розподілити обмежені ресурси організації найефективнішим чином з урахуванням зміни зовнішнього та внутрішнього середовища [2, с.105].

На сьогоднішній день існує багато визначень поняття "стратегія". Найбільш поширені формулювання цього поняття представлені у таблиці 1.1

Таблиця 1.1 - Визначення поняття «стратегія»

Автор	Визначення
І. Ансофф	Стратегія є набір правил прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності.
І.В. Ангелко [1]	Стратегія це система управлінських рішень, визначальних перспективні напрями розвитку організації, сфери, форм і її діяльності у умовах довкілля та порядок розподілу ресурсів задля досягнення поставленої мети.

Продовження таблиці 1.1

П.Дойль	Стратегія – це комплекс прийнятих менеджментом рішень щодо розміщення ресурсів підприємства та досягнення довгострокових конкурентних переваг на цільових ринках.
Войтович Н. В. [9]	Стратегія-це основна зв'язувальна ланка між тим, що організація хоче досягти її цілями, і лінією поведінки, обраної для досягнення цих цілей.
Зозульов О.В., Домашева О.А [16]	Стратегія - це довгостроковий якісно визначений напрямок розвитку організації, що стосується сфери, засобів і форми її діяльності, системи взаємовідносин всередині організації, а також позиції організації в навколишньому середовищі, що приводить організацію до її цілей.

Узагальнюючи вищевикладене, слід зробити висновок, що більшість дослідників визначають стратегію як сукупність дій, які необхідні для досягнення поставлених цілей шляхом раціонального використання ресурсів економічної системи. Мета стратегії – досягти довгострокових конкурентних переваг, які забезпечать виробничій системі високу рентабельність та життєздатність [10, с. 40].

Розробка стратегії розвитку організації – процес розробки необхідного стану організації: бачення, місії, цілей (карти цілей організації та карти ключових показників ефективності) та певних заходів щодо використання сильних (слабких) сторін для досягнення можливостей (нівелювання загроз).

Стратегію організації можна розглядати на трьох рівнях:

- еталонна стратегія, чи стратегія сукупності напрямів бізнесу;
- конкурентна стратегія, або стратегія за окремими напрямками бізнесу;
- функціональна стратегія, або стратегія всередині будь-якого напрямку бізнесу.

Еталонна (базова) стратегія – це стратегія, спрямована на визначення цінностей організації, що виражаються у фінансових і інших цілях. Вона заснована на виявленні, створенні чи придбанні ключових ресурсів та виробничих можливостей і тягне за собою рішення про те, в яких галузях організація має намір конкурувати та як будуть пов'язані між собою різні напрямки бізнесу.

Стратегічні рішення цього рівня найскладніші, оскільки стосуються організації загалом. Саме на цьому рівні визначається та узгоджується продуктова стратегія організації [8, с.147].

Крім базової стратегії, яка визначає комбінації різних стратегічних областей діяльності організації, конкурентні стратегії визначають підходи, за допомогою яких організація має діяти у кожній такій галузі. У літературі конкурентну стратегію іноді називають діловою стратегією, бізнес-стратегією. Ділова стратегія орієнтована на досягнення конкурентних переваг. Якщо організація зайнята лише одним видом бізнесу, ділова стратегія є частиною загальної стратегії організації. Якщо організація включає кілька ділових одиниць, кожна з них розробляє власну цільову стратегію [19, с.108].

Третім типом стратегій є функціональні стратегії, які розробляються спеціально для кожного функціонального простору організації. Під функціональними стратегіями розуміються стратегії, які розробляються на основі корпоративної та ділової стратегії. Метою функціональної стратегії є розподіл ресурсів відділу (служби), пошук ефективної поведінки функціонального підрозділу в рамках загальної стратегії. До основних типів функціональних стратегій належать:

- стратегія НДДКР, що узагальнює основні ідеї про новий продукт – від його початкової розробки до впровадження на ринку, має два різновиди: інноваційну стратегію та імітаційну стратегію;

- виробнича стратегія зосереджена на рішеннях про необхідні потужності, розміщення промислового обладнання, основних елементів виробничого процесу, регулювання замовлень;

- маркетингова стратегія полягає у визначенні відповідних товарів, послуг та ринків, яким вони можуть бути запропоновані. Визначає найбільш ефективний склад комплексу маркетингу (досліджень ринку, товарної та цінової політики, каналів розподілу та стимулювання збуту). Ця стратегія особливо успішна у виробництві, орієнтованому на масового покупця з реальними доходами, що падають;

- фінансова стратегія відповідальна за прогнозування фінансових показників стратегічного плану, оцінку інвестиційних проектів, планування майбутніх продажів, розподіл та контроль фінансових ресурсів;

Багато організацій розробляють стратегію управління персоналом (людськими ресурсами), за допомогою якої вирішуються проблеми підвищення привабливості праці, мотивації, атестації персоналу, підтримки такої кількості зайнятих в організаціях які відповідають ефективному веденню бізнесу.

Таким чином, виходячи з цієї класифікації, стратегія, розроблювана організацією, повинна бути сукупністю кількох стратегій. Ці стратегії мають бути узгоджені та тісно взаємодіяти одна з одною. Стратегічний вибір організації має бути певним і однозначним. Тільки в цьому випадку організація досягне успіху.

Різновидом функціональної маркетингової стратегії є продуктова стратегія. Продуктові стратегії є варіантами довгострокових рішень, пов'язаних з асортиментом, обсягами виробництва та подальшою реалізацією товару (товарів, послуг). Продуктові стратегії покликані забезпечити відповідність якості продукту (послуги) очікуванням цільової аудиторії споживачів і тісно пов'язані з життєвим циклом товару.

Продуктові стратегії – це набори правил, якими керуються при прийнятті рішень щодо видів продукції, що пропонуються ринку, щодо вибору цільової аудиторії та способів збуту [20, с. 41].

Продуктові стратегії визначають вектор розвитку будь-якої компанії, та є спільними концепціями, відповідно до яких компанії змінюють номенклатуру товарів, товарний асортимент, та завдяки яким їх продукція має стійкий попит. Вдало розроблені продуктові стратегії здатні підвищити рентабельність компаній, забезпечити їхню конкурентну перевагу. При виборі виду продуктової стратегії компанія враховує своє поточне становище на ринку, стан своїх справ зараз, характер так званого галузевого оточення, існуючі в компанії традиції та культуру ведення бізнесу, та інші фактори.

В умовах стрімкої трансформації ринкового середовища, посилення конкуренції, динамічних змін споживчих вподобань та технологічного розвитку ключовим чинником забезпечення довгострокової стабільності та конкурентоспроможності підприємства стає ефективна продуктова стратегія. У системі стратегічного управління вона виконує роль інструменту, що забезпечує гармонійне поєднання ринкових потреб, виробничих можливостей та інноваційного потенціалу підприємства.

Продуктова стратегія — це узагальнена модель дій підприємства щодо формування, розвитку, вдосконалення та просування товарного портфеля відповідно до поточних і перспективних вимог цільових ринків. Вона охоплює рішення щодо номенклатури продукції, асортиментної політики, рівня якості, інноваційного оновлення товару, стадій життєвого циклу продукції та методів її позиціонування на ринку. Продуктова стратегія є складовою частиною загальної стратегії підприємства, що забезпечує її реалізацію на товарному рівні.

У системі стратегічного управління продуктова стратегія має вирішальне значення, оскільки формує основний об'єкт споживання — товар або послугу, що створює додану вартість, генерує прибуток та забезпечує взаємодію підприємства з зовнішнім середовищем. Саме продуктова стратегія дозволяє підприємству ефективно адаптуватися до ринкових змін, знижувати ризики, пов'язані з моральним старінням продукції, і підвищувати привабливість для споживача.

Виділяють декілька основних типів продуктових стратегій, що застосовуються у стратегічному управлінні: стратегія інноваційного розвитку продукту, стратегія підтримки існуючого асортименту, стратегія скорочення асортименту, стратегія диверсифікації. Залежно від цілей підприємства, стану ринку та стадії життєвого циклу товару кожна з цих стратегій має свої особливості та інструменти реалізації.

У межах інноваційного розвитку підприємства продуктова стратегія часто спрямовується на виведення нових товарів на ринок або вдосконалення існуючих. Це дозволяє не лише задовольнити нові потреби споживачів, а й

створити конкурентну перевагу на основі унікальності або технологічної новизни товару. Водночас важливо забезпечити ефективне управління витратами на інновації, адаптацію виробничих процесів та маркетингове просування новинок.

У центрі продуктової стратегії перебуває товарний портфель підприємства — сукупність усіх товарів та послуг, які воно пропонує споживачам. Управління портфелем передбачає постійний моніторинг показників прибутковості, обсягу продажів, ринкової частки, стадії життєвого циклу кожного товару з метою визначення доцільності його подальшої присутності на ринку. Для цього широко застосовуються інструменти стратегічного аналізу, такі як матриця БКГ (Boston Consulting Group), матриця GE/McKinsey, методи позиціонування та конкурентного аналізу.

Окрім цього, продуктова стратегія відіграє ключову роль у формуванні бренду та споживчої лояльності. Вона визначає, яким чином продукт буде сприйматися цільовою аудиторією, яку цінність він нестиме, які емоційні або функціональні переваги асоціюватимуться з брендом. Таким чином, продуктова стратегія поєднує в собі як раціональні аспекти — функціональність, якість, ціна, так і емоційні — стиль, престиж, імідж.

Значну увагу у формуванні продуктової стратегії приділяють оцінці життєвого циклу продукції. Теорія життєвого циклу передбачає послідовне проходження товаром таких стадій: впровадження, зростання, зрілість, спад. Кожна з них вимагає окремого стратегічного підходу щодо підтримки чи оновлення продукту. Наприклад, на стадії впровадження підприємство стикається з високими витратами на розробку та просування, а отже, важливо застосовувати стратегії активного інформування ринку та стимулювання первинного попиту. Натомість на стадії зрілості основний акцент робиться на підтримку позицій на ринку, диференціацію товару та контроль витрат [21, с. 172].

Значення продуктової стратегії також полягає у забезпеченні внутрішньої узгодженості управлінських рішень. Вона виступає орієнтиром для підрозділів

маркетингу, виробництва, досліджень і розробок, логістики, фінансів та продажів. Завдяки чіткому продуктовому фокусу підприємство здатне уникнути розпорошення ресурсів, забезпечити цілісність бренду та створити ефективну систему управління вартісною пропозицією.

У контексті інтеграції продуктово-орієнтованого підходу з іншими функціональними стратегіями підприємства (ціновою, збутовою, комунікаційною, сервісною) формується так звана маркетингова стратегія, яка узгоджує дії підприємства з потребами цільового ринку. Саме продуктова стратегія визначає «ядро» маркетингового комплексу (4P), формуючи фундамент для інших елементів: ціноутворення, каналів розподілу та просування.

Слід також зазначити, що в умовах глобалізації та цифровізації продуктивні стратегії потребують врахування нових факторів: швидкої зміни технологій, появи цифрових платформ, персоналізації попиту, екологічних вимог та соціальної відповідальності. Сучасні підприємства все частіше застосовують підходи дизайн-мислення, agile-стратегії у розробці нових продуктів, орієнтуючись на гнучкість, швидкість виводу на ринок та цінність для кінцевого користувача [22, с.123].

Таким чином, продуктова стратегія виступає не лише тактичним інструментом розвитку товарного портфеля, а й стратегічною основою конкурентоспроможності, інноваційності та адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища. Її ефективне формування та реалізація вимагає системного підходу, ґрунтовного аналізу, участі міжфункціональних команд та орієнтації на довгострокову цінність для споживача.

1.2. Класифікація видів продуктових стратегій та особливості їх вибору

Усі продуктові стратегії, незалежно від їхнього виду, відповідають на питання: який товар та в якому обсязі виробляти (продавати), кому продавати і за якою ціною.

Для такої продуктової стратегії як недиференційований маркетинг, характерні: стандартизована, однакова номенклатура та вузький асортимент (один продукт), що реалізується однотипно на всьому ринку, без розходження його сегментів. Така продуктова стратегія економічна за великого масштабу виробництва, а витрати на рекламу в цьому випадку невеликі.

Концентрований маркетинг передбачає однорідну стандартизовану номенклатуру товарів, що пропонується виділеному сегменту ринку, що теж економічно досить вигідно, але пов'язано з ризиком, тому що обраний сегмент ринку може і не оцінити пропонований товар.

Позиціонування (сегментація) товару полягає у широкому охопленні ринку та випуску широкої номенклатури товарів, але ця продуктова стратегія пов'язана з великими витратами виробництва та витратами на рекламу.

Диференціація товару як продуктова стратегія пов'язана з випуском однотипного товару, але для кожного сегменту ринку товар незначно видозмінюється [26].

Продуктові стратегії згідно з класифікацією Ф. Котлера можна розділити на стратегії, які називаються «лідер ринку», «претендент на лідерство», «послідовник» та «нішер» [23].

Продуктові стратегії за М. Портером діляться на стратегію лідерства за рахунок економії на витратах, стратегію диференціації, стратегію сфокусованих витрат та стратегію сфокусованої диференціації.

І. Ансофф запропонував ділити продуктові стратегії на стратегію проникнення на ринок, стратегію диференціації та стратегію розробки нових товарів.

Класифікацію продуктових стратегій узагальнимо у таблиці 1.2

Таблиця 1.2- Узагальнена класифікація продуктових стратегій

Назва стратегії	Характеристика стратегії
Продуктові стратегії за Ф.Котлером	
Стратегія лідера ринку	Полягає в тому, щоб збільшити рівень продукції, що випускається; захистити займаний сегмент ринку, а також спробувати збільшити свою частку на ринку
Стратегія претендента на лідерство	Полягає в тому, щоб збільшити свою частку ринку, а також потіснити позиції лідера
Стратегія послідовника	Полягають у можливості дублювання, видозміни та пристосування продукції лідера з її подальшим виготовленням та введенням на ринок
Стратегія обивателя ніші (нішера).	Полягає в тому, що організація вибирає вузьку спеціалізацію, яка не цікавить великі компанії, і займають там монопольну позицію у зв'язку з відсутністю конкурентів
Продуктові стратегії М. Портера	
Стратегія лідерства з допомогою економії витратах	Використовуючи стратегію лідерства з витрат, організація орієнтується на широкий ринок виробляє товари у великій кількості, мінімізуючи витрати та пропонуючи низькі ціни. Ця стратегія спирається на продуктивність і зазвичай пов'язана із існуванням ефекту кривої досвіду. Вона має на увазі ретельний контроль за постійними витратами, інвестиції у виробництво, спрямовані на реалізацію ефекту кривої досвіду, ретельне опрацювання конструкцій нових товарів, знижені збутові та рекламні витрати. У центрі уваги низькі витрати порівняно з конкурентами.
Стратегія диференціації	Організація, яка вирішила використовувати цю стратегію, всі свої дії спрямовує на створення продукту, який має більшу користь для споживачів у порівнянні з продуктом конкурентів. При цьому витрати не належать до першочергових проблем.
Стратегія сфокусованих витрат	Сфокусована стратегія низьких витрат пов'язана з ринковим сегментом, на якому вимоги покупців до витрат (а отже і до ціни) істотні на відміну від іншого ринкового простору. Ціль складається з того, щоб краще виконувати роботу з обслуговування покупців цільового сегмента. У цій стратегії можна досягти переваги, якщо (1) мати більш низькі, ніж у конкурентів, витрати на заданій ринковій ніші, (2) мати можливість запропонувати споживачам даного сегмента щось відмінне від конкурентів.
Стратегія сфокусованої диференціації	Сфокусована стратегія диференціації залежить від купівельного сегмента, що потребує унікальних характеристик атрибутів товару.

Продовження таблиці 1.2

Продуктові стратегії за І. Ансофом	
Стратегія проникнення на ринок	Збільшення проникнення ринку - це найпростіша і найбільш очевидна стратегія більшості компаній. Вони вже присутні на ринку, їхня головна мета - збільшити продажі. Основним інструментом тут виступає підвищення конкурентоспроможності продуктів, тому головна увага в цій стратегії має бути спрямована на підвищення ефективності бізнес-процесів, за рахунок чого можна збільшити як споживання продуктів існуючими споживачами, так і залучення нових клієнтів
Стратегія розширення ринку	Ця стратегія є другим можливим рішенням, у рамках якого компанії намагаються адаптувати свої існуючі продукти для нових ринків. Для цього необхідно визначити нових потенційних споживачів існуючих продуктів.
Стратегія розвитку продукту	Третім можливим шляхом зростання є пропозиція на існуючому ринку продуктів, що мають характеристики, оновлені таким чином, щоб покращити їхню відповідність ринку. Цей шлях найкращий для тих компаній, чиї ключові компетенції лежать у галузі технологій та технічного розвитку. Можливості для зростання ґрунтуються на: - додаванні нових властивостей продукту або продукту з підвищеною якістю, в т.ч. репозиціонування продуктів; - розширення продуктової лінійки (в т.ч. за рахунок нових варіантів пропозиції існуючих продуктів);
Стратегія диверсифікації	Остання з потенційних стратегій є найбільш ризикованою для підприємств, оскільки передбачає вихід на принципово нову територію. Її вибір виправданий у випадках, коли: компанія не бачить можливостей досягнення своїх цілей, залишаючись у рамках перших трьох стратегій; новий напрямок діяльності обіцяє бути набагато прибутковішим, ніж розвиток існуючих; - коли наявної інформації недостатньо, щоб бути впевненим у стабільності існуючого бізнесу; - розвиток нового напрямку не потребує серйозних інвестицій

Порівняльний аналіз підходів до класифікацій продуктової стратегії показав, що Ф. Котлер акцентував увагу при розробці стратегії на необхідності адаптації до нових технологій та за рахунок цього на зниження ресурсомісткості та підвищення якості товару. М. Портер при розробці стратегії акцентував увагу на рівні ринку (національний ринок або сегмент національного ринку), унікальність товару та рівень витрат. І. Ансофф акцентував увагу при розробці стратегії на виникненні нових ринків та товарів.

Концептуальна схема для порівняння альтернативних продуктових стратегій полягає у наступному. Кожна стратегія порівнюється з іншими 1) за

рівнем диференціації товару; 2) за позицією організації за рівнем витрат (низький або високий); 3) за широтою асортиментних позицій товару, що поглинаються ринком (вузький або широкий ринок). Більш краща та стратегія, яка займає найкращі позиції у вимірах диференціації товару, рівня витрат та асортиментних позицій товару[24].

Асортиментна політика передбачає ретельну роботу над формуванням товарних позицій. Завдяки цьому компанія зможе виходити на ринок зі стабільно високими показниками збуту, оскільки товари або послуги будуть потрібні в аудиторії, оскільки орієнтовані на максимальне задоволення споживчого попиту та створення необхідних умов для прибуткової діяльності підприємства.

Формування асортименту являє собою процес підбору та встановлення номенклатури товарів, що відповідає попиту покупців та забезпечує високу прибутковість підприємства. Найважливішим принципом формування асортименту товарів є досягнення його відповідності характеру попиту населення, що обслуговується підприємством. Воно має передбачати комплексне задоволення попиту покупців у рамках обраного сегменту ринку [23, с.92].

Формування асортименту істотно впливає на розмір прибутку, отриманого підприємством від збутової діяльності, розмір витрат, а також визначає потребу підприємства в оборотних коштах та інші його економічні та фінансові показники. Управління асортиментом здійснюється виключно на підставі прийнятої раніше асортиментної політики. Асортиментна політика включає основні напрями розвитку всього товарного асортименту, його реалізації на перспективу, і вирішує як маркетингові, так економічні завдання [24, с.72]:

- по-перше, забезпечення беззбиткової діяльності підприємства;
- по-друге, управління обсягом прибутку;
- по-третє, оптимізація оподаткування та прогнозування власних інвестицій у розвиток бізнесу.

Асортиментна політика формується залежно від: потреб ринку, стратегічних цілей, економічного стану. У стратегічному плані процес повинен

виходити з принципу життєвого циклу продукції. Іншими словами, з факту того, що кожен продукт має певний час ринкового існування, що характеризується обсягами реалізації у часовому проміжку.

Сучасне управління товарним асортиментом здійснюється за наступним основним напрямом (рис. 1.1).

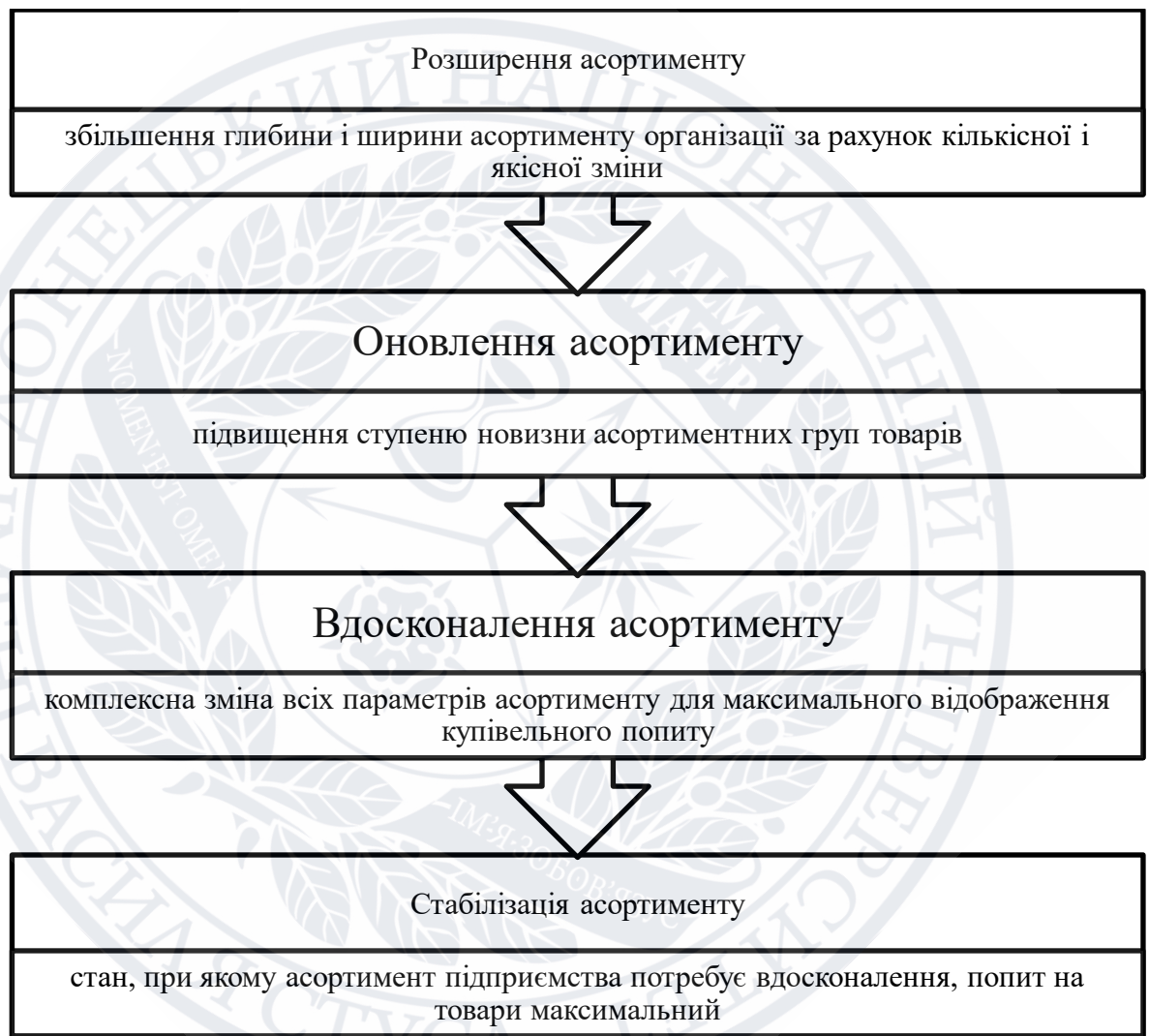


Рис.1.1. Напрями управління товарним асортиментом [27, с.92]

Не менш важливим аспектом грамотного управління асортиментом, є етапи його формування, адже саме від нього залежить задоволення попиту (рис 1.2).

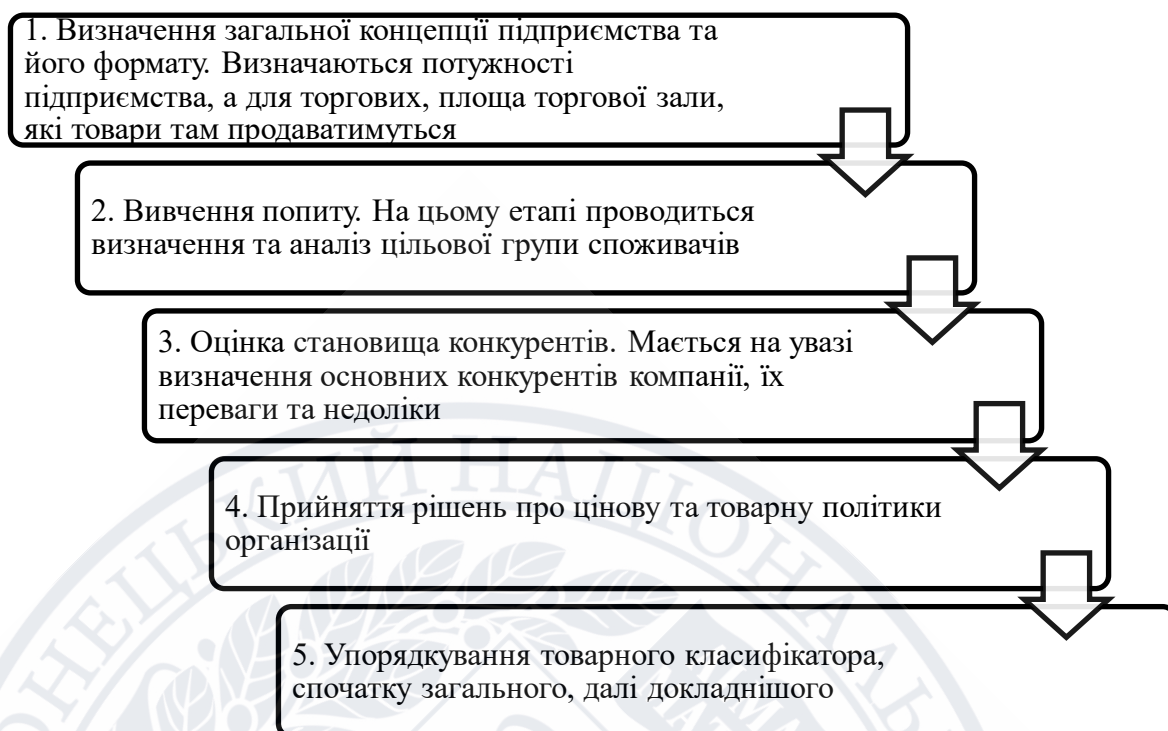


Рис.1.2. Етапи формування товарного асортименту на підприємстві [29, с.29]

При формуванні асортименту також розглядаються питання, пов'язані з якістю продуктів, вартістю, гарантіями обслуговування. Після оцінки якості параметрів на кожному ринку проводиться видалення нерентабельної продукції. Щоб визначити достовірний рівень продажів та фінансової ефективності в динаміці кожного продукту, обліковуються дані з кожного ринку реалізації. Видаляються не тільки застарілі та неефективні товари, а й ті, що продовжують користуватися попитом. Головне – систематично контролювати поведінку та життєвий цикл продукції на ринку. Тільки так будуть отримані достовірні дані для ухвалення подальших рішень. Життєвий цикл товару підрозділяється на наступні групи, представлені на рис.1.3.



Рис.1.3. Систематизація груп життєвого циклу товарів

Асортиментна політика організації затверджує ключові принципи економічної діяльності бізнесу стосовно: ринку; ринкових сегментів; переваг клієнтів; продукції; цінової динаміки; рівня економічних зв'язків. Вивчаючи ринок та перспективи його розвитку, організації отримують дані для вирішення проблем, пов'язаних з складанням та покращенням поточного асортименту та принципів формування – рисунок 1.4.

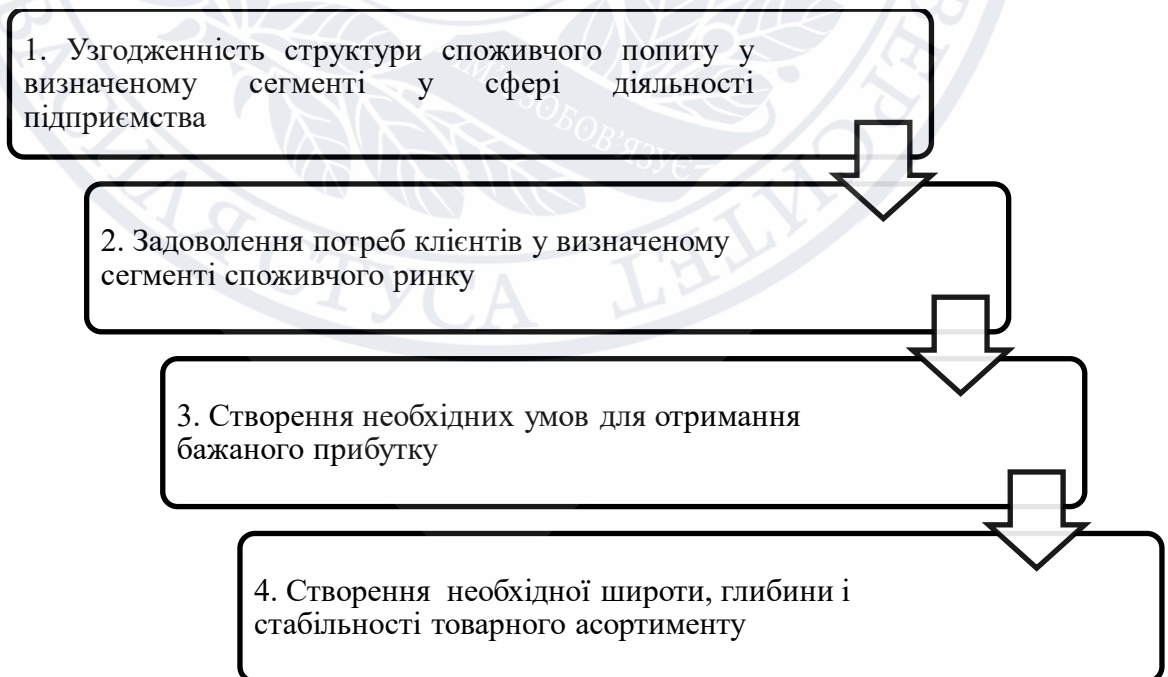


Рис.1.4. Принципи формування асортиментної політики підприємств

Щоб виділити цільову аудиторію кожної групи товарів, проводять сегментування ринків, на яких компанія випускає свою продукцію. Потім починається поділ цільових сегментів, для яких і формується асортименти. У сегментах відбувається підбір актуальних товарів чи послуг, виробляється стратегія щодо позиціонування. Позиціонування допомагає створити індивідуальні особливості та переваги, що відрізняють товарні позиції від аналогів конкурентів [19, с.110].

Отже, розробка та формування асортиментної політики компанії вважається одним із ключових напрямів маркетингової діяльності підприємств. Найбільшого значення вона набуває в час високої конкуренції, коли споживачі висувають до продукції високі вимоги щодо якості та кількості. Тому часто до процесу вдаються компанії, які прагнуть підвищити конкурентоспроможність.

1.3. Інноваційні підходи до формування продуктової стратегії підприємства в умовах сучасного ринку

Сучасний ринок характеризується високою динамікою змін, постійним оновленням споживчих пріоритетів, посиленням глобальної конкуренції та цифровою трансформацією бізнес-середовища. У цих умовах формування продуктової стратегії підприємства потребує впровадження інноваційних підходів, що дозволяють не лише адаптуватися до змін, а й проактивно реагувати на них, забезпечуючи сталу конкурентоспроможність підприємства.

Інноваційний підхід до формування продуктової стратегії полягає у застосуванні нових методів, технологій, інструментів та моделей, які сприяють створенню унікальної цінності для споживача та забезпечують підприємству стратегічну перевагу. Такий підхід передбачає постійний пошук нових можливостей для розвитку асортименту, модернізацію існуючих товарів, активне впровадження цифрових рішень і врахування глобальних трендів.

На думку Портера М., підприємства, що формують свою продуктову політику на основі інновацій, отримують можливість розширити ринкову нішу,

встановити преміальне позиціонування та зміцнити лояльність споживачів. Інновації при цьому можуть стосуватися не лише самого продукту, а й способу його створення, просування, дистрибуції чи споживання.

Одним із ключових чинників сучасної продуктової стратегії є впровадження технологічних інновацій, що дозволяють підвищити якість продукції, скоротити витрати виробництва та забезпечити екологічну безпеку. Прикладами таких інновацій є:

- автоматизація виробничих процесів;
- застосування технологій Industry 4.0;
- використання біотехнологій у харчовій промисловості;
- перехід на екологічно чисті пакування.

У таблиці 1.3 узагальнено ключові напрями технологічних інновацій у продуктової стратегії.

Таблиця 1.3 – Технологічні інновації у продуктової стратегії підприємства

Напрямок інновації	Очікуваний результат	Приклад застосування
Автоматизація виробництва	Зниження собівартості, підвищення точності	Роботизовані лінії пакування
Біоінновації	Поліпшення якості, розширення лінійки	Продукти без глютену, веганські продукти
Екологічне пакування	Підвищення лояльності споживачів	Біорозкладна упаковка із кукурудзяного крохмалю
Смарт-технології у споживанні	Залучення молодшої аудиторії	QR-коди на упаковці для доступу до інформації

Важливою інновацією останнього десятиліття є цифрова трансформація формування продуктової стратегії. Вона охоплює такі напрями:

- Big Data та аналітика споживачької поведінки – дозволяє в режимі реального часу отримувати зворотний зв'язок, відстежувати зміни в уподобаннях споживачів, прогнозувати попит;
- CRM-системи та персоналізовані пропозиції – дають змогу формувати індивідуальні продуктові пропозиції залежно від сегмента клієнтів;

— Цифрові платформи спільної розробки продуктів (co-creation) – залучення клієнтів до створення нових продуктів шляхом голосувань, опитувань, краудсорсингу.

Згідно з дослідженням McKinsey (2024), компанії, які активно впроваджують цифрові інструменти у продуктову стратегію, на 35% частіше демонструють ріст ринкової частки порівняно з традиційними підприємствами.

Сучасна продуктова стратегія повинна враховувати принципи сталого розвитку, що включає:

- екологічну безпеку виробництва;
- етичність ланцюга постачання;
- соціальну відповідальність перед споживачами.

Це зумовлює необхідність інновацій у формуванні асортименту – наприклад, зменшення вмісту цукру у продуктах, відмова від пальмової олії, використання місцевої сировини, запровадження екопродуктів тощо.

Згідно з дослідженням Nielsen (2023), понад 70% молодих споживачів (18–35 років) готові платити більше за продукцію, вироблену з дотриманням принципів сталого розвитку.

Серед сучасних бізнес-моделей, що змінюють продуктову стратегію підприємств, слід виділити:

- D2C (Direct to Consumer) – продаж безпосередньо кінцевому споживачеві через власні онлайн-канали;
- Subscription-based model – передплата на продукт (актуально в харчовій та косметичній галузях);
- Freemium-модель – пропозиція базової версії безкоштовно, з можливістю покупки преміум-функцій (актуально для ІТ-продуктів, але частково адаптується у FMCG через акційні формати).

Ці моделі трансформують не лише канал дистрибуції, а й підхід до позиціонування продукту, взаємодії зі споживачем та формування лояльності.

Інноваційні підходи також передбачають впровадження нових методологій стратегічного планування, таких як дизайн-мислення та Agile:

— Design thinking – спрямоване на глибоке розуміння потреб споживача та створення продукту, що повністю їм відповідає. Методика включає п'ять етапів: емпатія → визначення проблеми → ідеяція → прототипування → тестування.

— Agile-стратегії дозволяють швидко адаптувати продуктову політику відповідно до змін у середовищі та отриманих результатів тестування [5, с.55].

Ці підходи особливо ефективні для компаній, що прагнуть частого оновлення асортименту, та дозволяють зменшити ризики невдалого запуску продукту.

У таблиці 1.4 наведено узагальнені ключові інноваційні підходи, що застосовуються у сучасному формуванні продуктової стратегії підприємства.

Таблиця 1.4 – Інноваційні підходи у продуктивій стратегії підприємства

Підхід	Суть	Очікуваний результат
Big Data та аналітика	Збір та аналіз даних про поведінку клієнтів	Персоналізація асортименту
Дизайн-мислення	Створення продуктів на основі емпатії до споживача	Вища релевантність товару ринку
Екологічні інновації	Використання сталих матеріалів, екоупаковки	Формування позитивного іміджу
Цифрові платформи	Використання онлайн-інструментів для тестування продуктів	Залучення спільноти до процесу створення
Agile-планування	Гнучке управління продуктивим портфелем	Скорочення часу виходу на ринок

Асортиментна політика підприємства є важливим інструментом стратегічного управління, що впливає на конкурентоспроможність, рентабельність та здатність задовольняти потреби споживачів. У світовій практиці формування асортиментної політики базується на комплексному підході, який враховує:

1. Різноманітність продуктового портфеля;
2. Сегментацію споживчого ринку;
3. Життєвий цикл товару;
4. Цифровізацію та аналітику даних;

5. Стратегії сталого розвитку.

Дослідження зарубіжного досвіду є важливим для українських підприємств, оскільки дозволяє запозичувати ефективні практики, адаптуючи їх до національного ринку та умов конкретного підприємства.

Зарубіжні вчені виділяють кілька ключових напрямів управління асортиментом:

1. Асортиментна стратегія на основі життєвого циклу продукту (PLC). Цей підхід передбачає управління продуктами на різних стадіях їхнього розвитку: впровадження, зростання, зрілість, спад. У США та Західній Європі це дозволяє оптимізувати інвестиції в розробку нових продуктів і своєчасно виводити з ринку збиткові позиції.

2. Сегментація споживачів. Підприємства, такі як Procter & Gamble, пропонують окремі бренди для різних демографічних груп та регіонів. Це дозволяє забезпечити відповідність продукції специфічним потребам споживачів.

3. Інноваційна стратегія асортименту. Включає регулярне оновлення лінійки товарів і тестування новинок. Наприклад, компанії FMCG у США та Японії активно впроваджують нові продукти на обмежені ринки перед масовим запуском.

США є одним із лідерів у застосуванні комплексного управління асортиментом:

- Walmart використовує категорійне управління (Category Management) для оптимізації асортименту за регіонами та категоріями товарів. Аналітичні інструменти дозволяють прогнозувати попит та зменшувати надлишкові запаси.

- Amazon активно застосовує алгоритми машинного навчання та Big Data для персоналізації асортименту. Це дозволяє пропонувати індивідуальні рекомендації та тестувати нові товари на невеликих групах клієнтів.

У Європі управління асортиментом поєднує інновації з принципами сталого розвитку та регіоналізацією:

- Nestlé використовує PLM-системи для контролю життєвого циклу продукту, впровадження інновацій та регіоналізації асортименту.

- Carrefour адаптує склад товарів до локальних уподобань і сезонності, що дозволяє підвищувати задоволеність споживачів.

Азійські компанії відомі високою гнучкістю асортиментної політики та швидким впровадженням інновацій:

- Uni-President (Тайвань) застосовує Big Data для прогнозування попиту та оптимізації асортименту в мережі супермаркетів.

- Seven & I Holdings (Японія) використовує поєднання PLC та Big Data для балансування між класичними та новими продуктами та персоналізації пропозицій.

Зарубіжні компанії активно впроваджують цифрові інструменти:

Таблиця 1.5 - Цифрові інструменти управління асортиментом у зарубіжних компаніях

Компанія	Використані інструменти	Основний ефект
Walmart	BI, ERP, категорійне управління	Оптимізація запасів, прогнозування попиту
Amazon	Big Data, AI, CRM	Персоналізація пропозицій, тестування новинок
Nestlé	PLM, ERP	Контроль життєвого циклу, регіоналізація
Carrefour	ERP, CRM, локалізація	Підвищення задоволеності споживачів
Uni-President	Big Data, ERP	Прогнозування попиту, оптимізація асортименту
Seven & I Holdings	PLC, Big Data	Баланс класичних та нових продуктів, персоналізація

Європейські компанії інтегрують екологічні та соціальні аспекти у продуктовий портфель:

- Використання біорозкладних упаковок;
- Скорочення харчових відходів за допомогою цифрових інструментів;
- Впровадження етичних постачальницьких ланцюгів.

Це створює конкурентну перевагу та відповідає сучасним глобальним трендам відповідального виробництва.

Таблиця 1.6 - Зарубіжний досвід інтеграції сталого розвитку в асортиментну політику

Компанія	Екологічні та соціальні ініціативи	Ефект для асортименту
Nestlé	Екологічна упаковка, скорочення відходів	Збільшення попиту серед екологічно свідомих споживачів
Carrefour	Локальні та органічні продукти	Збільшення асортименту органічних товарів
Unilever	Соціальні програми для постачальників	Підвищення якості продуктів та стабільність поставок

Зарубіжний досвід демонструє:

1. Постійне оновлення асортименту та впровадження інновацій;
2. Активне використання цифрових інструментів для управління асортиментом;
3. Високу адаптацію продуктів до локальних ринків та сегментації споживачів;
4. Інтеграцію принципів сталого розвитку у продуктові лінійки.

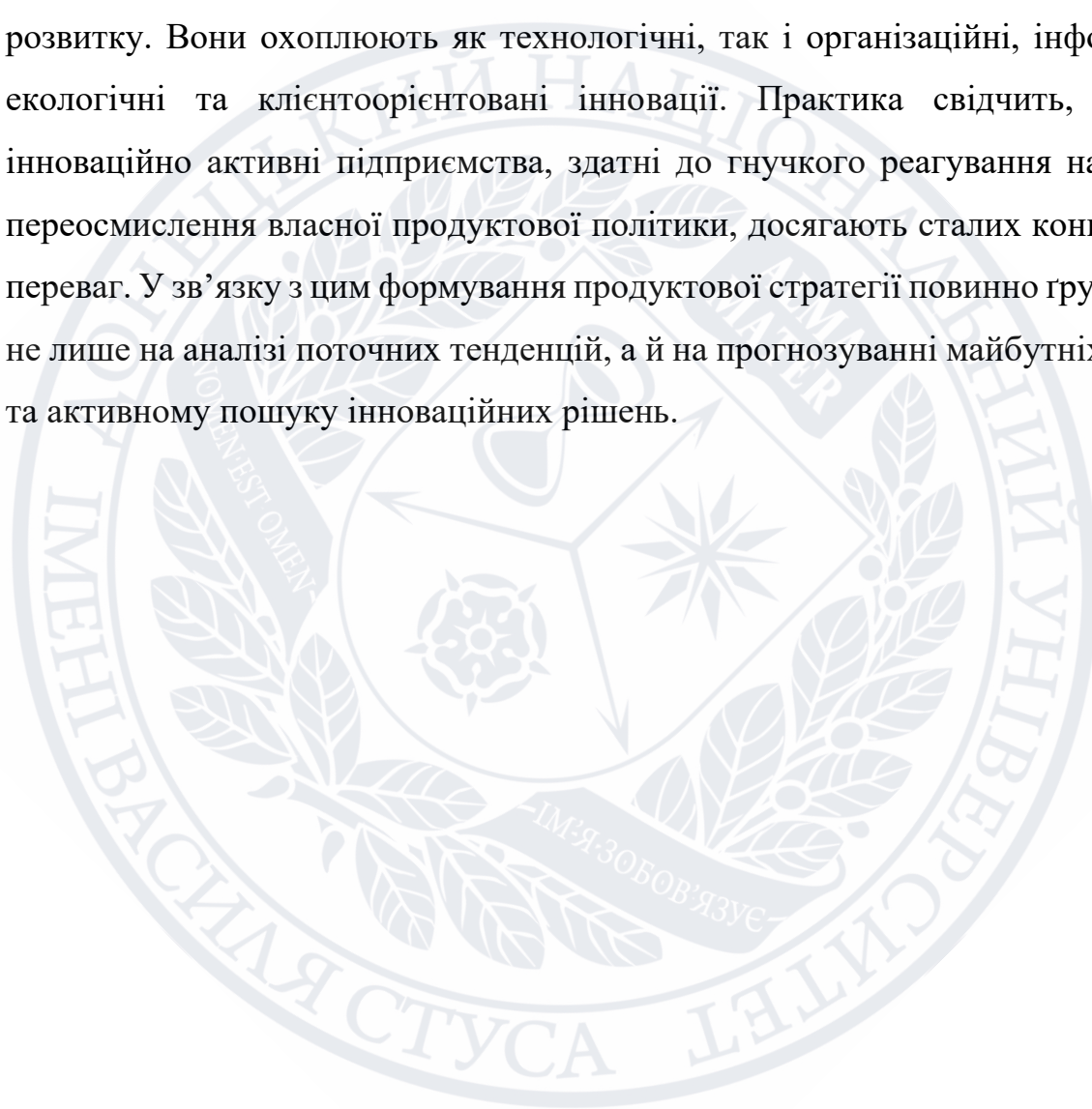
Таблиця 1.7 - Порівняльний аналіз підходів до управління асортиментом у різних регіонах

Напрямок	США	Європа	Азія
Інновації	Постійне оновлення	Екологічні інновації	Швидке впровадження новинок
Цифровізація	BI, ERP, AI	PLM, ERP, CRM	Big Data, ERP, IoT
Локалізація	Менш виражена	Адаптація до ринків	Висока адаптація
Життєвий цикл	PLC через BI	PLM-системи	PLC та Big Data
Персоналізація	AI, CRM	CRM, PLM	Big Data, AI

Отже, зарубіжний досвід управління асортиментом є комплексним та інтегрує інновації, цифровізацію та локалізацію. Цифрові технології забезпечують точне прогнозування попиту та оптимізацію запасів. Інтеграція

принципів сталого розвитку підвищує конкурентоспроможність та лояльність споживачів. Адаптація кращих практик зарубіжних компаній дозволяє українським підприємствам підвищити ефективність продуктової стратегії та асортиментної політики.

Таким чином, інноваційні підходи до формування продуктової стратегії підприємства в умовах сучасного ринку є ключовим чинником його успішного розвитку. Вони охоплюють як технологічні, так і організаційні, інформаційні, екологічні та клієнтоорієнтовані інновації. Практика свідчить, що саме інноваційно активні підприємства, здатні до гнучкого реагування на зміни та переосмислення власної продуктової політики, досягають сталих конкурентних переваг. У зв'язку з цим формування продуктової стратегії повинно ґрунтуватися не лише на аналізі поточних тенденцій, а й на прогнозуванні майбутніх викликів та активному пошуку інноваційних рішень.



РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ ПРОДУКТОВОЇ СТРАТЕГІЇ НА ТОВ «ЛЬВІВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «СВІТОЧ»

2.1. Загальна характеристика підприємства та його конкурентного середовища

ТОВ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» є одним із найвідоміших підприємств кондитерської галузі України з багаторічною історією, що налічує понад півтора століття. Засноване у 1882 році як невелика цукеркова майстерня, підприємство поступово трансформувалося у потужного виробника широкого асортименту солодошів. Сьогодні ТОВ «Світоч» входить до структури міжнародного концерну Nestlé S.A., що відкриває перед підприємством доступ до інновацій, інвестицій та глобальних ринків.

Підприємство спеціалізується на виробництві шоколадної продукції, цукерок, батончиків, вафель, карамелі та інших солодошів. Однією з ключових особливостей є поєднання традицій українського кондитерського виробництва з сучасними технологіями та високими стандартами якості Nestlé. Основні бренди, що виробляються на фабриці: «Світоч», «Арте́к», «Торчин», «Nestlé Dessert», «Lion» (для локального та експортного ринку).

Місія підприємства полягає у задоволенні потреб споживачів у якісній, смачній та безпечній продукції, виробленій з дотриманням етичних, екологічних та соціальних стандартів. Стратегічна мета – забезпечення лідерських позицій на ринку кондитерських виробів в Україні та розширення експортного потенціалу за рахунок модернізації асортименту та впровадження інновацій.

Організаційна структура підприємства побудована за функціональним принципом і включає такі ключові підрозділи: виробництво, відділ досліджень і розробок (R&D), маркетинг, відділ продажу, логістика, фінансово-економічний відділ, служба контролю якості та охорони праці. Особливу роль у діяльності підприємства відіграє внутрішній інноваційний відділ Nestlé Business Services,

який займається цифровою трансформацією виробничих і управлінських процесів.

Підприємство сертифіковане за міжнародними стандартами ISO 9001 (система управління якістю), ISO 22000 (система управління безпечністю харчових продуктів), а також впроваджує принципи сталого розвитку відповідно до політики Nestlé.

У таблиці 2.1 подано ключові фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Світоч» за останні три роки.

Таблиця 2.1 – Основні фінансово-економічні показники ТОВ «Світоч» (2022–2024 рр.)

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Обсяг реалізації, млн грн	1 764,3	2 052,7	2 395,8
Чистий прибуток, млн грн	142,6	179,4	201,3
Кількість працівників, осіб	1 120	1 145	1 160
Частка експорту у загальному доході	18,4%	22,1%	24,7%
Рівень рентабельності продукції	11,5%	12,3%	12,8%

Як видно з наведених даних, підприємство демонструє сталу динаміку зростання обсягів реалізації, прибутку та рівня рентабельності. Позитивна тенденція зумовлена модернізацією виробництва, впровадженням інноваційних продуктів, розширенням ринків збуту, особливо в експортному напрямі.

Кондитерська галузь України є висококонкурентною та насиченою великою кількістю виробників різного масштабу: від національних лідерів до малих регіональних підприємств. Основними конкурентами ТОВ «Світоч» на внутрішньому ринку виступають такі компанії, як:

- АТ «Рошен» – один із найбільших гравців на ринку з широким асортиментом та сильною маркетинговою політикою;
- АТ «АВК» – відоме завдяки унікальним смакам і позиціонуванню у сегменті «преміум» та «медіум»;
- ТОВ «КОНТІ» – виробник, що пропонує конкурентну ціну при достатньо високій якості;

— АТ «Житомирські ласощі» – активний регіональний гравець, зосереджений на розвитку експортного потенціалу;

— Іноземні бренди (Ferrero, Mondelez, Mars) – конкурують переважно у сегменті імпортного шоколаду та батончиків.

У таблиці 2.2 наведено порівняльний аналіз позицій ключових конкурентів за часткою ринку, ціновим сегментом і рівнем впізнаваності бренду.

Таблиця 2.2 – Порівняльна характеристика основних конкурентів ТОВ «Світоч»

Компанія	Частка ринку, %	Ціновий сегмент	Впізнаваність бренду, %
АТ «Рошен»	27,3	середній/вищий	92
ТОВ «Світоч»	21,8	середній/вищий	89
АТ «АВК»	15,4	вищий	78
ТОВ «КОНТИ»	9,1	середній	71
Mondelez (Milka)	6,5	вищий/преміум	75

Позиціонування ТОВ «Світоч» на ринку базується на поєднанні традиційних рецептів, високої якості, інноваційності та доступної ціни для середнього споживача. Компанія активно використовує стратегії бренд-менеджменту, інноваційний підхід до пакування, обмежені серії продукції та digital-маркетинг.

Оцінка макросередовища діяльності ТОВ «Світоч» за допомогою моделі PEST дозволяє виявити ключові чинники впливу на продуктову та загальну стратегію підприємства.

Політичні чинники:

— Законодавче регулювання безпечності харчових продуктів (ДСТУ, НАССР).

— Євроінтеграційні процеси та адаптація до вимог ЄС.

— Державні ініціативи щодо підтримки експорту.

Економічні чинники:

— Коливання валютного курсу (вплив на імпорт сировини).

— Зростання вартості енергоносіїв.

— Інфляція, що знижує купівельну спроможність населення.

Соціальні чинники:

- Зміна уподобань споживачів на користь натуральної продукції.
- Зростання попиту на продукцію «без цукру», «еко» та «фітнес-серії».
- Підвищення значення репутації бренду.

Технологічні чинники:

- Швидкий розвиток інновацій у сфері пакування та переробки.
- Автоматизація виробничих процесів.
- Впровадження індустрії 4.0 та IT-рішень у виробництві.

З метою комплексної оцінки конкурентних переваг та викликів, перед якими стоїть підприємство, доцільно провести SWOT-аналіз (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – SWOT-аналіз ТОВ «Світоч»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Висока впізнаваність бренду	Залежність від імпортової сировини
Стабільна підтримка міжнародної корпорації Nestlé	Обмежений асортимент у сегменті преміум
Досвід та традиції виробництва	Недостатнє охоплення молодіжної аудиторії
Можливості (O)	Загрози (T)
Розширення експортних ринків	Конкуренція з боку міжнародних брендів
Впровадження еко- та фітнес-продуктів	Погіршення економічної ситуації в країні
Партнерство з HoReCa та ритейлом	Законодавчі зміни у сфері харчової безпеки

Таким чином, ТОВ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» є сучасним високотехнологічним підприємством, що посідає провідні позиції на українському ринку солодошів. Сприятливим чинником для розвитку є належність до міжнародної корпорації Nestlé, що забезпечує фінансову стабільність, доступ до інновацій та підтримку експорту. Водночас підприємство функціонує в умовах жорсткої конкуренції, зміни споживчих запитів та зовнішніх ризиків. Це обумовлює необхідність адаптації продуктової стратегії до нових ринкових умов, активного впровадження інновацій, розширення асортименту та зміцнення позицій на зовнішніх ринках.

2.2. Аналіз асортиментної політики та продуктової стратегії підприємства

ТОВ «Світоч» — це давнє львівське підприємство, коріння якого сягає 1882 року, однак сучасної назви та обсяги діяльності воно набуло після створення в 1962 році, коли об'єднали кілька кондитерських підприємств регіону. У 1998–2018 роках підприємство поступово стало дочірньою компанією Nestlé, що надало можливість модернізації виробничих потужностей, застосування автоматизації, а також виходу на міжнародний рівень

Nestlé активно веде інноваційну політику щодо брендів. Компанія постійно оновлює свої локальні та глобальні лінійки: наприклад, Washington Nesquik отримав нові шоколадні плити, орієнтовані на дітей і підлітків; рішення Nestlé щодо підтримки локальних брендів, таких як Svitoch, забезпечує синергію традиційної впізнаваності й глобального маркетингу

Згідно з останніми дослідженнями Euromonitor, український ринок шоколаду демонструє поступове відновлення після пандемії та зростаючого економічного тиску. Ключові тенденції:

- Зростання попиту на безцукрові та здорові продукти, включаючи варіанти зі стевією, мальтитолом тощо.
- Поява нових пропозицій від глобальних брендів (Ferrero, Nestlé) як у преміум, так і середньому сегменті.

Для «Світоч» це означає доцільність розширення асортименту «healthy» продуктів, зокрема безцукрових шоколадних плиток — що відповідає глобальним трендам і забезпечує додаткову цінність для споживача.

ТОВ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» є багатогалузевим підприємством, в основі якого торгівля, громадське харчування, виробнича та заготівельна діяльність, і пов'язана із соціальною місією. І оскільки основна діяльність товариства, пов'язана з виробництвом, основною метою в області асортиментної політики ТОВ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч», є утримання постійних клієнтів та залучення інтересу нових покупців.

Цілі асортиментної політики ТОВ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч», представлені на рисунку 2.1.



Рис.2.1. Цілі асортиментної політики ТОВ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»

Для розвитку торговельної діяльності ТОВ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» відкрито спеціалізовані магазини. У всіх магазинах має місце розгорнутий асортимент. Для того, щоб забезпечити виконання поставлених цілей та завдань у структурі комерційного відділу ТОВ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» існують самостійні структурні підрозділи: відділ закупівель, відділ продажу, відділ маркетингу, склад.

Управління товарним асортиментом ТОВ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» представляє собою циклічний процес, який включає наступні блоки: формування, аналіз, коригування, аналіз змін, аналіз ринку (рис 2.2).



Рис. 2.2. Управління асортиментом в ТОВ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»

Формування асортименту ТОВ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» в рамках асортиментної політики, що здійснюється в рамках підбору певних товарних груп, видів та різновидів, виходячи із запитів споживачів.

Грамотний вибір товарів та наявність на полицях магазинів та складі необхідної кількості вкрай важливий для забезпечення трьох найважливіших показників для ТОВ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»:

По-перше, для операційного доходу від продажу, по-друге, оборотності товарів, і по-третє, доходу на квадратний метр торгових площ фірмових магазинів. Ніхто не може запропонувати покупцю відразу всі можливі товари та бренди, але у наявному асортименті продуктів має бути достатньо альтернатив, щоб забезпечити високий середній чек та частоту покупок. Основне питання, яке вирішує асортиментна політика ТОВ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»

– це визначення набору товарних груп, який буде найбільш кращим для успішної роботи підприємства. Сам процес формування асортименту ТОВ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» представлений на рис. 2.3



Асортиментна політика та продуктова стратегія є ключовими інструментами стратегічного управління у кондитерській галузі. В умовах зростаючої конкуренції, цифровізації та змін споживацьких уподобань, саме правильне формування асортименту дозволяє утримувати цільову аудиторію й адаптуватися до ринкових тенденцій [8, с. 109]. У контексті діяльності ТОВ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч», яка є частиною глобальної корпорації Nestlé, важливо розглянути детальний аналіз асортименту, продуктиві напрями розвитку і роль бренду у формуванні конкурентної переваги.

Отже, асортиментна політика ТОВ «Світоч» спрямована на оптимальне поєднання традиційних продуктів і новинок, що відповідає вимогам як локального, так і глобального ринку. Продуктова стратегія підприємства чітко орієнтована на:

- зміцнення позицій у ключовому сегменті шоколадних виробів;

- поступове зменшення залежності від вагових цукерок;
- розвиток сезонних пропозицій та інноваційних продуктів;
- підтримку бренду «Світоч» як символу національних кондитерських традицій.

Таким чином, у продуктивній стратегії «Світоч» простежується баланс між консервативними елементами (збереження традиційного портфеля) та інноваційними рішеннями (впровадження сучасних форматів і рецептур), що забезпечує стабільність і конкурентоспроможність підприємства в довгостроковій перспективі.

Управління закупівлями також входить до системи робочих завдань асортиментної політики для ТОВ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч». Відділ закупівель ТОВ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» відповідає за забезпечення потреби виробництва та бере участь у формуванні плану постачання. Крім того, відділ закупівель, постійно контактуючи з постачальниками, надає інформацію про наявність чи відсутність товарної продукції у постачальників, яку необхідно враховувати при формуванні плану поставок та розрахунку необхідних обсягів закупівлі.

Планування закупівель також має принципове значення, щоб товари довгий час не залишалися на полицях магазинів та складах. Протягом багатьох років ТОВ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» здійснює закупівлю товарів у різних виробників та працює з великими комерційними фірмами. У 2024 році ТОВ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» уклала 264 договори на постачання товарної продукції та сировини для власного виробництва. Грамотно сплановані закупівлі надають безпосередній вплив на прибуток, та спрямовані на:

- 1) виявлення товарних позицій, які найбільше користуються попитом;
- 2) забезпечення наявності товарів у необхідній кількості на полицях та складах, необхідної якості для подальшого продажу продукції;
- 3) активна робота з партнерами в рамках усієї бізнес-екосистеми.

Таким чином, можна сказати, що на формування асортименту в ТОВ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» впливає безліч факторів: це і стан економіки, купівельна спроможність громадян та їх споживчі переваги, рівень цін, висока конкуренція у сфері кондитерських виробів.

На сьогоднішній день, ТОВ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» опинилося у складній ситуації, оскільки потрібні точні прогнози попиту, щоб більш ефективно планувати асортимент для своїх та інших каналів продажу. Проте середня точність прогнозів у сфері виробництва становить всього 60%, незалежно від того, яку методологію прогнозування використовувати.

Однією з найгостріших і довгострокових проблем за своїми наслідками – відсутність аналітики. У ТОВ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» нерідко не вистачає практичного інструменту, який допоміг би проводити коректний аналіз та приймати зважені рішення про виведення та введення товарів, розширення та поглиблення асортименту, що породжує відсутність відповідальності при ухваленні асортиментних рішень.

Таким чином, управління асортиментною політикою ТОВ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» – це діяльність підприємства з формування асортименту конкурентоспроможних товарів, яка спрямована на виявлення та підтримку оптимального асортименту. Однак у зв'язку кризовою ситуацією в країні, попит на деякі види товарів змінювався, що пов'язано, і з купівельною здатністю громадян та їх споживчими уподобаннями, ціновою політикою та зростанням цін, високою конкуренцією у сфері кондитерської продукції.

2.3. Оцінка ефективності реалізованої продуктової стратегії та виявлення проблемних аспектів

Ефективність продуктової стратегії є ключовим показником конкурентоспроможності сучасного підприємства, оскільки вона визначає не лише ринкову результативність діяльності, а й здатність компанії адаптуватися до динамічних умов середовища.

Для ТОВ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» оцінка результативності продуктової стратегії набуває особливого значення, адже кондитерський ринок України є висококонкурентним і насиченим, а споживацькі вподобання швидко змінюються під впливом глобальних трендів здорового харчування, інновацій у пакуванні та маркетингових комунікаціях.

З огляду на це, доцільним є проведення комплексного аналізу асортименту продукції підприємства, застосування ABC- та XYZ-аналізу, а також портфельного аналізу, що дозволяє оцінити співвідношення «ринкової частки» і «темпів зростання сегменту».

Асортиментна політика ТОВ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» відзначається широким охопленням основних кондитерських груп: шоколадні плитки, батончики, фасовані та вагові цукерки, печиво, вафлі, сезонна продукція.

Таблиця 2.4 - Структура асортименту та внесок у виручку ТОВ «Світоч»

Категорія продукції	Частка в асортименті, %	Частка у виручці, %	Середньорічний приріст, %
Шоколадні плитки	28	38	6,5
Шоколадні батончики	22	25	4,2
Фасовані цукерки	20	15	3,8
Вагові цукерки	15	9	-1,2
Вафлі та печиво	10	7	2,1
Сезонна продукція	5	6	5,7

Наведені дані свідчать, що найбільшу роль у формуванні доходів відіграють шоколадні плитки (38 %) та батончики (25 %). Водночас негативна динаміка продажів вагових цукерок (-1,2 %) демонструє зниження популярності традиційних форматів на користь фасованої продукції та індивідуального пакування.

Результати ABC-аналізу наведено у таблиці 2.5

Таблиця 2.5 - ABC-аналіз асортименту ТОВ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»

Категорія продукції	Частка у виручці, %	Група
Шоколадні плитки «Світоч»	38	A
Шоколадні батончики (Lion, KitKat, Nuts)	25	A
Фасовані цукерки (трюфелі, праліне)	15	B
Вагові цукерки	9	B
Печиво та вафлі	7	C
Сезонна продукція (новорічні набори, великодні яйця)	6	C

Аналіз показує, що група А формує понад 60 % виручки компанії, підтверджуючи надзвичайно високу роль «ядерного» асортименту. Групи В та С хоча й доповнюють асортимент, проте їхня результативність значно нижча.

Результати XYZ-аналізу наведено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 - XYZ-аналіз асортименту ТОВ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»

Категорія продукції	Характеристика попиту	Група
Шоколадні плитки	Стабільний попит протягом року	X
Шоколадні батончики	Стабільний попит із незначними коливаннями	X
Фасовані цукерки	Сезонні піки (свята, подарункові набори)	Y
Вагові цукерки	Попит залежить від цінових акцій	Y
Вафлі та печиво	Нестабільний попит	Z
Сезонна продукція	Високі продажі лише у святкові періоди	Z

Таким чином, найстабільнішими є шоколадні вироби, тоді як продукція груп Y і Z вимагає додаткових маркетингових інструментів для стимулювання попиту.

Використання матриці BCG дозволяє визначити позиції товарних груп на ринку за критеріями «частка ринку – темпи зростання».

Таблиця 2.7- Позиціонування продукції ТОВ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» у матриці BCG

Категорія продукції	Частка ринку	Темпи зростання	Позиція у матриці
Шоколадні плитки	Висока	Середні	«Дійні корови»
Шоколадні батончики	Висока	Високі	«Зірки»
Фасовані цукерки	Середня	Середні	«Знаки питання»
Вагові цукерки	Низька	Низькі	«Собаки»
Вафлі та печиво	Низька	Середні	«Знаки питання»
Сезонна продукція	Низька	Високі (сезонні)	«Знаки питання»

Результати аналізу демонструють, що головним «джерелом доходів» залишаються шоколадні плитки та батончики. Водночас вагові цукерки втрачають свою ринкову привабливість і займають позицію «собак».

Проведений аналіз дозволяє виділити такі проблеми у продуктивній стратегії підприємства:

1. Висока залежність від ключових сегментів (група А, Х) – у разі зміни споживчих трендів компанія може втратити частину прибутку.
2. Зниження ролі традиційних вагових цукерок, що вимагає їх редизайну або заміни на нові формати.
3. Сезонність продажів у низці категорій (групи Y та Z), що ускладнює планування виробництва.
4. Недостатня диверсифікація у напрямку «здорових» солодошів, що є ключовим трендом ринку.
5. Низька рентабельність окремих ніш (печиво, вафлі), які потребують переосмислення.

Таким чином, продуктивній стратегії ТОВ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» властива висока результативність у сегменті шоколадних виробів, які стабільно забезпечують основну частку виручки. Водночас існують проблемні аспекти, пов'язані із зниженням попиту на вагові цукерки, сезонністю та обмеженою диверсифікацією. Для підвищення ефективності стратегії доцільно активніше розвивати категорію «здорових продуктів», розширювати фасований асортимент та зменшувати залежність від сезонних факторів.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОДУКТОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «СВІТОЧ»

3.1. Обґрунтування необхідності впровадження інноваційних рішень у продуктову стратегію

У сучасних умовах розвитку економіки інновації виступають одним із ключових чинників конкурентоспроможності підприємств. Особливо це стосується кондитерської галузі, яка характеризується високою динамікою споживчих уподобань, зростанням ролі здорового харчування, швидким поширенням цифрових технологій та посиленням екологічних вимог. Для ТОВ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» питання оновлення продуктової стратегії через інноваційні рішення є не лише актуальним, але й визначальним для забезпечення сталого розвитку.

Інновації у харчовій промисловості, зокрема у кондитерському сегменті, дедалі більше набувають стратегічного значення. У світі сформувалася тенденція, за якої споживачі віддають перевагу не лише традиційним смакам, а й новим продуктам, що поєднують смакову привабливість із користю для здоров'я. Згідно з дослідженнями Euromonitor International, у 2022–2023 рр. понад 60 % споживачів у Європі декларували готовність обирати продукти з натуральних інгредієнтів, а близько 45 % — віддають перевагу товарам зі зниженим вмістом цукру.

Ще однією глобальною тенденцією є цифровізація ринку. Сучасні підприємства активно використовують Big Data, CRM-системи, штучний інтелект (AI) для прогнозування попиту, сегментації споживачів та формування персоналізованих пропозицій. Це дає змогу виробникам ефективніше адаптувати продуктову стратегію до індивідуальних запитів клієнтів.

Не менш важливим є екологічний фактор: світовий ринок активно реагує на виклики сталого розвитку. Компанії, що ігнорують тренд «зеленої економіки», стикаються з ризиком втрати репутації та клієнтської лояльності.

Аналіз досвіду провідних світових компаній демонструє, що впровадження інновацій у продуктивій стратегії є ключем до збереження та посилення конкурентоспроможності.

Nestlé (до складу якої входить бренд «Світоч») активно інвестує в розробку альтернативних шоколадних продуктів на рослинній основі, що відповідають тренду веганського харчування.

Mars Incorporated застосовує стратегію «відповідального задоволення» (responsible pleasure), впроваджуючи зменшений вміст цукру у продуктах та пропонуючи міні-порції.

Mondelez International робить ставку на інноваційні рішення в упаковці — зменшення використання пластику та впровадження повністю перероблюваних матеріалів.

Таким чином, міжнародний досвід підтверджує, що інновації в продуктивій стратегії є не короткостроковим трендом, а стійкою умовою виживання у висококонкурентному середовищі.

У сучасних умовах динамічного розвитку ринкових відносин і високої конкуренції управління продуктовою політикою підприємства потребує застосування новітніх інформаційних та цифрових технологій. Цифровізація забезпечує підприємствам можливість здійснювати більш точне прогнозування попиту, ефективно управляти асортиментом, скорочувати виробничі та логістичні витрати, а також підвищувати лояльність споживачів. Сутність цифровізації у продуктивій політиці полягає у трансформації традиційних управлінських процесів у автоматизовані системи прийняття рішень, які базуються на зборі, обробці та аналізі великих масивів даних.

Цифровізація продуктової політики включає інтеграцію сучасних інформаційних технологій у всі ключові процеси: розробку асортименту, визначення цінової стратегії, управління життєвим циклом продуктів, контроль запасів та оптимізацію логістики. Наукові джерела виділяють кілька ключових аспектів цифровізації:

Аналітичний аспект — використання систем Business Intelligence (BI), аналітики великих даних (Big Data) та алгоритмів машинного навчання для прогнозування попиту та визначення оптимального асортименту.

Операційний аспект — автоматизація виробничих та логістичних процесів через ERP-системи, що забезпечує синхронізацію виробництва з попитом і мінімізацію витрат.

Маркетинговий аспект — застосування CRM-систем для сегментації споживачів, персоналізації пропозицій і підвищення ефективності комунікаційних кампаній.

Інноваційний аспект — інтеграція цифрових платформ для тестування нових продуктів та впровадження еко-інновацій, що відповідають сучасним тенденціям сталого розвитку.

Цифровізація сприяє зменшенню ймовірності помилок у прийнятті рішень, підвищує гнучкість підприємства та дозволяє швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури.

ВІ-системи являють собою комплекс програмних і технологічних рішень, що забезпечують збір, інтеграцію, обробку та візуалізацію даних про продажі, попит, продуктивність окремих товарних позицій та фінансові показники підприємства. Функціональні можливості:

- багатовимірний аналіз продажів за різними сегментами, регіонами, категоріями товарів;
- формування аналітичних дашбордів для керівників різних рівнів;
- прогнозування попиту на основі історичних даних та трендів;
- оцінка ефективності продуктового портфеля та визначення товарів, що генерують максимальний прибуток [14, с. 146].

Використання ВІ-систем дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни ринку, приймати обґрунтовані рішення щодо оптимізації асортименту та підвищення рентабельності товарів. Наприклад, ВІ-системи дозволяють швидко виявляти збиткові позиції та визначати потребу у запуску нових продуктів відповідно до попиту споживачів.

Сутність і призначення: ERP-системи забезпечують комплексне управління ресурсами підприємства, включаючи виробничі потоки, закупівлі, логістику, фінанси та складські запаси. Функціональні можливості:

- автоматизоване планування виробництва з урахуванням прогнозованого попиту;
- синхронізація постачання сировини та готової продукції з потребами ринку;
- контроль і оптимізація запасів на складах;
- інтеграція з фінансовими системами для оцінки витрат на виробництво та логістику.

ERP-системи дозволяють мінімізувати надлишкові запаси, скоротити виробничі та логістичні витрати, підвищити точність виконання замовлень та забезпечити більш ефективне управління асортиментною політикою. Для харчових підприємств ERP-системи є ключовим інструментом інтеграції виробничих процесів із продуктовою стратегією [16, с. 45].

CRM-системи орієнтовані на управління взаємовідносинами зі споживачами. Вони забезпечують збір і обробку інформації про клієнтів, їхні покупки, уподобання та поведінкові характеристики. Функціональні можливості:

- сегментація клієнтської бази за різними критеріями (частота покупок, обсяг витрат, регіон, вікова категорія);
- створення персоналізованих пропозицій та акцій для конкретних сегментів;
- аналіз ефективності маркетингових кампаній та комунікацій;
- інтеграція з e-commerce платформами для отримання даних про онлайн-продажі та поведінку споживачів.

CRM-системи дозволяють адаптувати асортиментну політику під конкретні групи споживачів, підвищити лояльність та рівень повторних покупок, що безпосередньо впливає на ефективність продуктової стратегії.

Big Data передбачає обробку великих масивів даних із різних джерел (продажі, соціальні мережі, поведінка споживачів, ринкові тренди). Алгоритми штучного інтелекту дозволяють виявляти закономірності та прогнозувати розвиток ринку. Функціональні можливості:

- прогнозування попиту на основі історичних даних та сезонних коливань;
- оцінка життєвого циклу товару та визначення оптимального моменту для оновлення асортименту;
- автоматичне формування рекомендацій щодо розширення або скорочення продуктової лінійки;
- підтримка прийняття стратегічних рішень на основі об'єктивних даних.

Застосування Big Data та AI дозволяє підвищити точність прогнозів, мінімізувати ризики надлишкових або дефіцитних запасів та оперативно реагувати на зміни ринкових умов. IoT технології забезпечують збір даних про стан продукції та логістичні процеси в режимі реального часу через сенсори та датчики. Функціональні можливості:

- контроль рівня запасів на складах і в торгових точках;
- відстеження умов зберігання продукції (температура, вологість тощо);
- автоматичне формування замовлень на поповнення запасів;
- інтеграція з ERP та BI-системами для оптимізації логістики [20, с.41].

IoT дозволяє підвищити ефективність управління асортиментом, скоротити втрати продукції, забезпечити своєчасне постачання товарів на ринок та поліпшити контроль якості.

Платформи електронної комерції стають важливим каналом продажів та збору даних про попит. Функціональні можливості:

- тестування нових продуктів на обмежених ринкових сегментах;
- швидке отримання зворотного зв'язку від споживачів;
- аналіз ефективності продуктів у різних регіонах та сегментах ринку;

- інтеграція даних із CRM для формування індивідуальних пропозицій.

E-commerce платформи дозволяють підприємству оперативно коригувати асортимент, адаптувати продуктову стратегію до споживчого попиту та зменшувати ризики при виведенні нових продуктів.

PLM-системи забезпечують управління життєвим циклом продукту від концепції до виведення з ринку. Функціональні можливості:

- управління розробкою нових продуктів;
- контроль термінів запуску та зняття продуктів з виробництва;
- інтеграція з ERP та BI для моніторингу ефективності продуктового портфеля;
- підтримка інноваційних процесів та оптимізація ресурсів.

PLM дозволяє підприємству оперативно оновлювати асортимент, впроваджувати інноваційні продукти та забезпечувати стабільність продуктової стратегії у довгостроковій перспективі.

Для ТОВ «Світоч» актуальними є кілька напрямів інноваційної діяльності:

1. Формування лінійки функціональних продуктів – шоколад із додаванням корисних речовин (магнію, вітамінів), батончики з високим вмістом білка, продукція без додавання цукру.

2. Еко-інновації в упаковці – біорозкладні пакувальні матеріали, використання вторинної сировини, упаковка з «розумними» маркуваннями (QR-коди, що дають доступ до інформації про склад і походження продукту).

3. Цифрові інновації в маркетингу – розробка мобільних застосунків із системою персоналізованих знижок, гейміфікація, інтеграція в маркетплейси.

4. Інновації у виробництві – впровадження енергоефективних технологій, автоматизованих ліній пакування, використання технологій прогнозування попиту для зниження витрат на складські запаси.

Продуктова стратегія традиційно спрямована на формування оптимального асортименту продукції та визначення ринкових сегментів, на яких підприємство прагне закріпити позиції. Проте класичні підходи, засновані лише

на оптимізації асортименту, вже не є достатніми для забезпечення довгострокового успіху.

Серед основних причин, що зумовлюють необхідність впровадження інновацій у продуктову стратегію, можна виділити:

1. Динамічність споживчих переваг – зростає попит на органічні, безглютенові, низькокалорійні та функціональні продукти.
2. Посилення конкуренції – глобальні бренди та локальні виробники активно виходять на ринок із новими рішеннями.
3. Технологічні зміни – цифрові інструменти маркетингу та Big Data дозволяють персоналізувати пропозицію.
4. Екологічні тренди – споживачі звертають увагу на екологічність упаковки та сталість виробництва.
5. Глобалізація ринку – споживачі очікують не лише класичної, але й інноваційної продукції, що відповідає міжнародним стандартам.

Основні напрями інновацій у продуктовій стратегії наведені в таблиці 3.1

Таблиця 3.1 - Ключові напрями інновацій у продуктовій стратегії підприємств харчової промисловості

Напрямок інновацій	Зміст	Приклад реалізації
Продуктові інновації	Розробка нових видів солодощів, функціональних та дієтичних продуктів	Шоколад без цукру, батончики з протеїном
Технологічні інновації	Використання нових технологій виробництва	3D-друк десертів, автоматизація пакування
Маркетингові інновації	Цифрові канали просування, персоналізовані пропозиції	Інтерактивні мобільні додатки, AR-упаковка
Екологічні інновації	Використання біорозкладної упаковки, скорочення викидів CO ₂	Паперові обгортки, «зелене» виробництво
Логістичні інновації	Оптимізація постачання та збуту	Холодові ланцюги для чутливих продуктів

Основними факторами успіху продуктових інновацій на бізнес-рівні підприємства є:

1. Наявність стратегії розробки нового продукту, взаємопов'язаної зі стратегією компанії. Системна розробка нових продуктів визначає стратегічні

бізнес-вимоги, яким повинен відповідати новий продукт, та забезпечує взаємозв'язок продуктових інновацій з корпоративними цілями компанії. Стратегічними цілями може бути, наприклад, вказівка, який відсоток продажів чи зростання бізнесу припадатиме на нові продукти, вихід на нові ринки, збалансованість сезонних факторів.

При цьому необхідно приділяти особливу увагу не лише питанню розробки стратегії, але її реалізації, тобто перекладу стратегії на зрозумілі всім терміни, щоб зосередити увагу на повсякденних діях, а також на обов'язковому доведенні цілей і завдань стратегії до відома всіх осіб, які беруть участь у розробленні нових продуктів.

Наявність стратегії дозволяє:

- ясно та чітко визначити цілі та завдання інноваційної стратегії компанії, визначити напрямок дій та сфокусувати зусилля команди розробників у цьому напрямку;
- забезпечити більш тісний взаємозв'язок між окремими етапами в контексті загального стратегічного спрямування;
- зрозуміти кожному менеджеру, чим його завдання важливе для досягнення спільних цілей, як протікає весь процес від початку до кінця, бачити весь процес загалом, а не фрагментарно;
- приймати проактивні, а не реактивні управлінські рішення.

Компанії, які мають добре сформульовану стратегію розробки нових продуктів, процвітають набагато краще, ніж ті, хто не має цього аспекту, і вони мають на 32% вищі показники успіху, частіше відповідають цілям продажів (на 42%) та краще відповідають цілям прибутку (на 39%) [8, с. 30].

2. Управління портфелем проектів. Пошук ідей нового продукту має вестись систематично, і компанія повинна мати постійний портфель ідей, який має перетворитися на основний актив компанії. Однак багато компаній страждають від надто великої кількості проектів (часто неперспективних проектів) та нестачі ресурсів для ефективного та своєчасного виконання кожного з них. Це пов'язано з неправильною оцінкою проектів та визначенням

пріоритетів, що часто призводить до того, що дефіцитні та цінні ресурси витрачаються на неперспективні проекти, а справді гідні проекти відчують брак ресурсів, реалізація йде повільно і часто просто не досягають своєї мети. Тому необхідно приймати більш жорсткі рішення на стадії відбору та оцінки проектів та правильно розставити пріоритети, що призведе до більш чіткого фокусування на перспективних проектах, вищого рівня успіху та скорочення часу виходу на ринок.

Однак вибір найбільш цінних перспективних проектів зі створення нових продуктів – це лише одне із завдань управління портфелем проектів. Другим завданням є вибір правильного поєднання та збалансованості проектів у портфелі розробки, а також забезпечення стратегічної узгодженості в портфелі, щоб витрати бізнесу на інноваційні продукти відповідали його стратегічним пріоритетам. Говорячи про збалансованість портфеля проектів, ми маємо на увазі, що йдеться про оптимальний інвестиційний баланс між ризиком і прибутковістю, короткостроковими та довгостроковими проектами, великими інвестиційними проектами та проектами з незначної модифікації існуючих продуктів, а також про можливість знайти правильний баланс між наявними ресурсами та кількістю реалізованих проектів. Однак, як показує практика, багато компаній тяжіють до консервативних портфелів з низьким рівнем ризику, що часто закінчується неправильним поєднанням та балансом проектів – в портфелі занадто багато невеликих малорентабельних проектів з низьким рівнем ризику та недостатньо точно сміливіших проектів з високим рівнем прибутковості.

3. Орієнтація на привабливі ринки. Нові продукти, орієнтовані на більш привабливі ринки мають більш високий рівень успіху. Обидва складники ринкової привабливості (ринковий потенціал та конкурентна ситуація) повинні розглядатися як критерії при виборі та визначенні пріоритетів проекту. Найбільш привабливими слід вважати великі зростаючі ринки з довгостроковим потенціалом і високою прибутковістю, відсутністю гострої цінової конкуренції

та конкурентів з сильними конкурентними продуктами та з широкою мережею каналів продажу.

4. Наявність матеріальних та людських ресурсів. Керівництво має розуміти, що мета створення високоефективного нового продукту не буде досягнута, якщо не будуть задіяні необхідні ресурси. Нестача фінансових ресурсів, відсутність потрібних людей та часу для якісної роботи часто є причиною низької якості виконання та призводять до провалу проекту. Тому для отримання позитивних результатів виділені ресурси повинні відповідати цілям та процесам розробки нового продукту, що передбачає залучення необхідних людей, надання їм достатнього часу та забезпечення адекватного бюджету на НДДКР.

5. Створення крос-функціональних проектних команд. Вкрай важливо мати ефективну команду. Залучаючи кращих людей – досвідчених та кваліфікованих, – менеджер компенсує нестачу часу та бюджету [1, с. 7]. Крос-функціональна команда, що складається з представників різних відділів професіоналів своєї справи (НДДКР, маркетингу, виробництва і т. д.), що супроводжують новий продукт на всіх етапах розробки, забезпечує тісне співробітництво між різними підрозділами компанії, що дозволяє підвищити ефективність роботи. На відміну від функціонального підходу, коли кожний підрозділ компанії відповідає тільки за результати своєї роботи, крос-функціональні команди відповідають за кінцевий результат свого проекту – наприклад, за забезпечення відповідності проекту вимогам щодо прибутку, доходів та термінів. Члени команди – це не просто представники функціональних підрозділів, а члени команди, які втратили функціональну приналежність та працюють разом задля досягнення спільної мети. При цьому важливим є відданість членів команди корпоративній місії та питання постійних комунікацій між членами команди, наприклад, проведення коротких, але постійних щотижневих зустрічей, щоб вся команда була в курсі подій.

Для успіху крос-функціональних команд повинні мати місце два ключові фактори: мотивація та лідерство. Команді потрібен сильний керівник, сильний

лідер суттєво підвищує ефективність проекту. Керівник команди несе відповідальність за проект від ідеї до запуску, виконуючи проект протягом усього процесу, а не лише за один чи кілька етапів. Для ефективного виконання проекту керівник групи має займатися одним проектом, а не розпорошувати свої сили між великою кількістю проектів та не мати інших обов'язків.

Значення фактора мотивації також не можна недооцінювати, оскільки навіть за наявності кращих інструментів та абсолютно правильної організації процесу вирішальне значення відіграє людський фактор, саме від компетентності та злагоджених дій всіх членів команди залежить успіх реалізації проекту.

6. Сприятливий інноваційний клімат та культура. Сприятливий клімат для інновацій істотно впливає на результати діяльності. Наведемо деякі методи та практики, які використовують найбільш ефективні компанії у галузі розробки нових продуктів:

- підтримка інновацій вищим керівництвом компанії, топ-менеджери не бояться вкладати кошти у тому числі у ризиковані проекти;
- мотивація учасників проекту: успіхи нового продукту заохочуються (а невдачі не караються), заохочення ініціаторів успішних ідей;
- визнання колективних зусиль, а не окремих осіб;
- створення умов для ефективної взаємодії членів команди: забезпечення всіма видами ресурсів, необхідної творчої діяльності; відмова топ-менеджерів від мікроуправління проектами та мінімізація бюрократичних процедур; надання спеціально обладнаних просторів для командної роботи.

7. Прихильність вищого керівництва фірми продуктовим інноваціям. Основна роль керівництва як прихильника продуктових інновацій полягає в довгостроковій прихильності до інновацій – як джерела зростання компанії, розробки бачення, цілей та стратегії продуктових інновацій, у створенні необхідних умов для успішної реалізації програми розроблення нових продуктів. Прихильність та залучення вищого керівництва полягає у підтримці проектних команд та відданих прихильників, виступаючи в якості фасилітатора проекту, забезпечення перспективних проектів необхідними ресурсами (людськими,

фінансовими та ін.) та гарантії, що вони не будуть відвернуті на інші, більш нагальні потреби [3, с.135].

Крім того, також має бути передбачена відповідальність вищого керівника за результати реалізації програми розробки нових продуктів, для чого мають бути виміряні результати ефективності програми нових продуктів (наприклад, відсоток продажів, забезпечених новими продуктами, відсоток успішних і невдалих проектів), ефективність нового продукту повинна бути частиною успіху вищого керівництва; а винагорода чи бонуси вищого керівництва мають бути прив'язані до результатів розробки нової продукції.

8. Багатоступінчаста модель інноваційного процесу включає кілька етапів, від ідеї до запуску і поєднує кращі практики в єдину методологію чи модель, щоб ці чинники успіху виникали навмисно, а не випадково. Найкращі практики, такі як передпроектні роботи, чітке визначення продукту на основі фактів, гнучка розробка та орієнтація на клієнта, вбудовані в різні етапи за задумом. Наявність та реалізація багатоступінчастої моделі дозволяють усунути погані проекти на більш ранніх етапах процесу, заохочують кросфункціональний підхід до розробки продукту та залучає вище керівництво у інноваційний процес як осіб, що приймають рішення, та є постачальниками ресурсів.

Найбільш популярними моделями та практиками розробки нових продуктів є модель Р. Купера «Stage-Gate® Model», ощадливий стартап та дизайн-мислення, ощадливі інновації.

Модель Р. Купера "Stage-Gate® Model". Процес розробки нового продукту розділено на ряд етапів (генерація ідей; попередній аналіз; бізнес-обґрунтування; тестування та перевірка; запуск) кожен з яких включає набір конкретних дій. Після завершення кожної стадії проект проходить контрольні точки, де на підставі встановлених критеріїв відсіву приймається рішення про продовження, доопрацюванні або навіть про припинення проекту.

Ощадливий стартап та дизайн-мислення. Ітераційні моделі, орієнтовані на людину підходи до інновацій, які роблять фокус не на продукті, а на клієнті та його проблемах. Основним завданням бережливого стартапу та дизайн-мислення

є вирішення проблеми споживача, оскільки споживачеві важливе рішення його проблеми [13].

Ощадливі інновації. Створення максимально спрощених у своїй функціональності і тому відносно недорогих продуктів, але які при цьому володіють високим рівнем якості.

9. Гнучкі методи розробки нового продукту (Agile development). В умовах швидкої зміни зовнішнього середовища, постійно мінливих смаків та потреб покупця дуже складно отримати точне визначення продукту до його розробки.

Проведений аналіз має важливе значення, оскільки знання причин невдач і факторів успіху дозволить компанії виробити найбільш працездатну стратегію та уникнути безлічі помилок при розробці нових продуктів.

Говорячи про важливість знання факторів успіху, слід звернути увагу, що на різних стадіях реалізації проекту розглянуті фактори успіху мають різну ступінь впливу. Наприклад, орієнтація на клієнта, глибоке розуміння його потреб та бажань життєво важливі для успіху нового продукту, тому постійний зворотний зв'язок із клієнтом є найважливішим фактором успіху протягом всього етапу розробки від ідеї до запуску. Скорочення часу розробки та відповідні практики, що сприяють розробці продукту в більш стислі терміни без шкоди якості, стають ключовим фактором успіху на стадії розробки продукту.

Враховуючи сучасні тенденції, підприємство «Світоч» може зосередитися на таких напрямках інновацій:

1. Продуктові інновації – розробка лінійки «здорових солодошів» (низькокалорійних шоколадів, батончиків з натуральних інгредієнтів, функціональних продуктів із вітамінами та мінералами).

2. Пакувальні інновації – впровадження біорозкладних матеріалів та «розумного пакування» із QR-кодами, які дозволяють дізнатися історію продукту.

3. Маркетингові інновації – використання інструментів цифрового маркетингу (персоналізовані пропозиції, гейміфікація, колаборації з популярними брендами).

4. Технологічні інновації – застосування енергоефективних технологій, автоматизація процесів, використання big data для прогнозування попиту.

5. Соціально-екологічні інновації – розширення корпоративної соціальної відповідальності (CSR), просування принципів сталого розвитку [20, с. 37]

Для обґрунтування доцільності впровадження інновацій проведемо оцінку потенційного впливу кожного напрямку на діяльність компанії.

Таблиця 3.2 - Оцінка впливу інноваційних рішень на ефективність продуктової стратегії ТОВ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»

Напрямок інновацій	Вплив на ринкову позицію	Вплив на прибутковість	Вплив на імідж компанії	Загальний ефект
Продуктові інновації	Високий	Високий	Високий	Дуже позитивний
Технологічні інновації	Середній	Високий	Середній	Позитивний
Маркетингові інновації	Високий	Середній	Високий	Дуже позитивний
Екологічні інновації	Середній	Середній	Високий	Позитивний
Логістичні інновації	Середній	Середній	Середній	Помірний

Водночас впровадження інновацій супроводжується низкою викликів, серед яких:

- висока капіталомісткість інноваційних проєктів;
- потреба у спеціалізованих кадрах та інноваційній культурі;
- ризик відторгнення нових продуктів споживачами;
- тривалі терміни окупності інноваційних рішень.

Таблиця 3.3 - Основні бар'єри впровадження інновацій у продуктової стратегії

Тип бар'єру	Приклад прояву
Фінансовий	Високі витрати на розробку нових продуктів
Технологічний	Відсутність доступу до передових технологій
Організаційний	Опір персоналу до змін
Ринковий	Невизначеність попиту на інноваційні товари
Інституційний	Недостатня державна підтримка інноваційних проєктів

Очікувані результати впровадження інновацій наведено в таблиці 3.4

Таблиця 3.4 - Очікувані результати від впровадження інновацій у продуктовій стратегії ТОВ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»

Напрямок інновацій	Очікуваний ефект	Приклад вимірюваного показника
Продуктові	Розширення ринкової частки, залучення нових сегментів	Зростання продажів на 12–15 % у сегменті «здорових продуктів»
Технологічні	Зниження виробничих витрат, підвищення якості	Економія енерговитрат на 10–12 %
Маркетингові	Зростання лояльності клієнтів, персоналізація	Підвищення повторних покупок на 20 %
Екологічні	Зміцнення іміджу, вихід на ринки ЄС	100 % перероблюваної упаковки до 2030 р.
Логістичні	Скорочення термінів доставки, зменшення втрат	Оптимізація логістичних витрат на 8–10 %

Разом із перевагами інноваційна діяльність пов'язана з низкою проблемних аспектів:

1. Фінансові – висока капіталомісткість інноваційних проектів.
2. Організаційні – необхідність зміни корпоративної культури та навчання персоналу.
3. Маркетингові – ризик неприйняття нових продуктів споживачами, особливо у сегменті традиційних солодощів.
4. Правові – потреба у відповідності європейським стандартам якості та маркування.

Впровадження інноваційних рішень у продуктивній стратегії ТОВ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» є об'єктивною необхідністю, зумовленою глобальними ринковими тенденціями, змінами у споживчих уподобаннях та високою конкуренцією. Інновації забезпечать не лише підвищення ефективності виробництва й продажів, а й сприятимуть формуванню позитивного іміджу бренду, що відповідає сучасним принципам сталого розвитку.

Відсутність інноваційної активності може призвести до втрати конкурентних позицій і зменшення лояльності споживачів. Натомість системне

впровадження інновацій створює умови для довгострокового зростання підприємства, забезпечує адаптивність до ринкових викликів і відкриває нові перспективи інтеграції на глобальний ринок.

Таким чином, впровадження інноваційних рішень у продуктову стратегію ТОВ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» є необхідною умовою для підвищення конкурентоспроможності та адаптації до змін у ринковому середовищі. Інновації дозволять:

- розширити асортимент за рахунок «здорових продуктів»;
- підвищити лояльність споживачів через екологічні та соціальні проекти;
- посилити ефективність маркетингових комунікацій;
- забезпечити економію ресурсів та зниження витрат за рахунок технологічних рішень.

Для «Світоча» інтеграція інновацій у продуктову стратегію є не лише можливістю підвищення прибутковості, а й інструментом формування сучасного бренду, що відповідає глобальним трендам сталого розвитку.

3.2. Розробка заходів з оптимізації продуктової стратегії підприємства

В умовах зростання конкуренції на споживчому ринку кожна організація прагне до зміцнення та розвитку своїх позицій. Індикатори, що свідчать про ефективність функціонування організації, є показники товарообігу, рентабельності, навантаження. Конкурентоспроможна пропозиція – це не тільки якісний або унікальний товар та клієнтоорієнтований сервіс. За винятком поодиноких випадків, важливо сформулювати пропозицію, що забезпечує можливість вибору із досить широкого переліку актуальних позицій.

В умовах сьогоденного споживчого ринку структуру асортименту визначають нові купівельні тренди, серед яких можна виділити підвищений інтерес до еконапрямку та натуральності. Спостерігається переключення покупців від стандартних базових та консервативних потреб до більш сучасних,

інноваційних, у яких присутня сервісна складова, стрімко розвиваються онлайн-канали.

Як правило, всі ці процеси супроводжуються численними труднощами та проблемами ТОВ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» ПО, основними з яких є:

- 1) швидко мінливі потреби покупців, що змушує підприємство оновлюватиме свій асортимент послуг;
- 2) жорстка конкуренція, яка призводить до того, що виведені на ринок нові товарні позиції не встигають окупили інвестиції в просування;
- 3) складності прогнозування зміни попиту споживачів, що не дозволяє створити чітку систему керування асортиментом;
- 4) недоліки інструментарію стратегічного та оперативно-тактичного управління асортиментною політикою та ін.

Як показало дослідження, при формуванні свого асортименту в ТОВ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч», виявлено безліч проблем (рис. 3.1).

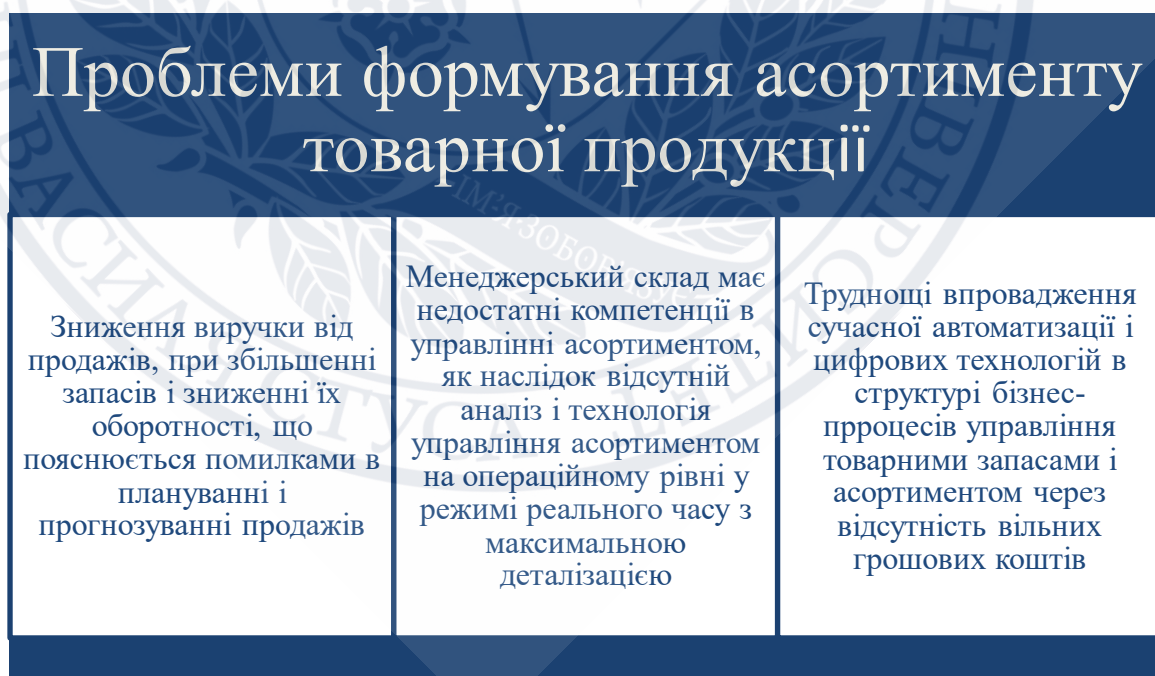


Рис.3.1. Проблеми для формування асортименту товарної продукції в ТОВ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»

У ТОВ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» відсутня затверджена методологія управління асортиментом, коли кожна закупівля будь-якого SKU (ідентифікатор товарної позиції) здійснюється лише на підставі договорів постачання.

Особливо складно керувати динамікою маржинальності, коли відсутня якісна та сучасна автоматизація бізнес-процесів, при цьому підприємство продає великий асортимент продукції, де слідкувати за кожною позицією в асортименті, менеджери просто не встигають фізично. Як зазначено, менеджерський склад ТОВ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» не має достатньо компетенцій в управлінні асортиментом в умовах кризових явищ в економіці, у зв'язку з чим відсутній аналіз та технологія управління асортиментом на операційному рівні.

Планування асортименту – один із інструментів управління своїми активними засобами.

У процесі створення плану продажу та закупівель ведеться пошук ресурсів для розвитку, виявляються слабкі місця в асортименті та виникають можливості підвищення ефективності бізнесу [24]. Основні елементи планування в рамках асортиментної політики для ТОВ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» наведено на рис 3.2

У будь-якому випадку, необхідність планування асортименту та вивчення потреб покупців сьогодні розуміє більшість учасників ринку. Нестача будь-якої продукції чи навпаки, великі товарні залишки призводять до зниження прибутку. Тому пропозиція оптимального асортименту, планування обсягів та термінів закупівель, пошук надійних постачальників, які пропонують найвигідніші умови співробітництва є сьогодні головними завданнями підприємства.

Покупці самі визначають необхідний асортимент і головне завдання підприємства - задовольнити попит краще та ефективніше, ніж конкуренти. З цією метою розглянемо процес формування асортименту "шоколаду", для ТОВ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч», за допомогою матриці "Маркон". В

основі використання матриці Маркон лежить розрахунок середніх показників і порівняння показника кожного з товарів щодо середнього за групою.

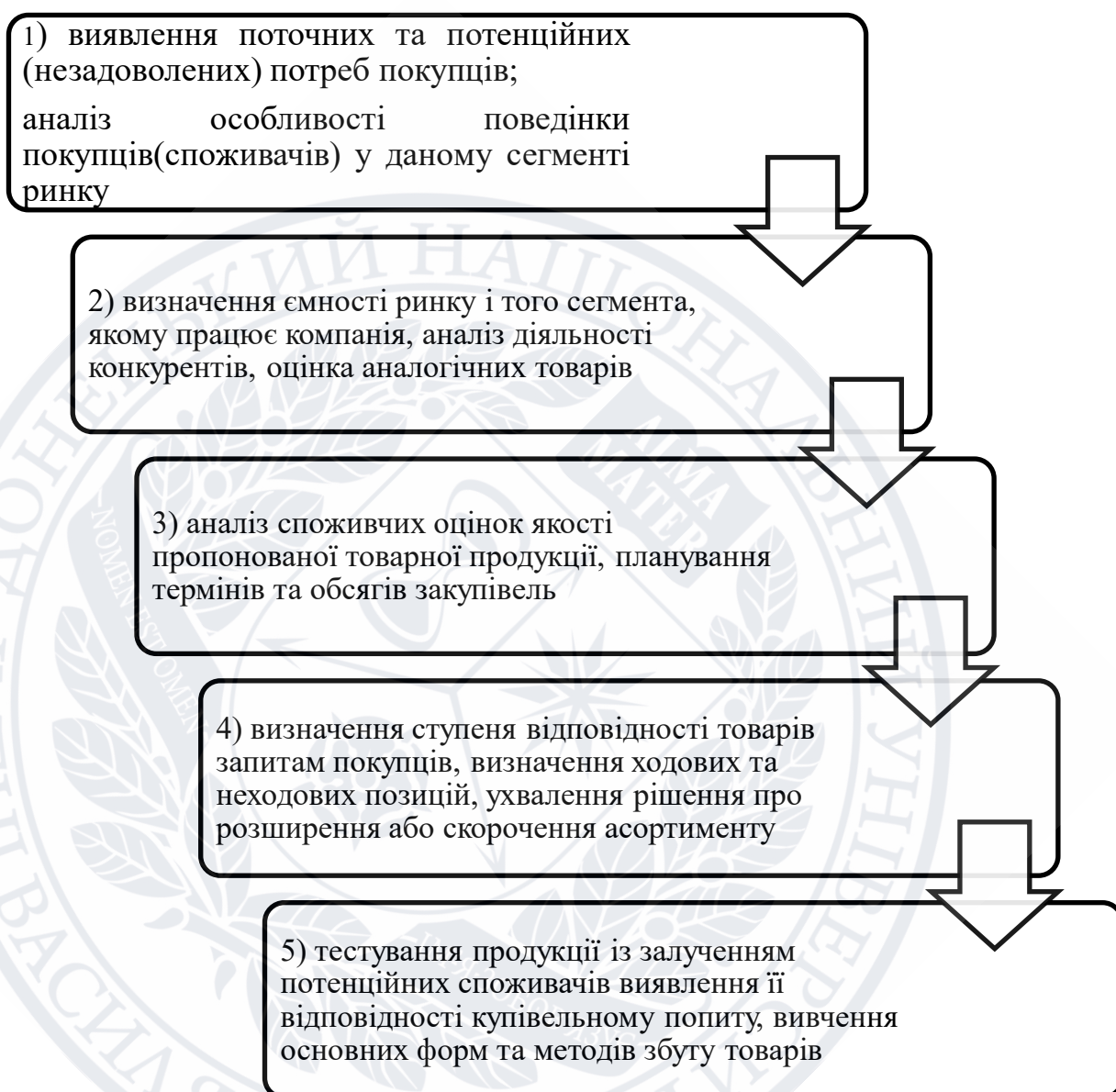


Рис.3.2. Основні елементи планування в рамках асортиментної політики для ТОВ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»

У Методі Маркона використовуються три параметри (рис. 3.3).

1. Загальна маржа (націнка), маржинальний дохід або маржинальний прибуток (MCA) • $MCA = PQ - CQ$, де P – ціна одиниці продукції; C – середні змінні витрати на одиницю продукції; Q – кількість проданих одиниць продукту	2. Маржа на одиницю продукції (MCU) • $MCU = MCA : Q$	3. Відсоток валової маржі (MCI) • $MCI = MCA : (P \cdot Q)$
---	--	--

Рис.3.3. Система оцінок асортименту методу «Маркон»

Різним параметрам щодо кожної асортиментної позиції присвоюються двійкові коди 0 або 1 залежно від того, чи вона несе "вигоду" або "програш" щодо середнього зваженого значення асортименту.

На основі представлених значень будується матриця «Маркон» для асортименту продукції підприємства, на основі якої виробляються стратегічні рішення щодо кожної асортиментної позиції.

Мета методу: виявити товари, у яких вища маржа та які більше продаються. Мета аналізу – підвищити прибуток. Для цього треба продавати більше товарів, які мають найбільшу маржу. Саме ця ідея є основою методу оцінки по матриці «Маркон».

Вихідні дані для побудови матриці "Маркон" за асортиментом ТОВ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» подано у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 Вихідні дані для планування асортименту «шоколад»

Асортиментна позиція	Ціна, грн	Кількість проданих одиниць, тис.шт.	Змінні витрати, тис.грн	Загальна валова маржа, тис.грн	Валова маржа одиниці, грн	Частка валової маржі у виручці	Значення коду	
	P	Q	C	MCA	MCU	MSI	AUI	QPC
Тірамісу чорний	21	1 460	10,4	22 376	15,3	73,0	000	010
Полуниця молочний	24	1 452	0,8	23 500	10,2	67,4	000	010
Фісташка молочний	56	740	20,8	44 678	60,4	101,8	110	101
Авторський	25	365	12,4	17 580	48,2	152,6	011	000
Середні значення	31,5	1004,5	13,35	27 053,5	37	110,2	x	x

Далі будується таблиця подвійного введення, у вертикальних колонках вказуються трійки кодів P, Q, C, а горизонтальних – трійки кодів MCA, MCU, MSI. Таким чином, виходить матриця, що складається з 64 осередків (рис 3.4).

QPC	111	110	101	100	011	010	001	000
AUI								
111								
110			«Фісташка молочний»					
101								
100								
011								«Авторський»:
010								
001								
000						«Тірамісу» «Полуниця»		

Рис.3.4. Статична матриця "Маркон" для планування асортименту

- шоколад «Тірамісу» та «Полуниця» не приносять значної валової маржі, оскільки перебувають у позиції «Супутники», отже, вони є "неперспективними";

- шоколад "Авторський" в перспективі може брати участь у формуванні асортименту шоколаду;

- шоколад «Фісташка» потрапляє в зону, яка називається «червоний гігант», і є товаром, що успішно продається, зі стабільним попитом. Це високорентабельний товар, прибуток від якого використовується для підтримки відстаючих позицій. Тому при формуванні асортиментної політики шоколаду йому необхідно приділити основну увагу.

Знання методів планування асортименту менеджерського складу, допоможе грамотно спланувати асортиментну політику, крім того, плануючи асортимент, треба вивчати пропозиції провідних гравців ринку, їх торгові марки та бренди. У цьому зв'язку зусилля керівництва ТОВ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» має бути також спрямоване на навчання всіх профільних співробітників методів «Активного продажу».

Для успішної реалізації цього напрямку має сенс залучити професійного бізнес-тренера, який спеціалізується безпосередньо за профілем у формуванні асортименту відповідно з асортиментною політикою в умовах кризи. Також необхідно передбачити, що в майбутньому компанії доведеться самостійно навчати чи підвищувати кваліфікацію своїх працівників. Як показує практика, такі заходи дуже ефективні та корисні, якщо вони проводяться чітко та суворо за планом.

Паралельно ТОВ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» може повністю вирішити для себе проблему недостатньої грамотності персоналу в питаннях антикризового управління. Це підвищення безпосередньо пов'язано з ефективністю роботи не тільки співробітників, а й підприємства загалом. Доведено, що підкріплення системою грошових стимулів при підвищенні рівня підготовки підвищується та рівень продуктивності праці. Бажано також переглянути політику винагороди щодо результатів роботи.

Далі визначимо план заходів, що передують вдосконаленню асортиментної політики для ТОВ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» (таблиця 3.6).

Таблиця 3.6 - Програма заходів щодо розробки асортиментної політики для ТОВ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»

Заходи	Відповідальні особи
1.Прийняття (затвердження) класифікатора асортиментних позицій за ознаками «ліквідність-маржинальність». Основну увагу потрібно приділяти товарній продукції, яка швидко продається з високою маржинальністю	Служба маркетингу
2.Здійснювати планування асортиментних груп, зокрема методом «Маркон», а подальші закупівлі здійснювати на підставі швидкості продажів	Служба закупівель
3. Встановити нормативи визначення оптимального коефіцієнта оборотності товарного запасу з урахуванням швидкості продажів. Товарний запас має дорівнювати місячному плану продажів+товарний запас з урахуванням графіка поставки наступної партії сировини	Служба маркетингу
4.Створення товарної матриці з урахуванням нормативів товарного запасу в кожному SKU. Це визначається на підставі швидкості продажу коефіцієнта оборотності товарного запасу	Служба закупівель
5. Відмова від виробництва низькомаржинального та низьколіквідного товару. Проводити переговори з постачальником у розрізі поточного продажу по SKU	Служба закупівель
6. Розробка та впровадження системи KPI команди продажів, що враховує пріоритети товарної матриці	Служба продаж
7. Контроль менеджерів в опитуванні підтримки товарного запасу відповідно до затвердженої на період товарної матриці та швидкості продажів, порівнюючи відвантаження та наявність товару на складі	Служба продаж і фінансовий аналітик
8.Періодичний перегляд товарної матриці з метою підвищення її економічної ефективності	Служба маркетингу
9. Виключення з портфеля позицій категорії С (низькообертованих та низькомаржинальних SKU	Служба маркетингу

При правильному підході та реалізації заходів ТОВ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» отримає усвідомлене управління динамікою маржинального доходу компанії.

Цифровим ядром, що поєднує всі бізнес-процеси компанії, стають високопродуктивні системи з урахуванням рішень SAP. Звичайно, відповідно до нових технологій змінюються і стандарти роботи співробітників, змінюється технологія оцінки результатів. За допомогою планшетів можна не лише оцінити

загальну результативність, але і зрозуміти на якому етапі продажів у того чи іншого співробітника відбуваються небажані відхилення від середнього, а зрозумівши його точки зростання на підставі вже об'єктивних даних призначити найбільш ефективну програму, і методи навчання, а головне згодом точно дізнатися чи досягнуто мети, чи вийшли показники співробітника по даному етапу продажів на потрібний рівень чи ні.

У сучасних умовах глобалізації та високої конкуренції підприємства стикаються з необхідністю постійного удосконалення інструментів управління асортиментною політикою. Одним із ключових напрямів є застосування спеціалізованих програмних рішень, які дають змогу здійснювати комплексний аналіз продукції та оптимізувати асортимент відповідно до динаміки попиту, витрат та маржинальної прибутковості. Серед таких програм особливої уваги заслуговують «KonSi Assortment Optimization» та «Assortment Analysis», які демонструють високу ефективність у практиці планування та контролю продуктової стратегії [42, с. 97].

Управління асортиментом в умовах сучасного ринку потребує поєднання традиційних економічних методів із сучасними інформаційно-аналітичними технологіями. Застосування автоматизованих програм дає змогу:

- мінімізувати вплив суб'єктивного фактору у процесі прийняття рішень;
- забезпечити системність аналізу за багатьма критеріями одночасно;
- виявити оптимальне співвідношення між рентабельними та малоприбутковими позиціями;
- підвищити швидкість і точність оцінки асортиментної структури [36, с. 235]

Таким чином, впровадження програмних комплексів дозволяє підвищити обґрунтованість рішень щодо розширення, скорочення чи модернізації продуктового портфеля підприємства.

Програмний комплекс «KonSi Assortment Optimization» розроблений для оптимізації асортименту на основі системного врахування критеріїв попиту,

маржинальності та виробничих витрат. Основними функціональними можливостями програми є:

- проведення ABC- та XYZ-аналізу продукції;
- моделювання асортиментної політики з урахуванням прогнозів ринку;
- розрахунок оптимальної кількості позицій у кожній продуктивній категорії;
- визначення продукції з низьким рівнем прибутковості, яка підлягає виключенню або модернізації;
- формування інтегрального індексу ефективності асортименту.

Практичне застосування «KonSi Assortment Optimization» дозволяє підприємству, зокрема ТОВ «Світоч», уникнути надмірної диверсифікації, яка призводить до розпорошення ресурсів, та зосередитися на розвитку високорентабельних напрямів. Для кондитерської галузі це означає вибір оптимального співвідношення між традиційними продуктами (шоколад, вафлі, цукерки) та інноваційними позиціями (здорові батончики, продукція з пониженим вмістом цукру).

Програмний продукт «Assortment Analysis» орієнтований на проведення глибокого аналітичного дослідження товарного портфеля з урахуванням ринкових та внутрішніх факторів. Його ключові можливості:

- побудова матриці прибутковості продуктів за показниками «обсяг реалізації – маржинальний дохід»;
- аналіз ефективності окремих SKU (stock keeping unit) з позицій їхнього впливу на загальний фінансовий результат;
- оцінка еластичності попиту та сезонних коливань реалізації;
- формування сценаріїв розвитку продуктової стратегії залежно від зовнішніх умов;
- візуалізація результатів аналізу у вигляді інтерактивних діаграм і таблиць.

Завдяки використанню цієї програми підприємство отримує можливість своєчасно виявляти малоперспективні товари, які не відповідають очікуванням споживачів, та ухвалювати рішення щодо їх заміни або виведення з ринку. Для кондитерської фабрики це може стосуватися окремих сезонних позицій (наприклад, новорічних наборів), які мають високий попит лише в обмежені періоди.

Використання зазначених програм дозволяє отримати низку стратегічних переваг:

1. Зростання ефективності управління асортиментом – завдяки можливості здійснювати багатофакторний аналіз та швидке моделювання різних варіантів продуктової політики.
2. Оптимізація витрат та ресурсів – за рахунок зниження виробництва низькорентабельних продуктів та концентрації на найбільш прибуткових сегментах.
3. Підвищення конкурентоспроможності підприємства – через адаптивність асортиментної політики до змін ринку.
4. Зменшення ризиків управлінських рішень – завдяки використанню цифрових моделей і прогнозних алгоритмів.

Таким чином, впровадження програм «KonSi Assortment Optimization» та «Assortment Analysis» у діяльність виробничого підприємства є обґрунтованим і доцільним з огляду на потребу у підвищенні ефективності асортиментної політики.

Ці інструменти дозволяють здійснювати не лише діагностику поточного стану продуктового портфеля, а й формувати перспективні напрями його розвитку.

Для ТОВ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» це означає можливість системно управляти асортиментом, підвищувати рентабельність діяльності та адаптувати продуктову стратегію до сучасних вимог ринку.

Таблиця 3.7 - Порівняльна характеристика функціоналу програмних продуктів «KonSi Assortment Optimization» та «Assortment Analysis»

Критерій оцінки	«KonSi Assortment Optimization»	«Assortment Analysis»
Призначення	Орієнтована на оптимізацію товарного портфеля виробничого підприємства шляхом визначення оптимального набору SKU з урахуванням рентабельності, витрат і виробничих потужностей.	Використовується переважно торговельними компаніями та дистриб'юторами для аналізу ефективності продажів асортименту, виявлення сезонних коливань та прогнозування попиту.
Основний інструментарій	Моделювання асортименту за принципами маржинального аналізу; багатокритеріальна оптимізація; моделювання сценаріїв «що-якщо».	Статистичний аналіз продажів; класифікація товарів за ABC/XYZ; аналіз еластичності попиту; прогнозування тенденцій.
Методи аналітики	Використання маржинального методу (Метод Маркона), ABC-аналізу та багатовимірних матриць для оцінки стратегічної доцільності кожного товару.	Сегментація клієнтів і товарів, часові ряди, регресійні моделі прогнозування попиту, аналіз канібалізації між товарами.
Сфера застосування	Виробничі підприємства, що потребують балансування між виробничими потужностями, собівартістю та ринковим попитом.	Роздрібні мережі, оптові компанії, торговельні підприємства з широким асортиментом і високою динамікою споживчого попиту.
Управлінські можливості	Оптимізація виробничих ліній; прийняття рішень про вилучення низькорентабельних товарів; визначення «стратегічних» продуктів для розвитку.	Ідентифікація товарів-«лідерів» і «аутсайдерів» у продажах; формування сезонних замовлень; адаптація асортименту під зміни споживчої поведінки.
Інтеграція з IT-системами	Має модулі інтеграції з ERP-системами (SAP, Oracle, 1C), що дозволяє автоматизувати управління виробництвом і складом.	Підтримує інтеграцію з CRM, ERP та POS-системами для забезпечення оперативного аналізу продажів і поведінки клієнтів.
Очікуваний результат упровадження	Зростання маржинального прибутку, скорочення витрат на виробництво та логістику, зниження надлишкових запасів.	Підвищення точності прогнозів попиту, зменшення ризиків товарних залишків, адаптивність до змін споживчого попиту.
Приклади застосування	Використовується транснаціональними корпораціями (Nestlé, Mars, Ferrero) для оптимізації глобальних виробничих програм.	Застосовується торговельними мережами (Tesco, Carrefour, Kroger) для управління асортиментом у динамічному ринковому середовищі.

Варто зазначити, що інструменти цифрової оптимізації асортименту отримали широке застосування у міжнародній практиці. Наприклад, у компаніях Mars Inc. та Nestlé SA питання управління продуктовим портфелем є ключовими

в умовах глобальної конкуренції. Згідно з даними дослідження KonSi Ltd. (2022), використання програм «KonSi Assortment Optimization» дозволило цим компаніям скоротити витрати на виробництво та логістику в середньому на 8–12 %, за рахунок виключення низькорентабельних товарів та концентрації ресурсів на стратегічних напрямках.

З іншого боку, компанії роздрібної торгівлі, зокрема Tesco (Велика Британія) та Kroger (США), активно використовують «Assortment Analysis» для прогнозування попиту та ідентифікації сезонних товарів. Практичний результат застосування даної програми відобразився у підвищенні точності прогнозування попиту на рівні 15–18 %, що, у свою чергу, зменшило витрати на складські залишки і забезпечило швидшу реакцію на коливання ринку.

Особливу увагу заслуговує приклад німецької компанії Ritter Sport, яка впровадила комбіновану систему управління асортиментом на основі інтеграції «Assortment Analysis» з ERP-системою SAP. Це дало можливість не лише оцінювати ефективність кожного SKU, але й автоматизувати процес прийняття рішень щодо його подальшої комерційної доцільності. Як результат, підприємство змогло скоротити кількість малоприбуткових артикулів на 22 % та водночас підвищити частку інноваційних продуктів у загальному портфелі до 30 %.

Таким чином, зарубіжний досвід підтверджує, що застосування програмних продуктів KonSi є не лише інструментом підвищення внутрішньої ефективності підприємства, але й конкурентною перевагою на динамічних ринках. Для ТОВ «Світоч» інтеграція «KonSi Assortment Optimization» на етапі формування продуктової стратегії та «Assortment Analysis» для постійного моніторингу її результатів може забезпечити синергетичний ефект, спрямований на стабільне зростання рентабельності й адаптивність до умов сучасного ринку.

Сучасний розвиток конкурентного середовища вимагає від підприємств не лише вдосконалення виробничих процесів та ефективного управління витратами, але й формування стратегій, орієнтованих на довгострокове утримання клієнтів. Одним із найбільш ефективних інструментів досягнення цієї

мети виступають програми лояльності, які дозволяють не лише зміцнювати відносини зі споживачами, а й виступають дієвим механізмом збору інформації для вдосконалення асортиментної політики.

З позицій стратегічного управління, програма лояльності є елементом інтегрованого маркетингового комплексу, що забезпечує двосторонню взаємодію між підприємством і клієнтами. У класичному розумінні програма лояльності – це система заходів, спрямованих на заохочення повторних покупок та формування стабільної клієнтської бази. Проте в умовах сучасного ринку, де асортиментні рішення відіграють ключову роль у конкурентоспроможності підприємства, її значення виходить далеко за межі звичайного інструменту стимулювання збуту.

По-перше, програми лояльності створюють можливість збору детальної інформації про споживчі уподобання. Завдяки персоналізованому обліку покупок формується база даних, що відображає частоту придбання певних товарів, середній чек, сезонні коливання попиту та індивідуальні патерни споживання. Ця інформація є надзвичайно цінною при ухваленні рішень щодо управління асортиментною політикою. Вона дозволяє підприємству визначати, які товари формують ядро попиту, а які – потребують модифікації, вилучення чи заміни на інноваційні продукти.

По-друге, завдяки впровадженню програми лояльності підприємство отримує зворотний зв'язок від споживачів у вигляді їхньої поведінки. Традиційні маркетингові дослідження здебільшого ґрунтуються на опитуваннях чи анкетуванні, тоді як програми лояльності дають змогу аналізувати реальну поведінку клієнта на основі фактичних покупок. Це забезпечує значно вищий рівень достовірності даних для формування асортименту.

По-третє, важливо підкреслити сегментаційний потенціал програм лояльності. Вони дозволяють поділити клієнтів на групи за обсягом покупок, чутливістю до ціни, реакцією на новинки, що в свою чергу створює передумови для диференційованого управління асортиментом. Наприклад, для сегменту «цінових орієнтованих покупців» доцільно формувати асортимент із базових

продуктів із доступною ціною, тоді як для преміум-сегменту – пропонувати новинки з високою доданою вартістю.

З практичної точки зору, програма лояльності може мати різні форми: накопичувальні бали, персоналізовані знижки, ексклюзивний доступ до новинок, програми рекомендацій тощо. Важливим є те, що кожен інструмент одночасно виконує дві функції: стимулює повторні покупки та генерує інформаційний масив для оптимізації асортименту [36, с. 236].

У контексті вдосконалення асортиментної політики особливої уваги заслуговує інструмент персоналізованих рекомендацій. Використання алгоритмів big data та машинного навчання дає змогу аналізувати індивідуальні переваги клієнтів і пропонувати їм найбільш релевантні товари. Таким чином, підприємство не лише підвищує рівень задоволеності покупців, але й тестує потенціал нових товарів на різних сегментах ринку, що знижує ризики невдалого запуску новинок.

До того ж, програми лояльності виступають ефективним інструментом управління життєвим циклом товару. Завдяки постійному моніторингу продажів можна своєчасно виявити фазу насичення або спаду попиту на конкретний продукт і замінити його в асортименті інноваційною альтернативою. Це забезпечує підприємству гнучкість та адаптивність до ринкових змін.

Нарешті, варто зазначити і економічний ефект від упровадження програм лояльності.

Дослідження зарубіжних компаній (Tesco, Walmart, Carrefour) свідчать, що збереження постійних клієнтів обходиться підприємству на 5–7 разів дешевше, ніж залучення нових.

Таким чином, правильно побудована програма лояльності не лише оптимізує асортиментну політику, але й забезпечує підприємству фінансову стабільність.

Для обґрунтування практичної доцільності впровадження програми лояльності можна представити її ключові переваги у вигляді таблиці.

Таблиця 3.9 - Вплив програми лояльності на вдосконалення асортиментної політики підприємства

Напрямок впливу	Характеристика ефекту
Інформаційна цінність	Отримання даних про частоту та структуру покупок, що дозволяє оптимізувати асортимент і виявити товари з високим та низьким попитом.
Сегментація клієнтів	Формування індивідуальних профілів споживачів та адаптація асортименту під потреби різних груп.
Тестування новинок	Можливість оцінити реакцію окремих сегментів на нові продукти без масштабних маркетингових досліджень.
Управління життєвим циклом товарів	Своєчасне видалення нерентабельних продуктів і заміна їх перспективними позиціями.
Економічна ефективність	Збільшення обсягів повторних покупок, скорочення витрат на залучення клієнтів, зростання маржинального доходу.

Програма лояльності є потужним інструментом не лише для підвищення конкурентоспроможності підприємства, а й для системного вдосконалення асортиментної політики. Вона забезпечує можливість переходу від інтуїтивного прийняття рішень до управління, заснованого на даних, що особливо актуально в умовах цифровізації економіки та динамічних змін ринкового середовища.

3.3. Економічне обґрунтування запропонованих рекомендацій та оцінка їх ефективності

Мета вдосконалення асортиментної політики ТОВ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» - розрахунок та створення оптимального асортиментного портфеля, що дозволяє досягати максимального економічного ефекту за певних ресурсів. Ніякі, навіть найпросунутіші інструменти та заходи маркетингу, не зможуть повною мірою нівелювати стратегічні помилки, допущені при формуванні асортименту продукції.

Сучасні тенденції свідчать, що особливу увагу необхідно приділити культурі навчання, персоналізації та соціалізації, а також забезпечення безперервного навчання без відриву з роботи. Особливо амбітних молодих фахівців – вони швидко пристосовуються до нових обставин та застосовують нестандартні рішення для отримання результату. Система онлайн-навчання дозволить налагодити бізнес-процеси в компанії та значно спростить роботу

відділу кадрів за рахунок прискорення адаптації новачків, спрощення сертифікації співробітників, посилення HR бренду та швидкого впровадження уніфікованого процесу навчання.

У сучасних умовах високої конкуренції та нестабільності попиту підприємства харчової промисловості стикаються з необхідністю швидкої адаптації асортиментної політики відповідно до потреб ринку. Раціональне управління асортиментом дозволяє підвищувати рентабельність виробництва, знижувати ризики перевиробництва, оптимізувати складські запаси та більш ефективно використовувати ресурси. Саме тому впровадження цифрових інструментів для аналітики та планування асортименту розглядається як один із ключових напрямів підвищення економічної ефективності підприємств.

Серед найбільш відомих і функціонально розвинених програм у цій сфері варто виділити «KonSi Assortment Optimization» та «Assortment Analysis», які надають широкі можливості для моделювання, прогнозування й оптимізації асортиментної політики. Теоретичне обґрунтування їх економічної ефективності доцільно розглянути через такі ключові аспекти:

Традиційна проблема багатьох підприємств полягає у наявності надмірного асортименту, частина якого не генерує доданої вартості, а лише створює додаткові витрати на зберігання та логістику. Використання алгоритмів KonSi Assortment Optimization дозволяє визначити оптимальний склад асортименту з урахуванням маржинального доходу кожної товарної позиції. У результаті підприємство може сконцентруватися на товарах з найбільшою прибутковістю, що прямо впливає на зростання загального маржинального прибутку.

Оптимізація асортименту дозволяє зменшити npn (кількість неприбуткових позицій) та збільшити $Q_iQ_{-i}Q_i$ для товарів із високою маржинальністю, що підвищує кінцевий результат.

Програма Assortment Analysis забезпечує детальний аналіз попиту та допомагає підприємству прогнозувати потребу в запасах із високою точністю. Це дозволяє уникати надлишкових складських запасів, які є джерелом

додаткових витрат (оренда складів, утримання, псування продукції з обмеженим терміном придатності).

Завдяки цифровим інструментам значення ІІІ може бути знижене без ризику дефіциту товарів, що сприяє економії витрат.

Обидві програми застосовують методи статистичного моделювання та машинного навчання, що підвищує точність прогнозування попиту. У результаті підприємство отримує більш обґрунтовані дані для планування виробництва, що знижує ризик як дефіциту, так і перевиробництва.

«KonSi Assortment Optimization» дозволяє визначати стадію життєвого циклу кожного товару (введення на ринок, зростання, зрілість, спад) і коригувати асортиментну політику відповідно до цих даних. Це дає можливість своєчасно вилучати з асортименту застарілі товари та замінювати їх новими, що зменшує втрати від неликвідної продукції.

Автоматизація процесів аналізу асортименту зменшує потребу в значних витратах часу і праці маркетологів та аналітиків. Це означає зниження адміністративних витрат і перехід до управління на основі даних (data-driven management).

Таблиця 3.10 - Обґрунтування економічної ефективності програм «KonSi Assortment Optimization» та «Assortment Analysis»

Критерій	Вплив «KonSi Assortment Optimization»	Вплив «Assortment Analysis»	Економічний ефект
Маржинальна прибутковість	Оптимізація структури асортименту з урахуванням маржі	Визначення товарів із високим і низьким внеском у прибуток	Зростання загального прибутку
Логістика та склад	Раціоналізація кількості позицій	Прогнозування оптимальних рівнів запасів	Зниження витрат на зберігання
Прогнозування попиту	Використання моделей оптимізації	Аналітика трендів і сезонності	Зменшення дефіциту та перевиробництва
Життєвий цикл товарів	Аналіз та своєчасне оновлення асортименту	Виявлення нерентабельних позицій	Зменшення втрат від неликвідів
Управлінські ресурси	Автоматизація прийняття рішень	Аналітична підтримка менеджерів	Зниження адміністративних витрат

Теоретично доведено, що впровадження програм «KonSi Assortment Optimization» та «Assortment Analysis» створює значний економічний ефект для підприємства шляхом підвищення маржинальної прибутковості, зниження витрат на запаси й логістику, оптимізації життєвого циклу продукції та підвищення точності прогнозування попиту. Це забезпечує підприємству не лише короткострокове зростання ефективності, але й довгострокову стійкість у конкурентному середовищі.

Враховуючи синергійний ефект від одночасного впровадження навчання персоналу, програми лояльності та цифрових систем, економічна ефективність розраховується як сума додаткового прибутку та економії витрат:

Таблиця 3.11 – Економічний ефект від впровадження заходів

Захід	Додатковий прибуток / економія, млн грн
Навчання персоналу	2,88
Програма лояльності	4,32
KonSi + Assortment Analysis	4,32
Скорочення неліквідів	12,0
Разом	23,52

Інвестиції у комплекс заходів – 4,5 млн грн. Чистий економічний ефект:

$$NE = 23,52 - 4,5 = 19,02 \text{ млн грн}$$

Рентабельність інвестицій (ROI):

$$ROI = 23,52 / 4,5 \times 100\% \approx 522\%$$

Теоретично та практично доведено, що комплексне впровадження заходів забезпечує значний економічний ефект:

1. Зростання продуктивності та маржинальної прибутковості;
2. Оптимізацію витрат на асортимент і логістику;
3. Підвищення утримання клієнтів і стабільності доходів;
4. Зменшення втрат від неліквідів та помилок управлінських рішень.

Сукупний економічний ефект свідчить про доцільність комплексного впровадження заходів для підвищення конкурентоспроможності та стійкості підприємства на ринку.

ВИСНОВКИ

Виконане дослідження дозволило систематизувати та поглибити знання про сутність продуктової стратегії підприємства та її значення у системі стратегічного управління. Проведений теоретичний аналіз засвідчив, що продуктова стратегія є ключовим інструментом забезпечення конкурентоспроможності підприємства, спрямованим на оптимізацію асортиментного портфеля, підвищення ефективності виробничих і маркетингових процесів та максимізацію прибутковості. На сучасному етапі розвитку ринку стратегічне управління продуктом вимагає комплексного поєднання класичних підходів і інноваційних рішень, що дозволяє оперативно реагувати на зміни ринкового середовища, споживчих переваг та технологічних трендів.

У рамках класифікації продуктових стратегій встановлено, що підприємства можуть застосовувати різні підходи: стратегія диференціації, стратегія концентрації на ключових продуктах, стратегія диверсифікації та стратегія оптимізації асортименту. Вибір конкретної стратегії залежить від внутрішніх ресурсів підприємства, рівня розвитку виробничих потужностей, цінової політики та інноваційного потенціалу. Теоретичний аналіз дозволив підкреслити, що застосування комбінованих стратегій, що поєднують оптимізацію портфеля продукції та інноваційні підходи до розробки нових товарів, є найбільш ефективним для підприємств харчової промисловості, у тому числі кондитерського сектору.

Проведений аналіз діяльності ТОВ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» засвідчив, що підприємство займає стійкі позиції на внутрішньому ринку, зберігаючи високий рівень впізнаваності бренду та лояльності споживачів. Водночас виявлено певні проблемні аспекти у реалізації продуктової стратегії: недостатньо ефективна система управління асортиментом, наявність низькоокупних або застарілих товарних позицій, а також обмежені можливості адаптації до швидкоплинних споживчих трендів. Визначено, що

оптимізація асортиментної політики та впровадження цифрових інструментів аналітики дозволить значно підвищити ефективність управлінських рішень та зменшити втрати від неліквідів.

Дослідження асортиментної політики підприємства показало, що основну частку прибутку формують обмежена кількість ключових продуктів, тоді як ряд інших товарних позицій характеризується низькою рентабельністю. Використання методів ABC/XYZ-аналізу дозволяє виділити найбільш значущі групи продукції та визначити пріоритети щодо ресурсного забезпечення, просування та модернізації асортименту. Таке системне управління асортиментом забезпечує збалансованість портфеля продукції та зменшує ризики, пов'язані із сезонністю та зміною споживчих переваг.

Обґрунтовано доцільність впровадження інноваційних рішень у продуктовій стратегії, що включають:

1. Цифровізацію процесів управління асортиментом, зокрема застосування програм «KonSi Assortment Optimization» та «Assortment Analysis», які дозволяють автоматизувати планування, прогнозування попиту, оптимізацію запасів та аналіз ефективності продуктів;
2. Навчання персоналу для підвищення кваліфікації у сфері управління асортиментом, аналітики та цифрових технологій, що забезпечує ефективне використання інструментів та підвищує продуктивність управлінських процесів;
3. Впровадження програми лояльності для стимулювання повторних покупок, підвищення частки постійних клієнтів та збільшення середнього чеку, що безпосередньо впливає на прибутковість підприємства.

Економічне обґрунтування комплексного впровадження зазначених заходів засвідчило їх високу ефективність. Розрахунки свідчать про потенційне зростання прибутку підприємства на 19,02 млн грн при інвестиціях 4,5 млн грн, що відповідає рентабельності інвестицій понад 500%. Такий показник свідчить про стратегічну доцільність комплексного підходу до управління продуктовою стратегією та високий потенціал для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином, узагальнення теоретичних положень та практичних результатів аналізу свідчить про наступне:

- продуктова стратегія є ключовим елементом стратегічного управління, який забезпечує ефективне поєднання ресурсів підприємства та потреб ринку;
- ефективне управління асортиментом потребує застосування системного та інноваційного підходу, інтеграції цифрових інструментів та навчання персоналу;
- впровадження програм лояльності та цифрових систем аналітики створює умови для стійкого зростання обсягу продажів, підвищення маржинальної прибутковості та скорочення втрат від неефективних товарних позицій;
- комплексний підхід до управління продуктовою стратегією забезпечує синергійний економічний ефект і підвищує стратегічну конкурентоспроможність підприємства на ринку кондитерських виробів.

На основі отриманих результатів рекомендується подальше впровадження комплексних заходів із цифровізації управління асортиментом, розвитку компетенцій персоналу та стимулювання лояльності клієнтів, що дозволить ТОВ «Світоч» забезпечити довгострокове зростання прибутковості та стійку конкурентну перевагу на ринку.

[СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ]

1. Ангелко І.В. Управління маркетинговою діяльністю підприємства: особливості та шляхи вдосконалення. Управлінська діяльність: досвід, тенденції та перспективи : матеріали ІІ Всеукр. наук.-практ. конф., 24 квітня 2020 р. Харків, 2020. С. 6–8
2. Багорка М.О., Юрченко Н.І. Формування комплексної системи маркетингу на підприємстві. *Вчені записки Таврійського національного університету ім. В.І. Вернадського. Серія «Економіка і управління»*. 2020. Том. 31 (70). № 1. С. 102-108.
3. Безугла Л.С., Агафонов О.Д., Гладкий Д.Р. Формування маркетингової товарної політики підприємства. 2019. № 35. С. 133–137.
4. Бочко О.Ю., Кожушок Н. Дослідження поведінки споживачів в умовах COVID-19 та вплив на них трендів маркетингу 2021. *Приазовський економічний вісник*. 2021. Вип.2(25). С. 66-71.
5. Біль М.М., Мульська О.П. Моделі споживчої поведінки домогосподарств та регіональні особливості їх формування в Україні. *Регіональна економіка*, 2021. №2. С. 53-60.
6. Вдовічена О. Г., Дюгованець О. М., Чернова І. В. Digital-маркетинг як інструмент ефективності та конкурентоспроможності сучасного бізнесу: особливості та перспективи впровадження в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 2. С. 81–87.
7. Виноградова О. В., Недопако Н. М. Digital маркетинг: еволюція розвитку в Україні. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2021. № 18. С. 103– 108.
8. Виноградова О.В., Недопако Н.М. Маркетинг у соціальних мережах: навч. посіб. Київ: ДУТ, 2022. 202 с.
9. Войтович Н. В. Особливості маркетингової стратегії в умовах цифрової трансформації. *Соціальна економіка*. 2021. № 62. С.122–129.

10. Городняк І.В., Терендій А.Б. Споживча поведінка домогосподарств на продовольчому ринку України. *Економічний простір*, 2020. №159. С. 39-43.
11. Гноєвий В.Г., Корень О.М. Сучасні тенденції цифрового маркетингу та їх вплив на формування маркетингової стратегії. *Академічний огляд*. 2021. № 1 (54). С. 49–55.
12. Гріщенко І.В., Білецька Н.В., Одінцова О.О. Механізм формування конкурентоспроможності підприємств в сучасних економічних умовах. *Економіка та суспільство*. 2021.С.116-120
13. Гуменна О. В., Гончарова К. О. Нейромаркетинг як інноваційний інструмент у маркетингу. *Наукові записки НаУКМА*. Економічні науки. 2018. Т. 3. С. 38-44. URL: <http://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/14860>.
14. Жалдак Г., Яценко А. Аналіз факторів та моделей поведінки споживача. *Проблеми та перспективи розвитку підприємництва*. 2021. № 27. С. 145-156.
15. Зозульов О., Москаленко О. Особливості нейромаркетингу та актуальність використання айтрекінгу при тестуванні вебсторінок. *Маркетинг в Україні*. 2018. № 1(106). С. 29–37.
16. Зозульов О.В., Домашева О.А. Алгоритмізація процесу розробки стратегії виведення на ринок нового для підприємства товару. *Маркетинг і реклама*. 2017. №5-6. С. 42-48.
17. Зозульов О.В. Життєвий цикл товару після його купівлі. *Маркетинг і реклама*. 2018. № 7-8. С. 52-56.
18. Зозульов О.В., Царьова Т.О. Система маркетингових моделей товару як інструмент комплексного аналізу його конкурентоспроможності *Маркетингові технології в умовах глобалізації економіки України : тези доп. XV міжнар. наук.-практ. конф. (Хмельницький, 26–28 листоп. 2020 р.). – Хмельницький : ХНУ, 2020. С.56-57*
19. Елміро А. Нові способи просування підприємства, орієнтація на маркетинг. *Журнал з бізнесу*. №4. 2020 С. 104-119.

20. Іванова І.В., Боровик Т.М., Залозна Т.Г., Руденко А.Ю. Використання штучного інтелекту в маркетингу. *Маркетинг і цифрові технології*. 2023. Т. 7, № 2. С. 32–42.
21. Ковальчук О. В., Лорві І. Ф. Місце маркетингових ризиків в системі управління інноваційною діяльністю підприємства. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: зб. тез доп. І Міжнародної наук.- практ. конф., 23.04.2020. Київ: КПІ ім. І. Сікорського. С. 172–173.
22. Котлер Ф. Маркетинг від А до Я. 80 концепцій, які варто знати кожному менеджеру / пер. з англ. О. Сіпігін. Київ: Альпіна Паблішер, 2021. 251 с.
23. Котлер Ф. (2015). Маркетинг 4.0: перемога за допомогою цифрових технологій. Київ: Київська школа економіки, 320 с. 2. Келлер К.Л. (2014). Стратегії брендингу: розбудова сильних брендів. Київ: Київська школа економіки, 456 с.
24. Кудлай В. Розвиток цифрового маркетингу в умовах глобалізації. *Бізнес-аналітика: моделі, інструменти та технології* : матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 1–3 березня, 2023 р.). Київ, 2023. С. 251–253. URL: <https://er.nau.edu.ua/handle/NAU/59028>
25. 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
26. Лихолат С.М., Задоріжна І.-М. В. Вплив бренду на поведінку споживачів в умовах COVID-19. *Економіка та суспільство*, 2021. Вип. №26. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/331/316>
27. Мітал О. Г. Поведінкова економіка та нейромаркетинг як сучасні засоби підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 54. С. 126–130.
28. Муштай В.А., Лищенко М.О. Поведінка споживача: навч. посіб. Буринь: ПП «Буринська районна друкарня», 2020. 240 с

29. Неміш Ю.В., Архипова Т.В., Матвеев М.Е. Тенденції розвитку digital-маркетингу як сучасного інструменту просування товарів та послуг у соціальних мережах. *Економіка та держава*. 2022. № 6. С. 86–91.
30. Никоненко А.В. Чинники та тенденції розвитку сучасного маркетингу. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*. 2023. № 2. С. 107–113.
31. . Нікольська А. Д.. Зв'язок поведінкових стратегій споживачів і способів ухвалення рішень про купівлю. *Соціальна психологія; психологія соціальної роботи*. Київ, 2021. № 1.
32. Окландер М.А., Кірсонов М.В. Маркетингова товарна політика : підручник / М-во освіти і науки України, Одеський національний політехнічний університет. Київ : «Центр учбової літератури», 2020. 246 с.
33. Софієнко А. В., Шукліна В. В., Набока Р. М. Теоретичний маркетинг: навчальний посібник. Херсон: Книжкове видавництво ФОП Вишемирський, 2021. 494 с.
34. Сусліков Л. М., Студеняк І. П. Основи маркетингу: електрон. навч. посіб. Ужгород: УжНУ, 2019. 155 с.
35. Павлюк Т. І., Ярош В. І. Споживчі уподобання та реальна можливість їх задоволення. *Молодий вчений*. 2021. № 12.1. С. 917-921
36. Панаско О. А., Микитенко Н. В. Програми лояльності покупців на підприємстві торгівлі: теоретичний та практичний ракурси. *Молодий вчений*. 2022. № 1 (101). С. 233–241.
37. Петрішина Т.О., Немировська О.В., Лошенко О.В. Маркетингові комунікації в умовах цифровізації: актуальні тенденції використання соціальних мереж. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*. 2022. № 12. С. 55–62.
38. Про захист прав споживачів: Закон України від 15.12.93, № 3682- XII. Відомості Верховної Ради УРСР (ВВР), 1991, № 30, С. 379.
39. Разумова Г.В., Оскома О.В., Окуневич І.Л. Сучасні інструменти та тенденції розвитку рекламного ринку України. *Науковий вісник Ужгородського*

національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2023. Випуск 49. С. 122–126. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2023-49-23>

40. Разумова Г.В., Гнатченко О.В. Мерчандайзинг в fashion-індустрії та на ринку fast moving consumer goods (FMCG): специфіка і відмінності. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2019. Випуск 1 (18). С. 184–189. URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/18_2019/18_2019.pdf

41. Семенда Д.К., Корман І.І., Семенда О.В. Вплив мерчандайзингу на поведінку споживачів. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2021. Випуск 1 (28). С. 42–46. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.28-8>

42. Хурдей В.Д., Даценко В.В., Семенова Л.Ю. Вплив маркетингової товарної політики на поведінку споживачів в умовах кризи. *Економічний простір*, 2021. №165. С. 96-100.

43. Щерба О. І. Поведінка споживача: вплив післякупівельного задоволення та післякупівельного дисонансу. *Габітус*. 2020. Вип. 20. С. 20–25

44. Constantinescu M., Orindaru A., Pachitanu A., Rosca L., Caescu S. C., Orzan M. C. Attitude evaluation on using the neuromarketing approach in social media: matching company's purposes and consumer's benefits for sustainable business growth. *Sustainability*. 2019. No 11:7094. DOI: <http://dx.doi.org/10.3390/su11247094>

45. . Europe's Finest 2023. URL: <https://www.esmmagazine.com/search?q=europe%60s+finest+2023>

46. Lee N., Broderick A., Chamberlain L. What is neuromarketing? A discussion and agenda for future research. *Int. J. Psychophysiol.* 2007. No. 63. P. 199–204.

47. Lindstrom M. *Buy-ology: Truth and Lies About Why We Buy*. Currency; Reprint edition, 2010. 272 p

48. . Kotler Philip, Pförtsch Waldemar. *B2B Brand Management*. Springer; Softcover reprint of hardcover; 1st ed. 2006, 376 p.

49. Zaltman G. Rethinking market research: putting people back in. *Journal of Marketing Research*. 1997. № 34 (November). P. 424–37.

50. Smidts A. Kijken in het brein: Over de mogelijkheden van neuromarketing. *ERIM Inaugural Address Series Research in Management*. 2002. 25 October. [URL://hdl.handle.net/1765/308](https://hdl.handle.net/1765/308)

51. Підприємництво. Частина 1: Навч.посібник / [Андронік О.Л., Ахновська І.О., Болгов В.Є. та ін.]; під заг. ред. О.С.Трегубова – Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2022. 540 с.

52. Сучасне підприємництво: інновації, моделі та соціальні виклики: Навч.посібник / [Андронік О.Л., Ключковська В.О., Козловський С.В. та ін.]; за заг. ред. О.С.Трегубова – Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2025. 430 с.

53. Андронік О.Л., Ключковський О.В., Солоненко Ю.В. Інноваційне підприємництво як складова стратегії розвитку національної економіки. *Економіка і організація управління*. №3 (55). 2024. С. 19-27. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.3.2>.

54. Ключковський О.В., Ключковська В.О., Олійник Л.В.. Актуалізація проблеми макроекономічної безпеки національної економіки України в умовах війни. *Економіка і організація управління*. Вінниця, № 3, 2023 р. С.52-55 DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.3.6>

55. Ключковська В.О., Ключковський О.В., Трегубов О.С. Макроекономічні аспекти відновлення функціонування малого та середнього бізнесу в контексті повоєнної відбудови національної економіки України. *Економіка і організація управління*. 2023. №1 (49). DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.1.9>

56. Олійник Л.В., Мазур Г.Ф., Лавров Р.В., Криворучко І.О., Безп'ятко О.А. Перспективи та шляхи розвитку аграрного сектору України в умовах війни. *Агросвіт*. 2024. № 23. С.40-45. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.23.40>

57. Олійник Л., Трегубов О., Ключковська В. (2024). Креативна економіка як фактор розвитку туристичної галузі: світові практики та перспективи для України. Економіка та суспільство, (65). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-105>

58. Козловський С.В., Скомаровський В.В., Солоненко Ю. В., Довгалюк Ю. С. Оцінка стійкості економічного розвитку України в умовах війни. Міжнародний науковий журнал «Інвестиції: практика та досвід». м. Київ. № 9 . 2025. С.78-83.

59. Томчук О., Трегубов О., Андронік О. Фінансові аспекти управління платоспроможністю малого та середнього бізнесу в умовах війни. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 50. DOI:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-42>

60. Трегубов О.С., Солоненко Ю.В., Андронік О.Л. Дослідження європейського досвіду підвищення конкурентоспроможності транспортної галузі. Економіка і організація управління. 2022. №2 (46). С. 240–249.

61. Kozlovskyi, Serhii, Oleksandr Dluhopolskyi, Volodymyr Kozlovskyi, Anna Sabat, Tomasz Lechowicz, Ivan Zayukov, and Larysa Oliinyk. 2025. "Assessment of the Association Between Industrial Production Indicators and Business Expectations: Implications for Sustainable Economic Development" Sustainability 17, no. 22: 10087. <https://doi.org/10.3390/su172210087>

62. Андронік О.Л., Криворучко Д.М. Управління в умовах швидких інновацій та зовнішніх факторів в автомобільній галузі. Вісник Херсонського національного технічного університету. 2022. №4 (83). С. 119-127.

63. Андронік О., Макогін О. Нормативно-правове забезпечення системи соціального захисту в Україні Економіка та суспільство 2023, № 56

64. Ахновська, І., Бондаренко, Р. Технологічні тренди як ключовий фактор інноваційного розвитку: аналіз сучасних тенденцій. Управління змінами

та інновації. 2024. №11. pp. 10-15. DOI: <https://doi.org/10.32782/CMI/2024-11-2>.
URL: <https://cmi.politehnica.zp.ua/index.php/journal/article/view/151>

65. Sydorenko V., Akhnovska I., Smirnov S., Verbovskyi I., Melnychuk O. Improvement of higher education: how to bridge the digital divide during the transformation. *Journal of Education and Learning*. Vol. 18. No. 3. 2024. pp. 993-1006. DOI: <https://doi.org/10.11591/edulearn.v18i3.21078>

66. Ключковська В.О., Ключковський О.В. Сучасні особливості оподаткування у Україні. *Економіка і організація управління*. №2. 2021. С. 86-94

67. Козловський С. В. Методологічні основи розробки системи індикативного планування в регіоні. *Регіональна економіка*. № 1 (55). 2010. С. 32-38.

68. Козловський С. В. Моделювання стійкості економічної системи України на основі нечіткої логіки. *Формування ринкових відносин в Україні : зб. наук. праць*. 2010. № 9(109). С. 62-73.

69. Козловський С. В. Роль стратегічного економічного потенціалу в управлінні факторами розвитку сучасних економічних систем. *Економіка та держава*. 2010. № 2. С. 55-58.

70. Dluhopolskyi, O., Simakhova, A., Zatonatska, T., Kozlovskyi, S., Oleksiv, I., Baltgailis, J. (2021). Potential of virtual reality in the current digital society: economic perspectives, Abstracts of 11th International Conference on «Advanced Computer Information Technologies» (September 15-17, 2021), Deggendorf, Germany. 2021. 753 p., pp. 360-363. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4469>

71. Kozlovskyi, A., Bilenko, D., Kozlovskyi, S., Lavrov, R., Skydan, O., Ivanuta, N. (2020). Determination of the risk-free rate of return on an investment efficiency based on the fractal markets hypothesis, *Forum Scientiae Oeconomia*, Vol. 8(3), pp. 61-72. URL: <http://ojs.wsb.edu.pl/index.php/fso/article/view/316/247>

72. Kozlovskiy, S., Grynyuk, R., Baidala, V., Burdiak, V., Bakun, Y. (2019). Economic security management of Ukraine in conditions of European integration, Montenegrin Journal of Economics, Vol. 15. № 3, pp. 137-153. URL: <http://dx.doi.org/10.14254/1800-5845/2019.15-3.10>

73. Костенюк Ю. Б. Оцінювання потенціалу розвитку малого підприємництва України. Статистика України. 2022. № 3–4. С. 45–56. DOI: 10.31767/su.3-4(98-99)2022.03-04.XX

74. Костенюк Ю. Б., Негуляєва Л. С. Альтернативні стратегії в управлінні розвитком компанії кондитерської галузі. Статистика України. 2024. № 4. С. 14–29. Doi: 10.31767/su.4(107)2024.04.02

75. Костенюк Ю., Криворучко Д. Моделювання стратегічного позиціонування підприємства на основі інноваційного розвитку. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. Том 336 (6), 2024. С. 415-424. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-336-65>

76. Костенюк Ю., Широка Д. Аналіз ринку землі в Україні: ретроспектива та сучасний стан. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2025. №4. С. 339-344. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-47>

77. Костенюк Ю.Б., Лазоренко О.Ю. Стратегічний аналіз підприємства аграрного сектору. Вісник Хмельницького національного університету. 2023. №6 (324). С. 199-208 <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-33>

78. Костенюк Ю.Б., Попенко А. М. Дослідження рівня конкуренції виробників і дистриб'юторів фармацевтичного ринку України. Статистика України. 2023. № 3–4. DOI: [https://doi.org/10.31767/10.31767/su.3-4\(102-103\)2023.03-04.03](https://doi.org/10.31767/10.31767/su.3-4(102-103)2023.03-04.03) .

79. Костенюк Ю.Б., Ткаченко М.О. Реалізація стратегічних імперативів у розвитку торговельного підприємства. Вісник економічної науки України. №2. 2021. С. 161-168. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.2\(41\).161-168](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.2(41).161-168)

80. Матвійчук, Л., Олійник, Л. Трансформація підходів та проблеми оцінки стратегічного розвитку підприємств в контексті євроінтеграції. Економіка та суспільство, 2025. № 72. С. 72-94. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-94>

81. Леся Матвійчук, Лариса Олійник. Трансформація податкової системи України: нові виклики для бізнесу. Інвестиції: Практика та досвід. № 11, 2023. С 31-36. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/issue/view/78>

82. Олійник Л. Інноваційні складові креативного підприємництва в сучасних реаліях. Соціальна економіка. 2021. № 62. URL: <https://periodicals.karazin.ua/socoeconom/article/view/18248>

83. СолоненкоЮ.В. Роль державних цінних паперів у підтримці фінансової стабільності. Міжнародний науковий журнал «Грааль науки». Вінниця/Відень:Європейська науковаплатформа. 2025. № 50. С. 314-319. DOI 10.36074/grail-of-science.21.03.2025

84. Солоненко Ю. В., Панасюк П. І. Державна підтримка та стимулювання бізнесу України в умовах війни. Галицький економічний вісник. № 3 (82). 2023. С. 190-200.

85. Солоненко Ю. В. Сімейний бізнес як наукова дисципліна: інтелектуальна траєкторія становлення та розвитку. Економіка і організація управління. №1(37). 2020. С.126-138. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.1.13>.

86. Трегубов О. С. Управління бізнес-процесами навч. посіб. для здобувачів вищої освіти. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2023. 85 с.

87. Трегубов О.С. Наукові засади управління інноваційно-активною структурою. Актуальні проблеми економіки. 2023. №1. DOI: 10.32752/1993-6788-2023-1-259-64-71

88. Doronina, O., Tregubov, O., Yakymova, N. (2025). Entrepreneurship as a Factor in Strengthening the Competitiveness of the Regional Economy: Information and Analytical Assessment of Problems and Development Prospects. In: Semenov, A., Yepifanova, I., Kajanová, J. (eds) Data-Centric Business and Applications. Lecture Notes on Data Engineering and Communications Technologies, vol 240. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-81557-7_18

89. Дороніна, О., & Трегубов, О. (2024). СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІЧНОГО ПРОСТОРУ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ. Економіка та суспільство, (68). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-172>

90. Поліщук О.А., Поліщук О.Т. Перспективи інвестування в Україні: в иклики війни та можливості відновлення. Економіка і організація управління. №4. 2024. С. 53-64.

91. Olena Polishchuk, Oleh Pasko, Li Zhang, Alvina Oriekhova. Solving the choice puzzle: Financial and non-financial stakeholders preferences in corporate disclosures. Investment Management and Financial Innovations, Volume 20. 2023, Issue #4, pp. 434-451, [http://dx.doi.org/10.21511/imfi.20\(4\).2023.34](http://dx.doi.org/10.21511/imfi.20(4).2023.34).

92. Поліщук О.Т., Шимко Н.О. Управлінська звітність підприємства: інформаційне значення й оптимальна структура. Економіка та суспільство. Випуск № 32/2021 <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/784>

93. Поліщук О.Т., Паненко В.В. Об'єднання комунальних некомерційних підприємств як важливий компонент кластерного підходу в організації системи охорони здоров'я територіальних громад. Інноваційна економіка-7-8'2021 (89) Науково-виробничий журнал. С. 64–71. URL: <http://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/856/933>

94. Поліщук О.А., Логоша Р.В., Дяченко М.В. Напрями активізації інвестиційної діяльності в сфері сільського господарства в умовах воєнного стану й поствоєнного відновлення. Формування ринкових відносин в Україні. 2023. №12 (271). С. 57-65.

95. Поліщук О.А., Логоша Р.В. Стан та проблеми функціонування ринку м'яса в Україні в умовах воєнного стану та поствоєнного відновлення. Наука і техніка сьогодні: журнал. 2023. № 13(27) 2023. С.301-318.

