

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та маркетингу

Кваліфікаційна робота на правах рукопису

ЯВОРСЬКА Надія Миронівна

УДК: 354:5.3.38

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Менеджмент асортиментної політики ТОВ «Андрушівський маслосирзавод»
на основі диверсифікації

Спеціальність 073 «Менеджмент»
Подається на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр»

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на
відповідне джерело

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи:
ЗАБУРАННА Леся Валентинівна
Доктор економічних наук, професор

Житомир – 2026

АНОТАЦІЯ

Яворська Н.М. Менеджмент асортиментної політики ТОВ «Андрушівський маслосирзавод» на основі диверсифікації. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Поліський національний університет Міністерства освіти і науки України, 2026.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні та прикладні аспекти менеджменту асортиментної політики ТОВ «Андрушівський маслосирзавод» на основі диверсифікації. Проведено аналіз асортиментного портфеля підприємства та оцінено його конкурентні позиції. Розроблено заходи щодо диверсифікації асортименту продукції підприємства. Обґрунтовано механізм управління асортиментною політикою з використанням маркетингових інструментів.

Ключові слова: асортимент продукції, асортиментна політика, управління асортиментом, диверсифікація, механізм диверсифікації, молокопереробна сфера.

SUMMARY

Yavorska N.M. Management of the product range policy at Andrushivsky Butter and Cheese Factory LLC based on diversification. – Manuscript.

Qualification thesis for the award of a Bachelor's degree in the specialisation 073 «Management». – Polissia National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, 2026.

This thesis examines the theoretical and applied aspects of product range policy management at Andrushivsky Butter and Cheese Factory LLC based on diversification. An analysis of the company's product range portfolio was conducted and its competitive position assessed. Measures have been developed to diversify the company's product range. A mechanism for managing product range policy using marketing tools has been substantiated.

Keywords: product range, product range policy, product range management, diversification, diversification mechanism, dairy processing sector.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ.....	8
1.1. Сутність, зміст та роль асортиментної політики в системі управління підприємством.....	8
1.2. Теоретичні засади диверсифікації асортименту продукції підприємства	10
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ ТОВ «АНДРУШІВСЬКИЙ МАСЛОСІРЗАВОД»	14
2.1. Організаційно-управлінська характеристика підприємства	14
2.2. Аналіз асортиментного портфеля підприємства та оцінка його конкурентних позицій.....	16
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «АНДРУШІВСЬКИЙ МАСЛОСІРЗАВОД» НА ОСНОВІ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ	20
3.1. Розробка заходів щодо диверсифікації асортименту продукції.	20
3.2. Формування механізму управління асортиментною політикою з використанням маркетингових інструментів.....	24
ВИСНОВКИ	28
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	31
ДОДАТКИ.....	37

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах функціонування підприємств харчової промисловості ефективність їхньої діяльності значною мірою визначається здатністю своєчасно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, враховувати динаміку споживчого попиту та забезпечувати належний рівень конкурентоспроможності продукції. У цьому контексті важливим інструментом стратегічного та оперативного управління виступає асортиментна політика, яка забезпечує формування збалансованого товарного портфеля відповідно до потреб споживачів і цілей розвитку підприємства.

Одним із дієвих напрямів розвитку підприємства є диверсифікація продукції, яка створює передумови для освоєння нових сегментів ринку, розширення кола споживачів, зниження підприємницьких ризиків і зміцнення конкурентних позицій. Реалізація диверсифікаційних заходів сприяє підвищенню адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища та забезпечує додаткові можливості для зростання його економічних результатів. З огляду на це актуальність теми дослідження визначається необхідністю удосконалення управління асортиментною політикою підприємств молокопереробної галузі на засадах диверсифікації продукції.

Аналіз останніх досліджень. Теоретичні та практичні аспекти формування й удосконалення асортиментної політики підприємства, а також застосування диверсифікації як інструменту підвищення конкурентоспроможності є предметом наукових досліджень багатьох вітчизняних учених, серед яких О. Буднік, О. Вовчанська, В. Зіновчук, Л. Коваль, М. Окландер, Т. Остапчук, С. Панченко, О. Пащенко, О. Поліщук, О. Присвітла, І. Станкевич, Л. Тарасович, П. Шевчук, Н. Шпак, Т. Янчук, С. Яроміч та інші. Незважаючи на значний науковий доробок у сфері управління асортиментною політикою та диверсифікації продукції, окремі

аспекти цієї проблематики потребують подальшого дослідження з урахуванням сучасних тенденцій розвитку ринку молочної продукції, трансформації споживчих уподобань і необхідності підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. Особливої актуальності набувають питання обґрунтування напрямів диверсифікації асортименту та розроблення ефективних механізмів управління асортиментною політикою підприємств молокопереробної галузі.

Мета і завдання дослідження. *Метою* кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних і практичних засад менеджменту асортиментної політики ТОВ «Андрушівський маслосирзавод» та розробка практичних рекомендацій щодо її удосконалення на основі диверсифікації. Для реалізації мети слід виконати такі завдання:

- дослідити сутність, зміст та роль асортиментної політики в системі управління підприємством;
- розглянути теоретичні засади диверсифікації асортименту продукції підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «Андрушівський маслосирзавод»;
- провести аналіз асортиментного портфеля підприємства та оцінити його конкурентні позиції;
- розробити заходи щодо диверсифікації асортименту продукції підприємства;
- сформувати механізм управління асортиментною політикою з використанням сучасних маркетингових інструментів;
- обґрунтувати практичні рекомендації щодо підвищення ефективності менеджменту асортиментної політики підприємства.

Об'єкт і предмет дослідження. *Об'єктом* дослідження є процес управління асортиментною політикою ТОВ «Андрушівський маслосирзавод». *Предметом* дослідження є теоретичні, методичні та

практичні аспекти формування і реалізації асортиментної політики підприємства на основі диверсифікації продукції.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів. Метод *теоретичного узагальнення та систематизації* застосовано для дослідження сутності асортиментної політики та диверсифікації продукції. Метод *аналізу і синтезу* використано для оцінювання складових асортиментної політики підприємства. *Економіко-статистичні методи* застосовано під час аналізу основних показників діяльності ТОВ «Андрушівський маслосирзавод». Метод *порівняння* використано для оцінки динаміки показників діяльності підприємства та конкурентних позицій його продукції. *Графічний* метод застосовано для наочного представлення результатів дослідження. Метод *економічного обґрунтування* використано при розробці рекомендацій щодо диверсифікації асортименту та оцінці їх ефективності.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативноправові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань асортиментної політики, статистичні матеріали, фінансова звітність ТОВ «Андрушівський маслосирзавод», внутрішня документація підприємства, а також інформаційні ресурси мережі Інтернет.

Практичне значення роботи полягає у розробці комплексу заходів щодо диверсифікації асортименту продукції ТОВ «Андрушівський маслосирзавод», впровадження яких сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства, розширенню ринкових можливостей, зростанню обсягів реалізації продукції та покращенню фінансових результатів діяльності.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні положення кваліфікаційної роботи викладено в таких наукових працях:

1. Яворська Н.М. Механізм управління асортиментною політикою підприємства з використанням маркетингових інструментів. *Наукові читання – 2026: збірник наук. праць учасників Всеукраїнської науково-*

практичної конф. (14 квіт. 2026 р.). Житомир: Поліський університет, 2026. С.

2. Яворська Н.М. Сутність та роль асортиментної політики в системі управління підприємством. *Фінансове забезпечення економіки: збірник наук. праць учасників X Всеукраїнської науково-практичної студентської конф. (27 трав. 2026 р.)*. Житомир: Поліський університет, 2026. С.

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Робота викладена на 37 сторінках комп'ютерного тексту (основний зміст – 30 сторінок). Структурно робота включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел (40 найменувань), додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ

1.1. Сутність, зміст та роль асортиментної політики в системі управління підприємством

У сучасних умовах господарювання ефективність функціонування підприємства значною мірою залежить від його здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища та своєчасно реагувати на трансформацію споживчих потреб. Одним із ключових інструментів забезпечення такої адаптації виступає асортиментна політика, яка визначає напрями формування товарного портфеля підприємства та забезпечує узгодження його виробничого потенціалу з вимогами ринку.

У системі менеджменту підприємства асортиментна політика займає важливе місце, оскільки охоплює комплекс управлінських рішень щодо формування, оновлення, підтримки та вилючення окремих видів продукції. Її реалізація безпосередньо впливає на обсяги реалізації, структуру витрат, ефективність використання ресурсів, конкурентоспроможність продукції та фінансові результати діяльності підприємства. Водночас асортиментна політика є не лише інструментом оперативного управління, а й важливою складовою стратегічного розвитку, оскільки визначає перспективні напрями діяльності та ринкового позиціонування підприємства. Рішення щодо зміни структури асортименту впливають на виробничу програму, систему постачання, логістичні процеси, маркетингову діяльність та фінансові результати підприємства [5, с. 105].

Формування ефективної асортиментної політики передбачає врахування як внутрішніх можливостей підприємства, так і зовнішніх ринкових чинників. З одного боку, підприємство прагне забезпечити максимальну результативність використання наявних ресурсів, а з іншого –

задовольнити різноманітні потреби споживачів та підтримувати конкурентні переваги на ринку. У зв'язку з цим особливого значення набуває пошук оптимальної структури асортименту, яка б забезпечувала баланс між економічною ефективністю виробництва та ринковою привабливістю продукції.

За сучасних умов конкуренція дедалі більше відбувається між товарними пропозиціями підприємств, а не між окремими товарами. Споживачі оцінюють не лише якість продукції, а й широту асортименту, можливість вибору та здатність виробника задовольняти різноманітні потреби. Саме тому розширення асортименту та його адаптація до нових ринкових тенденцій стають важливими інструментами зміцнення конкурентних позицій підприємства. Зокрема, впровадження нових товарних лінійок дозволяє освоювати нові сегменти ринку, залучати додаткові групи споживачів і зменшувати залежність від попиту на окремі види продукції [8].

Ефективне управління асортиментом базується на систематичному аналізі ринкового попиту, оцінюванні конкурентного середовища, визначенні перспективних напрямів розвитку продукції, управлінні її життєвим циклом та контролі результативності прийнятих рішень. Від якості цих управлінських процесів залежить здатність підприємства своєчасно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, підтримувати конкурентоспроможність та забезпечувати стабільний розвиток.

Роль асортиментної політики в системі менеджменту підприємства виходить за межі забезпечення поточних продажів. Вона впливає на стратегічне позиціонування підприємства, визначає перспективи його розвитку та сприяє реалізації маркетингових, виробничих і фінансових цілей. Своєчасне оновлення продукції, врахування змін споживчих переваг і ринкових тенденцій створюють передумови для збереження та посилення конкурентних переваг підприємства. Натомість недостатня увага до управління асортиментом може призвести до втрати ринкових позицій та зниження ефективності діяльності [10, с. 373].

Практика функціонування підприємств свідчить, що причиною погіршення економічних результатів нерідко стає невідповідність асортиментної структури сучасним потребам ринку. Навіть за наявності достатнього виробничого потенціалу підприємство може втрачати конкурентні переваги через несвоєчасне оновлення продукції або обмеженість товарної пропозиції. Це підтверджує важливість асортиментної політики як одного з ключових інструментів адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища.

У сучасних умовах асортиментна політика дедалі тісніше інтегрується зі стратегічним менеджментом підприємства. Вона трансформується з інструменту управління окремими товарами в механізм забезпечення довгострокового розвитку, який визначає напрями інвестування, можливості диверсифікації діяльності та освоєння нових ринків. Тому управління асортиментною політикою доцільно розглядати як безперервний процес узгодження ресурсних можливостей підприємства з вимогами ринку, від ефективності якого залежить його поточна результативність і перспективи подальшого розвитку.

1.2. Теоретичні засади диверсифікації асортименту продукції підприємства

Сучасна динаміка ринкового середовища зумовлює необхідність перегляду підприємствами традиційних підходів до формування товарної політики. Загострення конкурентної боротьби, скорочення життєвого циклу продукції та швидка зміна споживчих пріоритетів формують умови, за яких орієнтація на вузький асортимент підвищує рівень господарського ризику. У таких обставинах диверсифікація асортименту набуває значення не лише інструменту розвитку, а й важливого механізму забезпечення стійкості підприємства. Її сутність полягає у формуванні збалансованої структури товарної пропозиції, що дозволяє підприємству оперативно реагувати на

зміни зовнішнього середовища та підтримувати довгострокову конкурентоспроможність.

Економічне підґрунтя диверсифікації базується на принципі розподілу ризиків. Підприємства, які концентрують діяльність у межах одного продукту або обмеженої товарної групи, є більш вразливими до коливань попиту, цінової кон'юнктури та дій конкурентів. Зниження попиту на основний продукт безпосередньо призводить до погіршення фінансових результатів. Натомість розширення асортименту дає можливість компенсувати потенційні втрати за рахунок інших товарних напрямів. Водночас диверсифікація не передбачає безсистемного збільшення кількості продукції, а ґрунтується на обґрунтованому виборі нових товарних позицій з урахуванням ресурсного потенціалу підприємства та ринкових перспектив їх реалізації.

У наукових дослідженнях диверсифікація переважно розглядається як елемент стратегічного управління. Водночас практичний досвід свідчить про її більш комплексну роль, що охоплює адаптацію до змін ринкового середовища, підвищення ефективності використання ресурсів та формування нових джерел доходу. Так, підприємства молокопереробної галузі можуть розширювати асортимент як шляхом збільшення традиційних товарних позицій, так і через освоєння нових сегментів, зокрема функціональної, безлактозної чи органічної продукції. Це забезпечує вихід на нові групи споживачів та зменшує залежність від окремих ринкових сегментів [12, с. 68].

Диверсифікація асортименту тісно пов'язана з інноваційними процесами на підприємстві, оскільки впровадження нових продуктів, як правило, супроводжується технологічними змінами, оновленням маркетингових інструментів та розширенням каналів збуту. У зв'язку з цим диверсифікація не може розглядатися виключно як маркетингове рішення, оскільки вона охоплює всі функціональні підсистеми підприємства – від матеріально-технічного забезпечення до фінансового планування. Саме

комплексний характер цього процесу зумовлює різний рівень ефективності диверсифікаційних стратегій у практиці підприємств.

Результативність диверсифікації значною мірою залежить від обґрунтованості вибору напрямів розширення асортименту. Надмірне збільшення кількості товарних позицій без належного економічного обґрунтування може призвести до зростання витрат на виробництво, збут і просування продукції, що у підсумку знижує загальну рентабельність діяльності. У зв'язку з цим диверсифікаційні рішення повинні базуватися на ретельному аналізі ресурсних можливостей підприємства та оцінюванні потенційного попиту на нову продукцію. Недостатньо обґрунтоване розширення асортименту часто супроводжується ускладненням управлінських процесів і зниженням ефективності діяльності [16].

У теорії менеджменту виокремлюють кілька основних видів диверсифікації, які відрізняються ступенем взаємозв'язку між існуючими та новими напрямками діяльності підприємства.

Таблиця 1.1

**Характеристика основних видів диверсифікації асортименту
продукції підприємства**

Вид диверсифікації	Характеристика	Потенційні переваги	Можливі ризики
Горизонтальна	Розширення асортименту за рахунок товарів, близьких до існуючої продукції	Залучення нових споживачів, використання наявних каналів збуту	Внутрішня конкуренція між товарами
Вертикальна	Освоєння продукції, пов'язаної з попередніми або наступними стадіями виробничого ланцюга	Посилення контролю над створенням вартості, зниження залежності від партнерів	Значні інвестиційні витрати
Концентрична	Випуск нових товарів на основі наявних технологій та компетенцій	Ефективне використання ресурсів підприємства	Обмеженість можливостей ринкового розширення
Конгломератна	Освоєння товарів, не пов'язаних із поточною діяльністю підприємства	Розподіл ризиків між різними ринками	Висока складність управління та значна невизначеність

Джерело: адаптовано [17].

Подана класифікація свідчить, що кожен вид диверсифікації характеризується власною логікою реалізації та рівнем ризику. Зокрема, горизонтальна диверсифікація, як правило, пов'язана з відносно нижчим рівнем невизначеності, оскільки підприємство розширює асортимент у межах уже освоєного ринкового середовища та використовує наявні компетенції. Натомість конгломератна диверсифікація передбачає вихід у принципово нові сфери діяльності, що супроводжується підвищеним рівнем ризику та потребує значних ресурсних і управлінських зусиль. Вибір конкретного виду диверсифікації визначається стратегічними цілями підприємства, ресурсним потенціалом та умовами функціонування ринку [14, с. 141].

Диверсифікація асортименту виконує важливу стабілізаційну функцію в діяльності підприємства, оскільки сприяє зниженню його залежності від коливань попиту на окремі товарні групи. У разі погіршення ринкових позицій одних продуктів інші товарні напрями можуть забезпечувати підтримання стабільного рівня доходів. Такий підхід є особливо актуальним для підприємств харчової промисловості, де попит характеризується високою динамічністю та суттєво залежить від соціальних, демографічних і технологічних змін [14, с. 141].

З позицій сучасного менеджменту диверсифікацію доцільно розглядати як безперервний процес оновлення та розвитку товарного портфеля підприємства, а не як одноразовий управлінський захід. Її ефективність визначається не кількісним розширенням асортименту, а здатністю підприємства формувати додану вартість для споживача та досягати економічного ефекту від змін у структурі продукції. Відповідно, стратегія диверсифікації має базуватися на поєднанні ринкової орієнтації, інноваційного підходу та раціонального використання ресурсів. За таких умов розширення асортименту виступає інструментом довгострокового розвитку підприємства та посилення його конкурентних позицій на ринку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ ТОВ «АНДРУШІВСЬКИЙ МАСЛОСИРЗАВОД»

2.1. Організаційно-управлінська характеристика підприємства

ТОВ «Андрушівський маслосирзавод» функціонує у сфері переробки молока та виробництва молочної продукції, забезпечуючи повний виробничий цикл – від закупівлі сировини до реалізації готової продукції. Для оцінки динаміки розвитку підприємства доцільно узагальнити ключові фінансовоекономічні показники за 2023–2025 роки (табл.2.1).

Таблиця 2.1

Основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Андрушівський маслосирзавод», 2023–2025 рр.

Показник	Рік			Відхилення 2025/2023	Темп зростання, %
	2023	2024	2025		
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	1 554 992	1 896 902	2 621 967	1 066 975	168,6
Собівартість реалізації, тис. грн	1 390 627	1 661 200	2 305 215	914 588	165,8
Валовий прибуток, тис. грн	164 365	235 702	316 742	152 377	192,7
Чистий прибуток, тис. грн	44 142	77 109	120 005	75 863	271,8
Валюта балансу, тис. грн	609 837	697 644	1 020 384	410 547	167,3
Власний капітал, тис. грн	172 508	252 156	407 073	234 565	236,0

Джерело: складено на основі фінансової звітності підприємства .

Аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Андрушівський маслосирзавод» за 2023–2025 рр. свідчить про позитивну динаміку розвитку підприємства та зміцнення його фінансового стану. Протягом досліджуваного періоду чистий дохід від реалізації продукції зріс з 1554992,0 тис. грн у 2023 р. до 2621967,0 тис. грн у 2025 р., що становить

приріст на 1066975,0 тис. грн, або 68,6 %. Така тенденція свідчить про розширення масштабів господарської діяльності підприємства, збільшення обсягів реалізації продукції та зміцнення його ринкових позицій.

Водночас спостерігається зростання собівартості реалізованої продукції, яка за аналізований період збільшилася на 914588,0 тис. грн, або на 65,8 %, досягнувши у 2025 р. 2305215,0 тис. грн. Однак темпи зростання чистого доходу перевищували темпи зростання собівартості, що є позитивною тенденцією та свідчить про підвищення ефективності операційної діяльності підприємства.

Позитивним результатом є суттєве зростання валового прибутку, який збільшився з 164365,0 тис. грн у 2023 р. до 316742,0 тис. грн у 2025 р. Абсолютний приріст склав 152377,0 тис. грн, а темп зростання – 92,7 %. Це свідчить про покращення результативності основної діяльності та підвищення ефективності управління витратами.

Особливо позитивною є динаміка чистого прибутку підприємства. За досліджуваний період його величина зросла з 44142,0 тис. грн до 120005 тис. грн, тобто на 75 863 тис. грн. Темп зростання становив 171,8 %, що є найвищим показником серед основних фінансових результатів діяльності. Така тенденція свідчить про зростання прибутковості підприємства та підвищення ефективності управлінських рішень щодо формування доходів і контролю витрат.

Аналіз майнового стану підприємства показує збільшення валюти балансу з 609837,0 тис. грн у 2023 р. до 1020384,0 тис. грн у 2025 р. Приріст склав 410547,0 тис. грн, або 67,3 %, що характеризує розширення ресурсного потенціалу підприємства та нарощування обсягів його активів.

Важливою позитивною тенденцією є зростання власного капіталу. У 2025 р. його обсяг становив 407073,0 тис. грн проти 172508,0 тис. грн у 2023 р. За досліджуваний період власний капітал збільшився на 234565,0 тис. грн, або на 136,0 %. Випереджальні темпи зростання власного

капіталу порівняно з валютою балансу свідчать про зміцнення фінансової незалежності підприємства, підвищення рівня його платоспроможності та фінансової стійкості.

Таким чином, результати аналізу свідчать про позитивні тенденції у розвитку ТОВ «Андрушівський маслосирзавод» у 2023–2025 рр. Підприємство демонструє стале зростання обсягів реалізації продукції, прибутковості та власного капіталу, що вказує на підвищення ефективності його господарської діяльності та створює сприятливі передумови для подальшого розвитку й реалізації заходів щодо вдосконалення асортиментної політики.

2.2. Аналіз асортиментного портфеля підприємства та оцінка його конкурентних позицій

Асортиментний портфель підприємства є важливим елементом системи управління, який відображає не лише склад і структуру продукції, а й стратегічні орієнтири його розвитку. Саме асортимент визначає характер взаємодії підприємства зі споживачами, рівень охоплення цільових сегментів ринку та значною мірою впливає на результати господарської діяльності. В умовах посилення конкуренції на ринку молочної продукції, зростання вимог споживачів до якості товарів та постійних змін споживчих переваг ефективно управління асортиментом набуває особливого значення. За таких обставин конкурентоспроможність підприємства залежить не лише від якості виробленої продукції, а й від здатності формувати раціональну структуру асортименту, яка забезпечує задоволення потреб споживачів, стабільність обсягів реалізації та створює передумови для подальшого розвитку.

ТОВ «Андрушівський маслосирзавод» функціонує на ринку молокопереробної продукції та спеціалізується на виробництві масла, твердих і плавлених сирів, спредів та інших видів молочної продукції. Аналіз

асортиментної структури підприємства свідчить, що ключове місце в ній займають традиційні товарні групи, які формують основну частину доходу від реалізації продукції. Така спеціалізація сприяє концентрації виробничих ресурсів на найбільш затребуваних видах продукції та забезпечує стабільність господарської діяльності. Водночас значна залежність від окремих товарних категорій підвищує чутливість підприємства до змін ринкової кон'юнктури та коливань споживчого попиту.

Для оцінювання ефективності сформованого асортиментного портфеля та визначення перспектив його подальшого розвитку доцільним є аналіз структури реалізації продукції за основними товарними групами та дослідження їхньої питомої ваги в загальному обсязі продажів підприємства.

Таблиця 2.2

**Структура асортиментного портфеля
ТОВ «Андрушівський маслосирзавод»**

Товарна група	Частка у реалізації, %	Рівень попиту	Конкурентна насиченість ринку
Тверді сири	42,0	Високий	Висока
Масло вершкове	28,0	Високий	Висока
Плавлені сири	12,0	Середній	Середня
Спреди та жирові продукти	10,0	Середній	Висока
Інша молочна продукція	8,0	Середній	Середня

Джерело: складено автором.

Результати аналізу структури асортиментного портфеля ТОВ «Андрушівський маслосирзавод» свідчать про значну концентрацію реалізації продукції у двох основних товарних групах – твердих сирах та вершковому маслі. Саме ці види продукції формують переважну частку доходу підприємства від реалізації та визначають його спеціалізацію на ринку молокопереробної продукції. Така структура асортименту є характерною для підприємств із чітко сформованою виробничою спеціалізацією та стійкими ринковими позиціями. Разом із тим високий рівень концентрації асортименту підвищує залежність підприємства від змін

ринкової кон'юнктури в окремих сегментах та збільшує ризик втрати частини доходів у разі скорочення попиту на ключові види продукції.

Проведений аналіз дає підстави стверджувати, що найсильніші конкурентні позиції підприємство займає у сегменті твердих сирів. Це обумовлено багаторічним досвідом виробництва зазначеної продукції, сформованою репутацією виробника та стабільним попитом на дану товарну категорію. Додатковою перевагою є можливість роботи в різних цінових сегментах ринку, що дозволяє охоплювати ширше коло споживачів та підтримувати стабільні обсяги реалізації.

Важливе місце в асортиментній структурі підприємства займає також вершкове масло, яке є одним із основних джерел формування доходів. Водночас цей сегмент характеризується високим рівнем конкуренції, що обумовлено значною кількістю виробників, високою ціновою чутливістю споживачів та активним розвитком власних торгових марок роздрібних мереж. За таких умов підтримання конкурентних переваг вимагає не лише забезпечення належної якості продукції, а й удосконалення маркетингової діяльності та підвищення впізнаваності бренду підприємства.

Меншу частку в загальному обсязі реалізації займають плавлені сири та спреди. Незважаючи на їх відносно невелику питому вагу, зазначені товарні групи мають важливе стратегічне значення, оскільки сприяють диверсифікації асортиментного портфеля та розширенню цільової аудиторії споживачів. Водночас наявний асортимент у цих сегментах залишається недостатньо широким, що обмежує можливості підприємства щодо освоєння нових ринкових ніш та зміцнення конкурентних позицій.

Аналіз конкурентного середовища свідчить, що діяльність підприємства здійснюється в умовах високої конкуренції з боку великих національних виробників молочної продукції, які володіють ширшим асортиментом, розвиненими каналами збуту та значними маркетинговими ресурсами. Порівняно з ними ТОВ «Андрушівський маслосирзавод» характеризується більш вузькою продуктовою спеціалізацією, що, з одного

боку, забезпечує ефективніше використання виробничих ресурсів і підтримання високого рівня якості продукції, а з іншого – знижує гнучкість реагування на зміни ринкового попиту.

Серед основних конкурентних переваг підприємства доцільно виокремити спеціалізацію на виробництві сирів і вершкового масла, значний виробничий досвід, сформовану ділову репутацію та наявність стабільної клієнтської бази. Разом із тим стримуючими факторами подальшого розвитку виступають недостатній рівень диверсифікації асортименту, обмежена представленість інноваційної продукції та відсутність окремих товарних категорій із високою доданою вартістю.

Особливу увагу необхідно приділити оцінці відповідності асортиментного портфеля сучасним тенденціям розвитку ринку молочної продукції. На сьогодні спостерігається стійке зростання попиту на функціональні, органічні та безлактозні продукти, а також продукцію зі зниженим вмістом жиру. В асортименті ТОВ «Андрушівський маслосирзавод» зазначені напрями представлені недостатньо, що свідчить про наявність значного потенціалу для розширення товарного портфеля та підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином, асортиментний портфель ТОВ «Андрушівський маслосирзавод» характеризується орієнтацією на традиційні товарні групи, які забезпечують основну частину доходів від реалізації продукції. Існуюча структура асортименту сприяє підтриманню стабільності господарської діяльності, однак певною мірою обмежує можливості адаптації підприємства до сучасних ринкових тенденцій. У зв'язку з цим важливим напрямом подальшого розвитку підприємства є розширення асортименту продукції, освоєння нових товарних сегментів та впровадження заходів диверсифікації, спрямованих на зміцнення його конкурентних позицій у довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «АНДРУШІВСЬКИЙ МАСЛОСИРЗАВОД» НА ОСНОВІ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ

3.1. Розробка заходів щодо диверсифікації асортименту продукції підприємства

Проведений аналіз асортиментного портфеля ТОВ «Андрушівський маслосирзавод» засвідчив значну концентрацію реалізації продукції на традиційних товарних групах, зокрема твердих сирах та вершковому маслі. Така структура асортименту забезпечує підприємству стабільні обсяги реалізації та прогнозований попит у короткостроковому періоді, проте водночас посилює його залежність від змін ринкової кон'юнктури в окремих сегментах. В умовах загострення конкурентної боротьби на ринку молочної продукції, трансформації споживчих уподобань та активного розвитку нових продуктових категорій особливої актуальності набуває вдосконалення управління асортиментною політикою на засадах диверсифікації. За таких обставин диверсифікація розглядається не лише як засіб розширення товарного портфеля, а й як важливий інструмент підвищення конкурентоспроможності та забезпечення довгострокової стійкості підприємства.

Необхідність диверсифікації асортименту ТОВ «Андрушівський маслосирзавод» обумовлена низкою чинників. Насамперед підприємство володіє достатнім виробничим потенціалом для освоєння нових видів молочної продукції без суттєвих змін існуючих технологічних процесів. Крім того, налагоджена система забезпечення сировиною створює сприятливі умови для розширення виробництва продукції з вищим ступенем переробки та більшою доданою вартістю. Важливим фактором також є зміна споживчої поведінки, що проявляється у зростанні попиту на продукти здорового

харчування, функціональні харчові товари та продукцію, орієнтовану на задоволення специфічних дієтичних потреб споживачів.

Розроблення напрямів диверсифікації асортименту повинно базуватися на комплексному врахуванні ринкових тенденцій та виробничих можливостей підприємства. Практичний досвід функціонування підприємств харчової промисловості свідчить, що необґрунтоване розширення асортименту може призвести до зростання витрат, неефективного використання ресурсів та ускладнення управлінських процесів. У зв'язку з цим заходи щодо диверсифікації мають бути спрямовані не лише на збільшення кількості товарних позицій, а й на формування додаткової споживчої цінності та підвищення ринкової привабливості продукції [20, с. 123].

Одним із найбільш перспективних напрямів розвитку асортиментної політики підприємства є освоєння сегмента функціональної молочної продукції. Сучасні тенденції розвитку продовольчого ринку свідчать про стале зростання попиту на продукти з підвищеним вмістом білка, пробіотичними компонентами та іншими корисними для здоров'я складниками. Усе більше споживачів розглядають продукти харчування не лише як засіб задоволення фізіологічних потреб, а й як важливий елемент підтримання здорового способу життя. Для підприємства це створює передумови для виходу на більш прибуткові сегменти ринку та збільшення рівня доданої вартості продукції.

Перспективним напрямом диверсифікації також є виробництво безлактозної молочної продукції. Розширення асортименту за рахунок безлактозних сирів та інших молочних виробів дозволить підприємству залучити нові групи споживачів, які через фізіологічні особливості обмежені у споживанні традиційної молочної продукції. Водночас даний сегмент характеризується нижчим рівнем конкуренції порівняно з традиційними категоріями молочних продуктів, що створює додаткові можливості для формування та зміцнення конкурентних переваг підприємства.

Вагомий потенціал для подальшого розвитку має також сегмент органічної молочної продукції. Незважаючи на відносно невелику частку органічних товарів на вітчизняному ринку, попит на таку продукцію демонструє тенденцію до поступового зростання. Сучасні споживачі дедалі більше орієнтуються на екологічність виробництва, натуральність сировини та безпечність харчових продуктів, що обумовлює їх готовність сплачувати вищу ціну за органічну продукцію. Для ТОВ «Андрушівський маслосирзавод» розвиток цього напрямку може стати додатковим джерелом підвищення прибутковості та зміцнення ринкових позицій.

Для систематизації запропонованих напрямів диверсифікації доцільно узагальнити їх у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Пропозиції щодо диверсифікації асортименту
ТОВ «Андрушівський маслосирзавод»**

Напрямок диверсифікації	Нові види продукції	Очікуваний результат	Рівень перспективності
Функціональна продукція	Високобілкові сири, продукти з пробіотиками	Розширення цільової аудиторії та збільшення прибутковості	Високий
Безлактозна продукція	Безлактозні сири та молочні продукти	Освоєння нових сегментів ринку	Високий
Органічна продукція	Органічні сири та масло	Формування преміального сегмента	Середній–високий
Преміальні сири	Витримані та авторські сорти сирів	Підвищення доданої вартості продукції	Високий
Порційна продукція	Міні-формати сирів та масла	Зростання продажів у роздрібних мережах	Середній

Джерело: власні дослідження

Поряд із освоєнням нових товарних напрямів важливим напрямом удосконалення асортиментної політики є розвиток і модернізація вже існуючих продуктових лінійок. Практика діяльності багатьох підприємств свідчить, що значна увага приділяється розробленню нових видів продукції, тоді як потенціал удосконалення наявного асортименту використовується недостатньо. Для ТОВ «Андрушівський маслосирзавод» одним із

перспективних напрямів може стати оновлення асортименту сирної продукції шляхом розширення смакових характеристик, впровадження нових форматів фасування та вдосконалення дизайну упаковки відповідно до сучасних маркетингових тенденцій. Реалізація таких заходів не потребує значних капіталовкладень, проте здатна підвищити привабливість продукції для споживачів та зміцнити ринкові позиції підприємства.

Важливе значення для подальшого розвитку підприємства має також освоєння преміального сегмента ринку сирної продукції. Сучасні тенденції розвитку вітчизняного ринку свідчать про поступове зростання попиту на товари середньої та високої цінової категорії. Все більша частка споживачів при виборі продукції орієнтується не лише на її вартість, а й на якісні характеристики, унікальність рецептури, технологію виробництва та репутацію виробника. За таких умов перспективним напрямом для ТОВ «Андрушівський маслосирзавод» може стати виробництво витриманих сирів, а також спеціалізованих сирних продуктів із підвищеною доданою вартістю, що сприятиме збільшенню прибутковості діяльності підприємства.

Запропоновані напрями диверсифікації мають комплексний характер, оскільки передбачають не лише розширення асортиментного портфеля, а й підвищення рівня його інноваційності та відповідності сучасним ринковим тенденціям. Їх реалізація сприятиме зниженню залежності підприємства від окремих товарних груп, створенню додаткових джерел формування доходів та більш ефективному використанню виробничого потенціалу. На відміну від орієнтації виключно на традиційні види продукції, диверсифікаційний підхід забезпечує більшу гнучкість у реагуванні на зміни ринкового середовища та створює передумови для довгострокового розвитку підприємства. Впровадження зазначених заходів дозволить ТОВ «Андрушівський маслосирзавод» зміцнити конкурентні позиції на ринку молочної продукції, підвищити ефективність господарської діяльності та забезпечити стійкі перспективи подальшого розвитку.

3.2. Формування механізму управління асортиментною політикою з використанням маркетингових інструментів

Ефективність диверсифікації асортименту визначається не лише обґрунтованістю вибору нових товарних напрямів, а й наявністю дієвої системи управління асортиментним портфелем підприємства. Практичний досвід функціонування підприємств харчової промисловості свідчить, що навіть перспективні види продукції не завжди забезпечують очікувані результати за відсутності комплексного підходу до управління асортиментною політикою. Це зумовлено високою динамічністю ринкового середовища, постійними змінами споживчих уподобань, рівня конкуренції та інструментів взаємодії зі споживачами. У таких умовах підприємство повинно не лише формувати асортимент, а й систематично оцінювати його відповідність ринковим потребам та своєчасно коригувати структуру товарного портфеля [24]. З огляду на це для ТОВ «Андрушівський маслосирзавод» доцільним є впровадження сучасного механізму управління асортиментною політикою, заснованого на використанні маркетингових інструментів та принципів ринкової орієнтації.

На відміну від традиційного підходу, який передбачає прийняття асортиментних рішень переважно з урахуванням виробничих можливостей підприємства, маркетингово орієнтована система управління ґрунтується на пріоритетності потреб споживачів і вимог ринку. За такого підходу виробнича діяльність адаптується до змін попиту, що сприяє зниженню ризику випуску продукції з недостатнім рівнем ринкової затребуваності та забезпечує більш раціональне використання ресурсного потенціалу підприємства.

Формування ефективного механізму управління асортиментною політикою доцільно розпочинати зі створення системи постійного маркетингового моніторингу. На багатьох підприємствах дослідження ринку здійснюється нерегулярно та здебільшого пов'язане з розробленням нових

видів продукції. Проте сучасні ринкові тенденції свідчать про те, що зміни споживчих уподобань відбуваються значно швидше, ніж оновлюється асортиментна пропозиція. У результаті окремі види продукції можуть залишатися у виробничій програмі навіть після втрати своєї ринкової привабливості. Запровадження систематичного маркетингового моніторингу дає можливість своєчасно виявляти зміни ринкової кон'юнктури, прогнозувати розвиток споживчого попиту та оперативно адаптувати структуру асортиментного портфеля до нових умов функціонування [26, с. 129].

Важливим елементом удосконалення асортиментної політики є сегментація споживачів. Сучасний ринок молочної продукції характеризується високим рівнем диференціації попиту, що обумовлює необхідність детального вивчення потреб окремих груп покупців. Споживачі відрізняються за рівнем доходів, віковими характеристиками, способом життя, харчовими звичками та мотивацією придбання продукції. Однією з ключових умов результативного управління асортиментом є врахування цих особливостей при формуванні товарної пропозиції. Відсутність чіткого розуміння структури попиту може призвести до неефективного розширення асортименту та зниження економічної віддачі від реалізації диверсифікаційних заходів.

Для підвищення обґрунтованості управлінських рішень щодо формування асортиментного портфеля доцільним є застосування сучасних методів товарного аналізу. Зокрема, для ТОВ «Андрушівський маслосирзавод» рекомендовано систематичне використання АВС-аналізу, який дозволяє визначити товарні групи, що забезпечують основну частину доходів підприємства та мають найбільше стратегічне значення. Одночасно доцільно застосовувати XYZ-аналіз для оцінювання стабільності попиту на окремі види продукції та прогнозування його змін. Комплексне використання зазначених методів створює необхідну аналітичну основу для оптимізації

структури асортименту та підвищення ефективності управління товарним портфелем.

Важливою складовою механізму управління асортиментною політикою є управління життєвим циклом продукції. Практика діяльності підприємств свідчить, що окремі товари нерідко продовжують вироблятися навіть після переходу до стадії спаду попиту, що негативно впливає на ефективність використання виробничих потужностей та рівень витрат. У зв'язку з цим система управління асортиментом повинна передбачати не лише розроблення та впровадження нових продуктів, а й своєчасне виведення з ринку продукції, яка втратила конкурентоспроможність або економічну доцільність виробництва.

З метою підвищення результативності управління асортиментною політикою ТОВ «Андрушівський маслосирзавод» пропонується впровадження комплексу сучасних маркетингових інструментів, характеристика яких наведена в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Маркетингові інструменти управління асортиментною політикою
ТОВ «Андрушівський маслосирзавод»**

Маркетинговий інструмент	Мета використання	Очікуваний результат
Маркетинговий моніторинг	Виявлення змін у споживчих потребах та ринкових тенденціях	Підвищення адаптивності асортименту
Сегментація ринку	Визначення цільових груп споживачів	Точніше формування асортиментної пропозиції
АВС-аналіз	Виявлення найбільш прибуткових товарів	Оптимізація структури асортименту
XYZ-аналіз	Оцінка стабільності попиту	Підвищення точності планування виробництва
Управління життєвим циклом товару	Контроль оновлення асортименту	Скорочення витрат на нерентабельну продукцію
Digital-маркетинг	Отримання зворотного зв'язку від споживачів	Прискорення реагування на зміни попиту
Брендинг та позиціонування	Формування стійкого сприйняття продукції	Посилення конкурентних переваг

Джерело: власні дослідження.

Запропонований механізм передбачає інтеграцію маркетингової та виробничої складових управління. Його функціонування забезпечить перехід від реактивної моделі формування асортименту до проактивної, коли підприємство не лише реагує на зміни попиту, а й формує власні ринкові можливості. Для ТОВ «Андрушівський маслосирзавод» реалізація такого підходу створить умови для ефективного управління процесами диверсифікації, підвищення конкурентоспроможності продукції та зміцнення ринкових позицій у довгостроковій перспективі. Водночас системне використання маркетингових інструментів дозволить мінімізувати ризики помилкових асортиментних рішень та забезпечити більш раціональне використання ресурсного потенціалу підприємства.

ВИСНОВКИ

1. Асортиментна політика є важливою складовою системи стратегічного менеджменту підприємства, яка забезпечує узгодження виробничого потенціалу з вимогами ринку та визначає напрями товарного розвитку. Обґрунтовано, що ефективне управління асортиментом сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, зміцненню його ринкових позицій і формуванню стійких фінансових результатів. Доведено, що в сучасних умовах диверсифікація асортименту виступає одним із найбільш ефективних інструментів адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища, оскільки дозволяє знизити рівень ринкових ризиків та розширити джерела формування доходів.

2. За результатами організаційно-економічного аналізу встановлено, що ТОВ «Андрушівський маслосирзавод» демонструє позитивну динаміку фінансово-господарської діяльності. Протягом 2023–2025 рр. чистий дохід від реалізації продукції зріс на 1 066 975 тис. грн, або на 68,6 %, валовий прибуток – на 152 377 тис. грн, або на 92,7 %, а чистий прибуток збільшився на 75 863 тис. грн, що відповідає темпу зростання 171,8 %. Також виявлено суттєве зростання валюти балансу на 67,3 % та власного капіталу на 136,0 %, що свідчить про зміцнення фінансової стійкості підприємства та розширення його ресурсного потенціалу.

3. Дослідження асортиментного портфеля підприємства показало, що його структура характеризується високим рівнем концентрації реалізації у двох основних товарних групах – твердих сирах та вершковому маслі, які формують близько 70 % загального обсягу продажів. Встановлено, що така спеціалізація забезпечує стабільні фінансові результати та ефективне використання виробничих ресурсів, проте водночас підвищує залежність підприємства від кон'юнктури окремих сегментів ринку та обмежує можливості оперативного реагування на зміни споживчих потреб.

4. У процесі аналізу конкурентного середовища визначено основні переваги підприємства, до яких належать багаторічний виробничий досвід, сформована репутація продукції, стабільна клієнтська база та спеціалізація у виробництві сирів і вершкового масла. Разом із тим виявлено низку проблемних аспектів, серед яких недостатній рівень диверсифікації асортименту, обмежена представленість у сегментах продукції з високою доданою вартістю та відсутність окремих інноваційних товарних категорій, попит на які активно зростає на сучасному ринку молочної продукції.

5. На основі проведеного дослідження обґрунтовано доцільність диверсифікації асортиментного портфеля підприємства шляхом освоєння нових ринкових сегментів. Запропоновано розширення асортименту за рахунок виробництва функціональної, безлактозної та органічної молочної продукції, розвитку преміального сегмента сирів, а також удосконалення існуючих товарних лінійок шляхом впровадження нових смакових рішень, сучасних форматів фасування та оновленого дизайну упаковки. Реалізація зазначених заходів сприятиме розширенню цільової аудиторії споживачів, підвищенню рівня ринкової присутності підприємства та формуванню нових конкурентних переваг.

6. У роботі запропоновано механізм удосконалення управління асортиментною політикою ТОВ «Андрушівський маслосирзавод», який базується на принципах маркетингової орієнтації та передбачає впровадження системи постійного маркетингового моніторингу, сегментації споживачів, використання ABC- та XYZ-аналізу, управління життєвим циклом продукції, розвитку цифрових каналів комунікації та контролю ефективності асортиментних рішень. Запропонований механізм дозволяє забезпечити перехід від переважно виробничого підходу до стратегічно орієнтованого управління асортиментом на основі ринкових потреб.

7. Результати дослідження підтвердили, що подальше підвищення конкурентоспроможності та забезпечення довгострокового розвитку ТОВ «Андрушівський маслосирзавод» доцільно пов'язувати з реалізацією заходів щодо диверсифікації асортименту та впровадження сучасних інструментів маркетингового управління товарним портфелем. Практична реалізація запропонованих рекомендацій сприятиме зміцненню ринкових позицій підприємства, підвищенню ефективності його діяльності та забезпеченню стійкого економічного розвитку в умовах динамічного конкурентного середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авакумова, О. А. Ідентичність і диференціація бренду / О. А. Авакумова, С. І. Чорноморченко. *Бренд-менеджмент просторів: збірник статей науково-практичної конференції, 23–24 квітня 2020р . / Міністерство науки і вищої освіти, 2020. С. 56–62.*
2. Артем'єв А. А. Брендінг: значимість та еволюція розвитку / А. А. Артем'єв, І. А. Лепехін, В. М. Зайковський. *Проблеми управління соціально- економічними системами: теорія та практика: матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції, 23 травня 2020 р. 2020. С. 60–65.*
3. Артеменко Л.П., Петрук Ю.В. Особливості стратегічного планування підприємства в кризових умовах. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2023. №22. URL: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/260143>. (дата звернення: 23.05.2026).
4. Бабко Н.М., Мандич О.В., Сєвідова І.О. Поведінка споживача: навч. посібн. Харків: ХНТУСГ, 2020. 170 с.
5. 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. Т. 31 (70). № 1. С. 102–108.
6. Витвицька О., Суворова С., Корюгін А. Вплив цифрового маркетингу на розвиток підприємництва в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № 40. С. 1–7.
7. Головащенко В.П., Сидорова А.В. Сучасне бізнес-середовище України. *Вісник СНТ*. 2020. Т. 1. № 10. С.145–148.
8. Голобородько А., Кубишина Н. Вибір конкурентної стратегії підприємства. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції*. Київ, 2024. URL:

<http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/271977> (дата звернення: 23.05.2026).

9. Гріщенко І.В., Білецька Н.В., Одінцова О.О. Механізм формування конкурентоспроможності підприємств в сучасних економічних умовах. *Економіка та суспільство*. 2021. С.145–148.

10. Громова О. Є. Вплив бренд-маркетингу на споживачів. *Економічний простір*. 2025. № 190. С. 372–375.

11. Громова О. Є., Мусієнко О. Л., Шевчук А. Л. Комплекс маркетингових заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Регіональна бізнес-економіка та управління*. 2020. № 1 (65). С. 36–42.

12. Головчук Ю.О., Пчелянська Г.О. Особливості формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі парадигми інноваційного розвитку. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 66–70.

13. Гура О. Л., Бобівський В. А. Стратегія розвитку підприємств в Україні. *Економіка та держава*. 2020. № 5. С. 175–181

14. Деркач О. Г., Кузьміна А. О. Методичні підходи до формування бренд-орієнтованої системи управління підприємством. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. № 5(79). С. 140–147.

15. 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.

16. Ігнатенко М.М., Мармуль Л.О., Романюк І.А. Розвиток конкурентних стратегій підприємств в умовах глобалізації ринків. *Економічний вісник університету*. 2024. Вип. 57. С. 45–51. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2024_57_7

17. Ковальчук К. В., Подорожна М. Р. Концептуальні засади формування бренду. *Бізнес Інформ*. 2021. № 5. С. 396–401.
18. Касич О. А., Рафальська І. В. Імплементация концепції бренду в практику корпоративного управління: підходи та зарубіжний досвід. 2021. №1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2021/19.pdf (дата звернення: 23.05.2026).
19. Кримська А. О., Балик У. О., Клімова І. О. Цифрова трансформація у сфері маркетингу: нові підходи та можливості. *Академічні візії*. 2024. № 26. С. 1–12. URL: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.10374255>. (дата звернення: 23.05.2026).
20. Котлер Ф. Маркетинг – погляд зсередини. 80 концепцій, які має знати кожен менеджер. Маркетинг. 2021. 226 с.
21. Кифяк В. І. Стратегічне управління конкурентними перевагами аграрних підприємств в умовах цифровізації. *Агросвіт*. 2024. № 7–8. С. 70–77.
22. Кравченко О.М., Кула М.В., Левицький Д.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах здійснення зовнішньоекономічної діяльності. *Економіка, Фінанси, Право*. 2021. №2/1. URL: <http://efp.in.ua/uk/journal-item/293>. (дата звернення: 23.05.2026).
23. Кузьміна О.М., Бусько А.О. Моделювання стратегій формування конкурентних переваг підприємства. *Молодий вчений*. 2023. № 11. С. 85–89. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2023_11_21 (дата звернення: 23.05.2026).
24. Левицька А.О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації <https://surl.li/jmqtpf> (дата звернення: 23.05.2026).
25. Мухін Б.О., Дуброва Н.П., Савенко О.А., Коваль Є.О. Управління прибутком підприємства в контексті забезпечення його конкурентоспроможності. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*.

2025. №2. URL: <https://www.internauka.com/issues/2025/2/> (дата звернення: 23.05.2026).

26. Полонець В. Реалізація маркетингових стратегій: проблемні зони та шляхи їх подолання. *Маркетинг в Україні*. 2021. 210с.

27. Пронько Л.М., Токар К.С. Маркетинг відносин як інструмент конкурентоспроможної маркетингової стратегії. *Агросвіт*. 2024. № 11. С. 44-51.

28. Писар Н.Б., Даниленко Д.А. Оцінка ефективності конкурентної стратегії підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*. 2023. № 12. С. 63-71. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_12_10 (дата звернення: 23.05.2026).

29. Сапотніцька Н.Я., Козак В.Є. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства та їх синергія в умовах війни. *Трансформаційна економіка*. 2024. № 2. С. 49–52. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/tranec_2024_2_11 (дата звернення: 23.05.2026).

30. Тарасович Л.В., Яремова М.І. Продовольчий маркетинг і логістика: кризові виклики для України. *Органічне виробництво і продовольча безпека* : зб. матер. доп. учасн. X Міжнар. наук.-практ. конф., м. Житомир, трав. 2022. Житомир : Поліський університет, 2022. С.128–131

31. Файвішенко Д. С., Мельніченко О. І., Яцюк Д. В. Трансформація концепції брендингу як результат розвитку цифрового маркетингу. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2023. № 7(2). С. 91–98. URL: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-2-11>. (дата звернення: 23.05.2026).

32. Чигрин О.А., Хоменко Л.М., Калітай Г.Б. Маркетингові стратегії забезпечення сталого конкурентоспроможного розвитку підприємств. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм*. 2021. Вип. 14. С. 107–118. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKhMv_2021_14_13 (дата звернення: 23.05.2026).

33. Шиліпук О.Я Сучасні маркетингові інструменти підприємств в умовах Євроінтеграції. *Тенденції розвитку економіки у 2020 році: аналітичний та теоретико-методологічний аспекти*: Збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції. Київ, 1 грудня 2020 р. С. 236.

34. George Abuselidze, Liudmyla Tarasovych, Maryna Yareмова, Tetiana Usiuk, Svitlana Lavrynenko, Anna Slobodianyk. Imperatives of Social Marketing in the Context of Rural Entrepreneurship. *Sustainable Development and Green Innovation Managing Risk Through Interdisciplinary Approaches and Policy Strategies*, 2025, PP. 127–146. DOI: <https://doi.org/10.1108/978-1-83608-462-420251006>.

35. Pyvovar P., Topolnytskyi P., Tarasovych L., Zaburanna L., Pyvovar A. Agrarisation vs deagrarisation: strategic vector of rural areas development through the lens of transformational changes. *Agricultural and Resource Economics*. 2024. Vol.10. No.1. Pp.5–28. DOI: <https://doi.org/10.51599/are.2024.10.01.01>.

36. Skydan, O.V., Yareмова, M.I., Tarasovych, L.V., Dankevych, V.Ye., Kutsmus, N.M. Possibilities of developing sustainable world by introducing bioeconomy: Global perspective. *Problemy Ekorozwoju*, 2022, 17(1), pp. 162–170. DOI: 10.35784/pe.2022.1.15

37. SMART Management of Small Businesses: Synergy of Marketing, Logistics and Digital Technologies: monography / Tarasovych L.V., Bezditko O.E., Budnik O.M. [et al.]; edited by L. V. Tarasovych. Kyiv: SBA Print, 2026. – 164 p.

38. Tarasovych L., Conceptualisation of marketing imperatives in the rural economy management system. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2025. №3(17). С. 204–214. DOI:10.32750/2025-0318 <https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/536> (дата звернення: 23.05.2026).

39. Tarasovych L., Lavrynenko S., Martynenko A. Strategic Marketing Andinnovation Management Inhealthcare Facilities: Prospects for Development

and Transformation. *Агросвіт*. 2024. № 20. С. 108–112. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.20.108>. (дата звернення: 22.05.2026).

40. Yareмова М., Tarasovych, L., Vlasenko O. Strategic marketing in the management system: business adaptation technology under global challenges. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. №7. Р. 46–50. DOI: 10.32702/2306-6814.2023.7.46.

**НАУКОВІ ПРАЦІ, У ЯКИХ ВІДОБРАЖЕНО
РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ**