

[ ]

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ  
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА**

**КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему: **«ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ТОВАРНИХ СТРАТЕГІЙ В  
ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА»**

на здобуття освітнього ступеня бакалавра  
зі спеціальності 075 «Маркетинг»  
освітньо-професійної програми «Маркетинг»

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

*Олександр ФІЛОНЕНКО*

\_\_\_\_\_  
(підпис)

**Виконав:**

*здобувач вищої освіти гр. МРД-41*

**Олександр ФІЛОНЕНКО**

**Керівник:**

*старший викладач кафедри  
маркетингу*

**Артем СНІТКО**

**Рецензент:**

*доктор економічних наук, професор*

**Альона ГОЛОБОРОДЬКО**

Київ 2025



**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва**

Кафедра	маркетингу
Ступінь вищої освіти	«Бакалавр»
Спеціальність	075 «Маркетинг»
Освітньо-професійна програма	«Маркетинг»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри маркетингу

\_\_\_\_\_ Олена ВІНОГРАДОВА

«25» лютого 2025 року

**ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

**ФІЛОНЕНКА Олександра Владиславовича**

---

1. Тема кваліфікаційної роботи: «Формування системи товарних стратегій в діяльності підприємства»  
керівник кваліфікаційної роботи Артем СНІТКО, старший викладач кафедри маркетингу  
затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій від «24» лютого 2025 року № 56
2. Строк подання кваліфікаційної роботи 12 травня 2025 р.
3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: законодавчі та нормативні акти України; офіційні дані Державної служби статистики України; нормативні документи, що регулюють діяльність підприємств; наукова та навчальна література; періодичні видання.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)  
1) Теоретичні засади формування товарних стратегій підприємства  
2) Аналіз товарної стратегії компанії «БІОСФЕРА»  
3) Напрями вдосконалення товарної стратегії компанії «БІОСФЕРА»
5. Перелік ілюстративного матеріалу: *презентація*
6. Дата видачі завдання 25.02.2025 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вивчення літератури, підбор матеріалів для виконання кваліфікаційної роботи.	05.02. - 26.02	виконано
2.	Підготовка вступу і першого розділу	27.02 - 10.03	виконано
3.	Підготовка другого розділу	11.03 - 31.03	виконано
4.	Підготовка третього розділу	01.04 - 21.04	виконано
5.	Підготовка висновків та пропозицій	22.04 - 28.04	виконано
6.	Систематизація використаних під час дослідження джерел	29.04-05.05	виконано
7.	Оформлення та представлення роботи на кафедрі	06.05 - 09.05	виконано
8.	Подання роботи для перевірки на академічний плагіат	12.05-16.05	виконано
9.	Рецензування роботи керівником	12.05-16.05	виконано
10.	Зовнішнє рецензування	12.05-16.05	виконано
11.	Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу	14.05-18.06	виконано
12.	Попередній захист	19.05-23.05	виконано
13.	Захист кваліфікаційної роботи	19.06	

**Здобувач вищої освіти**

\_\_\_\_\_ Олександр ФІЛОНЕНКО

**Керівник кваліфікаційної роботи**

\_\_\_\_\_ Артем СІТКО

## РЕФЕРАТ

Текстова частина кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня бакалавра: 67 стор., 7 рис., 9 табл., 38 джерел.

**Мета роботи** - теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо формування системи товарних стратегій в діяльності підприємства.

**Об'єкт дослідження** - процес формування та реалізації товарних стратегій на підприємстві.

**Предмет дослідження** - теоретико-методичні та організаційно-практичні засади формування системи товарних стратегій на прикладі компанії «БІОСФЕРА».

### **Короткий зміст роботи:**

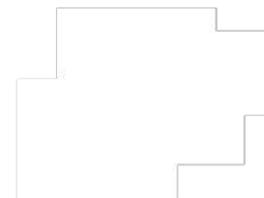
У роботі детально розглянуто теоретичні засади формування товарних стратегій підприємства, визначено їх сутність, класифікацію та роль у забезпеченні конкурентоспроможності компанії. Проаналізовано світовий досвід реалізації товарних стратегій, що дозволило виділити найефективніші підходи та практики, які можуть бути адаптовані до умов українського ринку.

На прикладі компанії «БІОСФЕРА» проведено всебічний аналіз поточної товарної стратегії, включаючи оцінку ринкової позиції підприємства, структури асортименту та методів управління товарним портфелем. Виявлено основні проблеми та недоліки, які стримують розвиток компанії та знижують ефективність її діяльності на ринку.

Розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення товарної стратегії, що включають впровадження інноваційних підходів у розробку та просування товарів, оптимізацію асортиментної політики, а також підвищення адаптивності підприємства до змін ринкового середовища. Оцінено можливі ризики та запропоновано заходи для їх мінімізації.

Особлива увага приділена розробці комплексної програми впровадження нової товарної стратегії, що передбачає покроковий алгоритм дій, розподіл відповідальності між структурними підрозділами компанії та визначення критеріїв оцінки ефективності реалізації стратегії. Запропоновані заходи спрямовані на підвищення конкурентоспроможності підприємства, збільшення частки ринку та зміцнення його позицій у галузі.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** ТОВАРНА СТРАТЕГІЯ, ФОРМУВАННЯ ТОВАРНОЇ СТРАТЕГІЇ, АНАЛІЗ ТОВАРНОЇ СТРАТЕГІЇ, ІННОВАЦІЇ В ТОВАРНІЙ СТРАТЕГІЇ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ.



## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	6
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТОВАРНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА</b> .....	8
1.1. Поняття, види та значення товарної стратегії для підприємства.....	8
1.2. Світовий досвід реалізації товарних стратегій.....	21
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТОВАРНОЇ СТРАТЕГІЇ КОМПАНІЇ «БІОСФЕРА»</b> .....	30
2.1. Загальна характеристика компанії та аналіз її ринкової позиції.....	30
2.2. Дослідження та аналіз поточних товарних стратегій компанії.....	35
<b>РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ТОВАРНОЇ СТРАТЕГІЇ КОМПАНІЇ «БІОСФЕРА»</b> .....	47
3.1. Виявлення проблем і недоліків у поточній товарній стратегії.....	47
3.2. Розробка рекомендацій, впровадження інновацій та оцінка ризиків і ефективності.....	51
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	65
<b>ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ</b> .....	68

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** У сучасних умовах динамічних змін ринкового середовища, посилення конкуренції та зростання вимог споживачів формування ефективної товарної стратегії є одним із ключових чинників забезпечення сталого розвитку підприємства. Товарна стратегія визначає напрямки розвитку асортименту, позиціонування продукції на ринку та використання інноваційних підходів для підвищення конкурентоспроможності. Особливо актуальним є дослідження системи товарних стратегій у контексті адаптації підприємств до глобальних тенденцій, цифровізації та зміни споживчих пріоритетів. Це зумовлює необхідність теоретичного обґрунтування та практичного вдосконалення товарних стратегій, що сприятиме зміцненню позицій компаній на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Проблема формування та удосконалення товарних стратегій привертала увагу багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців, серед яких слід відзначити таких авторів, як Котлер Ф., Келлер К. Л., Куденко Н. В., Філіпов А. О., Пилипенко А. А., Соловйова К. В. Аналіз наукової літератури свідчить про постійний розвиток теоретичних підходів і практичних методів формування товарних стратегій, що враховують сучасні виклики ринку та інноваційні можливості.

**Метою** кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо формування системи товарних стратегій в діяльності підприємства на прикладі компанії «БІОСФЕРА».

Згідно з метою роботи було встановлено наступні **завдання**:

- дослідити поняття, види та значення товарної стратегії для підприємства;
- проаналізувати світовий досвід реалізації товарних стратегій;
- здійснити комплексний аналіз товарної стратегії компанії «БІОСФЕРА»;

- виявити проблеми та недоліки в поточній товарній стратегії підприємства;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення товарної стратегії з урахуванням інноваційних підходів;
- оцінити ризики та ефективність впровадження запропонованих заходів.

**Об’єктом дослідження** є процес формування системи товарних стратегій на підприємстві.

**Предметом дослідження** є теоретико-методичні та організаційно-практичні засади формування системи товарних стратегій на прикладі компанії «Біосфера».

**Практичне значення одержаних результатів.** Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості їх застосування для оптимізації товарної політики підприємств, підвищення їх конкурентоспроможності та адаптації до сучасних ринкових умов.

**Методи дослідження:** аналіз, синтез, групування, порівняння, статистичні методи, графічний метод.

**Інформаційною базою** роботи стали публікації провідних вітчизняних і зарубіжних науковців з маркетингу, інтернет-маркетингу, матеріали наукових, практичних конференцій, періодичні видання, результати дослідно-аналітичних, академічних та прикладних розробок з проблем удосконалення інноваційних методів інтернет-маркетингу.

**Структура роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

**Апробація результатів та публікації.** Результати дослідження апробовано шляхом публікації тези: Снітко А.С., Філоненко О.В. Формування системи товарних стратегій в діяльності підприємства. Матеріали VII Науково-практичну інтернет-конференцію «МАРКЕТИНГ МАЙБУТНЬОГО: ВИКЛИКИ ТА РЕАЛІЇ» (м. Київ, 12 червня 2025 року) ДУІКТ. Київ, 2025.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТОВАРНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1 Поняття, види та значення товарної стратегії для підприємства

У сучасній економіці, яка характеризується високим рівнем конкуренції, динамічними змінами в технологіях та зростаючими вимогами споживачів, підприємства змушені постійно адаптуватися до нових умов. Одним із найважливіших інструментів забезпечення цієї адаптації є ефективна товарна стратегія. Вона визначає загальний напрям і логіку дій підприємства щодо формування розвитку, модифікації та виведення з ринку продукції, яка створюється для задоволення цільових потреб споживачів.

Поняття товарної стратегії охоплює не лише процес створення або вдосконалення окремих продуктів, а й формування збалансованого товарного портфеля, що узгоджується із загальною місією підприємства, його ринковими позиціями та стратегічними пріоритетами. Стратегія, пов'язана з продуктом, охоплює такі аспекти, як вибір асортименту, рівень інноваційності, глибина та ширина лінійки товарів, адаптація до ринку, брендинг і дизайн, а також управління етапами життєвого циклу продукції. [1, с. 312]. Далі, для більш ширшого розуміння терміну, у табл. 1.1 наведені визначення від різних авторів та джерел.

*Таблиця 1.1*

#### Основні підходи щодо визначення терміну «товарна стратегія»

Визначення терміну «товарна стратегія»	Автор, джерело
Товарна стратегія — це комплекс заходів, за яких один або кілька товарів використовуються як основні інструменти виробничо-збутової діяльності фірми. Іншими словами, це розроблення та прийняття рішень щодо створення і просування на ринку товарів підприємства.	Форум молодих економістів-кібернетиків, Тернопіль [25, с.45-47]

## Продовження таблиці 1.1

Товарна стратегія — це курс товарної політики, розрахований на перспективу, який передбачає вирішення принципових завдань щодо формування асортименту, підтримки конкурентоспроможності товарів, завоювання оптимальних товарно-ринкових сегментів.	Прауде В.Р., «Маркетинг: навч. посібник для студ. вузів» [26, с. 112-114]
Товарна стратегія — це розробка напрямків оптимізації товарної лінійки та визначення асортименту товарів (послуг), що є найбільш прийнятним для успішного функціонування підприємства.	Підгорний В.О., «Формування товарної стратегії підприємства», СумДУ [27, с. 38-40]
Товарна стратегія — це сукупність маркетингових, управлінських, адміністративно-правових дій, спрямованих на найуспішніше досягнення основної мети підприємства, забезпечення конкурентоспроможності товарів та освоєння нових ринкових сегментів.	Форум молодих економістів-кібернетиків, Тернопіль [25, с.45-47]
Товарна стратегія — це стратегічний підхід до формування маркетингової товарної політики підприємства, який включає стратегії інновації, варіації (модифікації) та елімінації товару, з урахуванням сучасних умов господарювання.	Колектив авторів, «Стратегічні аспекти формування маркетингової товарної політики підприємства» [28, с. 55-57]

Джерело: побудовано автором за матеріалами [25, 26, 27, 28]

Основні визначення товарної стратегії від різних авторів свідчать про те, що це комплексний і багатогранний підхід до формування асортименту та управління товарами підприємства. Визначення підкреслюють, що товарна стратегія охоплює не лише вибір і розробку товарів, а й їх модернізацію, підтримку конкурентоспроможності, а також адаптацію до змін ринкового середовища та потреб споживачів. Більшість авторів акцентують увагу на стратегічному характері товарної політики, що має забезпечувати довгострокову стабільність, прибутковість і задоволення клієнтів.

Суть товарної стратегії полягає у формуванні такого асортименту товарів, який забезпечує підприємству стабільний попит, підвищення задоволеності споживачів і прибутковість у довгостроковій перспективі [9, с. 122–125; 10, с. 28].

Практично це означає, що підприємство має не лише своєчасно реагувати на зміни у вподобаннях споживачів, а й передбачати їхні майбутні потреби через розробку інноваційних товарів або модифікацію існуючих [11, с. 29]. Як зазначається у наукових джерелах, товарна стратегія включає комплекс маркетингових заходів, спрямованих на оновлення асортименту відповідно до змін ринкового середовища, потреб споживачів і технологічних можливостей підприємства [12, с. 24; 13, с. 32].

Формування товарної стратегії передбачає ретельний аналіз внутрішніх можливостей підприємства, а також зовнішнього середовища. Важливими чинниками є конкурентне становище компанії, рівень технологічного розвитку, фінансові ресурси, специфіка ринку, потреби цільової аудиторії, наявність брендів, а також потенціал до масштабування й диверсифікації. Усі ці фактори повинні бути інтегровані в логіку стратегічного планування, щоб забезпечити узгодженість між цілями бізнесу та товарною пропозицією.

Товарна стратегія нерозривно пов'язана з концепцією ціннісної пропозиції.

Товар — це будь-який продукт або послуга, що пропонується на ринку для задоволення потреб або бажань споживачів. Він не обмежується лише фізичними характеристиками, а включає в себе комплекс вигод, які споживач отримує, зокрема функціональні, емоційні та символічні. Товар виступає як носій брендової обіцянки, що формує цінність і унікальність пропозиції, допомагаючи вирішувати конкретні проблеми клієнтів і задовольняти їхні потреби [32, с.325-326].

Однією з важливих характеристик товарної стратегії є її тісний зв'язок із життєвим циклом продукції. Підприємство має враховувати, що кожен товар проходить через етапи впровадження, зростання, зрілості та спаду. На кожному з цих етапів змінюється інтенсивність конкуренції, поведінка споживачів, рівень витрат на маркетинг і розробку, а також очікуваний прибуток. Успішна товарна стратегія передбачає гнучке управління продуктами з урахуванням цих змін, що дозволяє підприємству мінімізувати ризики та своєчасно реагувати на виклики ринку [2, с. 110–112].

Товарна стратегія є невід'ємною частиною загальної маркетингової стратегії підприємства і тісно пов'язана з іншими її складовими, зокрема ціною, збутовою

та комунікаційною політиками. Водночас саме товарна стратегія формує основу для всіх інших елементів маркетингового комплексу, адже продукт — це первинне джерело цінності для споживача. Тому при розробці маркетингової стратегії важливо забезпечити внутрішню узгодженість між характеристиками товару, його позиціонуванням на ринку та методами просування. Такий комплексний підхід дозволяє підприємству ефективно реагувати на зміни ринкового середовища, підтримувати конкурентоспроможність і задовольняти потреби цільової аудиторії.

Особливу роль товарна стратегія відіграє в умовах швидкої технологічної еволюції та глобалізації. В сучасному світі споживач очікує не просто якісний товар, а продукт, який враховує індивідуальні вподобання, відповідає актуальним трендам (екологічність, мінімалізм, інноваційність) і демонструє готовність компанії до змін. Компанії, які ігнорують необхідність оновлення своїх товарних стратегій, ризикують втратити актуальність на ринку навіть за наявності конкурентоспроможного виробництва або сильного бренду.

У підсумку, можна зробити висновок, що товарна стратегія є не лише технічним інструментом у руках маркетолога, а складовою частиною стратегічного управління підприємством загалом. Вона виконує інтеграційну функцію між різними напрямками діяльності компанії, забезпечуючи відповідність між її можливостями і ринковими очікуваннями. Ефективна товарна стратегія дозволяє не лише забезпечити стабільні прибутки, а й створити конкурентні переваги, що мають довгостроковий характер. За висновками Куденко Н.В. «успішна товарна стратегія передбачає постійне узгодження ринкових потреб із ресурсами підприємства та напрямками його розвитку» [2, с. 113].

Кожне підприємство, яке працює на конкурентному ринку, рано чи пізно стикається з необхідністю обирати підходи до управління своїми товарами. Товарна стратегія, яку воно формує, залежить від багатьох чинників: від цілей компанії, її розмірів, фінансових ресурсів, попиту на продукцію, а також ринкової ситуації загалом. Саме тому в економічній практиці склалося кілька основних підходів до поділу товарних стратегій, кожен із яких дає змогу краще зрозуміти логіку дій підприємства [14, с. 26].

Для систематизації різноманітних підходів до формування товарних стратегій підприємства наведено табл. 1.2, у якій узагальнено основні напрямки та методи, що використовуються в теорії та практиці маркетингу [15, с. 30].

Таблиця 1.2

### Основні підходи до формування товарних стратегій підприємства

Тип товарної стратегії	Мета застосування	Типова ситуація для реалізації
Стратегія розширення	Збільшення частки ринку, охоплення нових споживачів	Вихід на нові ринки, запуск нових продуктів
Стратегія оновлення	Актуалізація існуючих товарів, відповідність новим запитам	Модернізація застарілих продуктів, зміна дизайну або функцій
Стратегія стабілізації	Підтримка прибуткового асортименту без активних змін	Низький ризик ринку, стабільний попит на основні позиції
Стратегія згорання	Виведення нерентабельних або непрофільних товарів	Зменшення частки ринку, втрата попиту, оптимізація витрат
Стратегія диференціації	Створення унікальної цінності, відмінної від конкурентів	Сегментування ринку, фокус на нішеві потреби
Стратегія інноваційного прориву	Формування радикально нового продукту або категорії	Високотехнологічні сфери, пошук нового джерела конкурентних переваг

Джерело: побудовано автором за матеріалами [15]

Наведена таблиця систематизує основні підходи до формування товарних стратегій підприємства, виділяючи шість ключових типів: стратегію розширення, оновлення, стабілізації, згорання, диференціації та інноваційного прориву. Для кожного типу стратегії визначено її основну мету застосування та типову ситуацію для реалізації.

Найчастіше підприємства обирають стратегію розширення, коли прагнуть запропонувати нові товари або вийти на нові ринки. Це може бути випуск

принципово нової продукції або вдосконалення вже існуючих товарів. Такий підхід характерний для компаній, які хочуть зростати й нарощувати частку на ринку. У деяких випадках підприємства, навпаки, свідомо обирають утримання існуючого асортименту без розширення або скорочення. За затвердженням А.А.Пилипенко, «вибір тієї чи іншої товарної стратегії має відбуватись з урахуванням фази розвитку підприємства, очікуваної частки ринку та рівня інноваційної спроможності» [4, с. 148].

Стратегія стабілізації застосовується на зрілих ринках, де попит вже сформований, і надмірна активність може призвести до небажаних ризиків. Вона спрямована на підвищення ефективності виробництва, покращення якості продукції та рівня обслуговування клієнтів. Існує також стратегія оновлення товару, коли компанія не змінює продукт кардинально, а модернізує його окремі характеристики — наприклад, дизайн упаковки, матеріали, формат або назву. Це дозволяє підтримувати інтерес споживачів і робить товар більш привабливим без значних змін у виробничому процесі. Якщо ж певні товари перестають бути прибутковими або не відповідають стратегії компанії, застосовується стратегія скорочення, що передбачає виведення цих товарів з ринку і перенаправлення ресурсів на більш перспективні продукти.

Ще один важливий напрям — це вибір між вузькою та широкою спеціалізацією. Компанія може виробляти обмежену кількість товарів, але бути в цьому дуже сильною, або ж мати широкий асортимент для задоволення потреб різних груп споживачів. Обидва варіанти мають як переваги, так і ризики, і вибір між ними залежить від ресурсів, ринкової ніші та амбіцій підприємства [16, с. 31].

Важливим чинником у виборі товарної стратегії є ставлення підприємства до інновацій та оновлення продукції. Деякі компанії зосереджуються на стабільності та впізнаваності своїх товарів. Вони не поспішають змінювати асортимент, обмежуючись лише незначними вдосконаленнями дизайну або функціональності. Такий підхід особливо характерний для підприємств, які працюють на ринках із постійним, передбачуваним попитом і мають велику базу лояльних споживачів. Основна мета таких компаній — підтримувати впізнаваність бренду, якість і

надійність продукції. Як зазначає А. О. Філіпов, «для підприємств із високим рівнем стабільності на ринку характерна стратегія помірних інновацій — адаптивне вдосконалення без ризикових змін» [3, с. 111].

Інша частина підприємств, навпаки, активно впроваджує нові ідеї, орієнтуючись на зміну споживчих уподобань, технологічний прогрес і сучасні тенденції. Вони інвестують у розробку нових товарів або повністю оновлюють наявні, намагаючись випередити конкурентів і здобути лідерство у своїй ніші. Цей підхід потребує значних витрат, але водночас відкриває нові можливості — дозволяє сформувати новий сегмент ринку, привернути увагу ЗМІ або змінити імідж компанії в очах споживачів. Важливою складовою стратегії є також підхід до різних ринків збуту. Деякі підприємства обирають уніфікований шлях: їхня продукція має однакові характеристики, вигляд і упаковку на всіх територіях, де вона продається. Така стратегія зручна для контролю якості, формування єдиного бренду й оптимізації витрат. Проте вона не завжди дозволяє врахувати особливості місцевих ринків: відмінності в смаках, культурі, звичках чи вимогах до формату товару.

Інший шлях — це адаптація продукції до конкретного ринку або навіть окремого регіону. У такому разі компанія змінює не лише оформлення, але й технічні характеристики, склад чи спосіб використання товару. Це дозволяє бути ближчим до споживача, викликати більшу довіру та краще відповідати очікуванням людей у певній країні чи спільноті. Подібна стратегія вимагає ретельного дослідження ринку, але у багатьох випадках забезпечує вищий рівень продажів і лояльності клієнтів.

Сучасні компанії рідко обмежуються використанням лише однієї товарної стратегії. Зазвичай у межах одного підприємства застосовуються різні підходи залежно від особливостей окремих товарів або напрямків діяльності. Наприклад, фірма може підтримувати стабільний асортимент товарів першої необхідності, одночасно оновлювати лінійку засобів гігієни та розробляти нові продукти для перспективних ринкових сегментів. Таке комбінування стратегій дозволяє знизити ризики, ефективніше розподілити ресурси і швидше реагувати на зміни

зовнішнього середовища. Крім того, це дає можливість задовольняти потреби різних груп споживачів — як тих, хто цінує стабільність, так і тих, хто шукає інноваційні рішення.

Одним з головних елементів у формуванні товарної стратегії є співвідношення між зовнішніми викликами ринку та внутрішніми можливостями підприємства. Навіть найперспективніші плани можуть виявитися нереалізованими, якщо компанія не має достатнього ресурсного забезпечення — виробничих потужностей, підготовленого персоналу, фінансів або часу.

Для комплексного розуміння факторів, що впливають на формування товарної політики підприємства, у табл. 1.3 наведено систематизований перелік сучасних чинників, які визначають ефективність і спрямованість стратегічних рішень у цій сфері [17, с. 125–132].

*Таблиця 1.3*

**Сучасні чинники впливу на формування товарної політики підприємства**

Чинник впливу	Його суть	Наслідки для товарної стратегії
Екологічність продукції	Зниження використання пластику, біорозкладність, мінімізація відходів	Виведення еко-лінійок, змінені вимоги до упаковки
Соціальна відповідальність	Дотримання трудових норм, прозорість ланцюга постачання	Репутаційні ризики впливають на вибір постачальників
Локальне виробництво	Попит на товари місцевого походження	Переорієнтація на внутрішніх виробників або кооперацію з ними
Безпечність складу	Уникнення шкідливих компонентів (фосфатів, алергенів)	Розробка формул з підтвердженою безпечністю
Поведінкові тренди споживачів	Пошук зручності, естетики, мультифункціональності	Перегляд дизайну, ергономіки, функціоналу продуктів

## Продовження таблиці 1.3

Швидка реакція на ринкові зміни	Потреба адаптувати товарний портфель до нових реалій	Введення гнучкого циклу оновлення та прискорене тестування продуктів
---------------------------------	--	--

Джерело: побудовано автором за матеріалами [17]

Серед ключових факторів виділено екологічність продукції, соціальну відповідальність, локальне виробництво, безпечність складу, поведінкові тренди споживачів та швидку реакцію на ринкові зміни. Для кожного чинника визначено його сутність та наслідки для товарної стратегії, що підкреслює необхідність адаптації товарної політики до сучасних вимог ринку та суспільства.

Тому будь-яка стратегія повинна спиратися не лише на бажані результати, а й на об'єктивну оцінку наявних умов. Проведення маркетингового аналізу відіграє в цьому процесі ключову роль. Завдяки глибокому вивченню поведінки споживачів, рівня конкуренції, стану ринку й особливостей регіону, підприємство отримує змогу більш обґрунтовано визначити якою саме має бути товарна політика. Такий аналіз дозволяє не лише зрозуміти теперішню ситуацію, а й передбачити зміни, що дає перевагу в стратегічному плануванні. Ринки на сьогодні також висувають до компаній нові вимоги. Зростання уваги до екологічних характеристик продукції, соціальної відповідальності, локального виробництва та безпечного складу спонукає підприємства враховувати ширший спектр чинників. Саме ті компанії, які здатні помічати ці тенденції на ранньому етапі, отримують додаткову перевагу та формують імідж актуального, сучасного бренду.

Загалом, ефективна товарна стратегія не є чимось раз і назавжди визначеним. Вона формується у відповідь на зміни, коригується в міру появи нових обставин і потребує постійного аналізу. Для українських компаній, що працюють у динамічному середовищі, стратегічна гнучкість у питаннях товарного управління має вирішальне значення. Вона дозволяє не лише зберегти конкурентні позиції, а й виявляти нові можливості розвитку в умовах економічної нестабільності. Таким чином, різновиди товарних стратегій створюють для підприємства цілий набір

інструментів, які можуть бути використані залежно від ситуації. Вибір тієї чи іншої моделі залежить від цілей бізнесу, специфіки продукції, ринку та готовності до змін. Глибоке розуміння особливостей кожного виду стратегії є запорукою зважених, обґрунтованих управлінських рішень.

Одним з ключових елементів стратегічного управління є врахування стадій життєвого циклу продукції, оскільки кожна з них потребує окремих маркетингових рішень і товарної політики. У рамках розробки ефективної товарної стратегії підприємство має оцінювати не лише поточну позицію товару, але й прогнозувати його подальший розвиток. На рисунку 1.1 зображено класичну модель життєвого циклу товару, яка ілюструє зміну обсягів продажу та прибутковості на різних етапах функціонування товару на ринку [32, с.252].

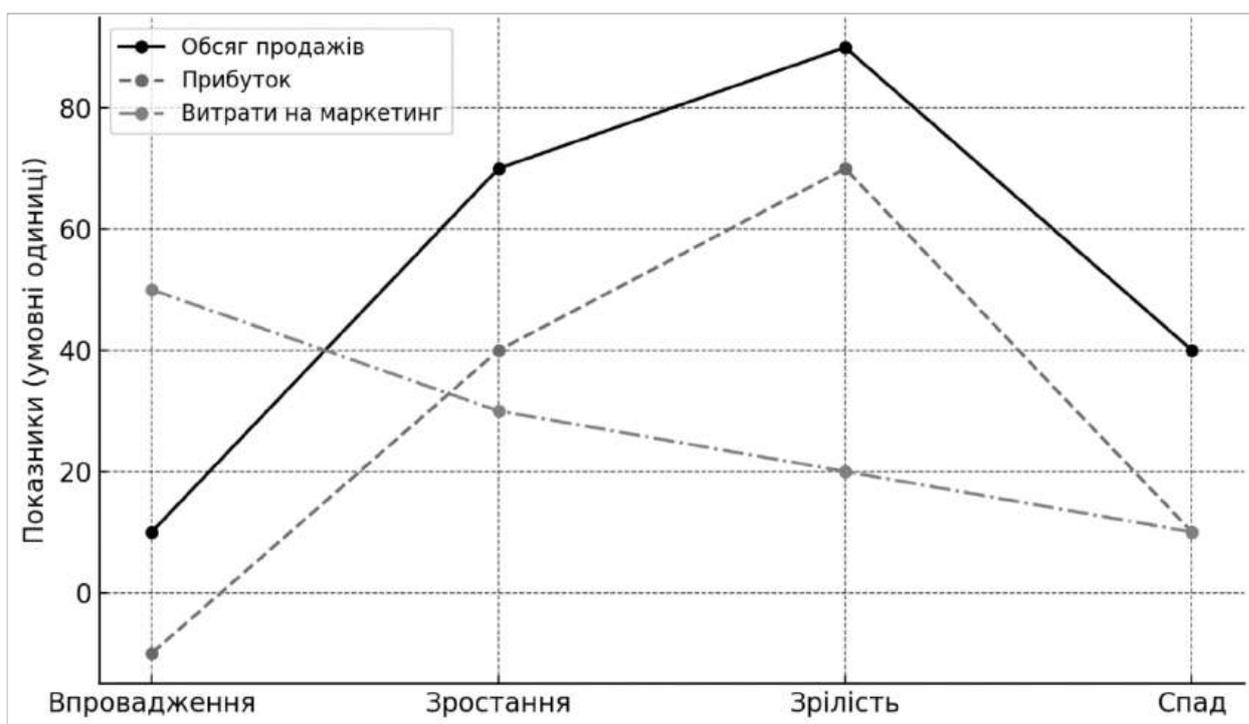


Рис. 1.1 Життєвий цикл товару

Джерело: побудовано за матеріалами [32]

Як видно з рисунка 1.1, життєвий цикл товару умовно поділяється на чотири основні етапи: впровадження, зростання, зрілість та спад.

- На етапі впровадження компанія інвестує в розробку, просування і формування попиту, часто працюючи у збиток.

- Етап зростання характеризується швидким підвищенням попиту та розширенням ринкової частки, що потребує масштабування виробництва та активного позиціонування.

- Під час зрілості ринок насичується, конкуренція загострюється, тому ключовими стають вдосконалення продукту та утримання споживачів.

- На етапі спаду попит знижується, і підприємство має обирати між поступовим виведенням товару з ринку, його оновленням або репозиціонуванням.

У межах розробки товарної стратегії компанія має чітко ідентифікувати, на якому етапі життєвого циклу перебуває її продукція, та відповідно адаптувати маркетингові заходи. Ігнорування цього аспекту може призвести до неефективного розподілу ресурсів та втрати ринкових позицій.

Щоб ця стратегія була ефективною, її розробка повинна ґрунтуватися на чітких методичних засадах. Вони допомагають уникати суб'єктивності, зменшують ризик помилок і забезпечують логічність у прийнятті управлінських рішень. Першим етапом будь-якого методичного підходу є діагностика поточного стану підприємства та його товарного портфеля. Це включає аналіз обсягу продажів, прибутковості кожної товарної позиції, ступеня затребуваності продукції, її відповідності потребам споживачів та конкурентного середовища. Важливо також враховувати динаміку змін: як змінювався попит, які товари поступово втратили актуальність, а які, навпаки, стали перспективними. Наступним етапом є оцінювання зовнішнього середовища. Сюди входять такі фактори, як поведінка споживачів, стан ринку, конкурентна ситуація, технологічні тенденції та регуляторні вимоги.

Аналізуючи ці аспекти, підприємство може краще зрозуміти, яким має бути його товар на тлі загальних змін. Наприклад, зростання популярності екологічних рішень чи безпечних матеріалів може вимагати змін у складі продукції або її упакуванні. Після збору та аналізу інформації формується набір можливих стратегічних альтернатив. Це можуть бути варіанти оновлення наявних товарів, виведення на ринок нової продукції, зміни в позиціонуванні, адаптації до нових сегментів або скорочення асортименту. Кожна з альтернатив оцінюється за

критеріями доцільності, рентабельності, відповідності ресурсам компанії та загальній стратегічній меті. Для того, щоб прийняти рішення, найчастіше використовуються прості аналітичні моделі, які допомагають візуалізувати стан товарного портфеля. Наприклад, класичний аналіз життєвого циклу товару дозволяє зрозуміти, які позиції доцільно підтримувати, а від яких — поступово відмовлятися. Так само корисним є розподіл товарів за рівнем продажів та прибутковості, що дозволяє побачити сильні та слабкі сторони асортименту. У практичній роботі підприємства часто комбінують різні методичні підходи. Наприклад, після базової оцінки асортименту за фінансовими показниками, компанія може перейти до глибшого аналізу поведінки споживачів, аби виявити неочевидні причини зниження інтересу до окремих товарів. Або ж використати елементи конкурентного аналізу, щоб зрозуміти, як виглядає аналогічна продукція в інших виробників, і чим вона приваблює клієнтів. Одним із найбільш гнучких і зручних інструментів, які часто використовуються в розробці товарної стратегії є SWOT-аналіз. Він дозволяє оцінити внутрішні сильні й слабкі сторони товару, а також зовнішні можливості та загрози. Це допомагає керівництву не лише краще зрозуміти ситуацію, але й вчасно реагувати на зміни, наприклад — запровадити нову упаковку, переглянути ціноутворення або скоротити лінійку, яка втратила актуальність.

Ще один підхід, який довів свою ефективність, — це орієнтація на споживача. Замість того, щоб формувати товарний портфель на основі виробничих чи фінансових показників, підприємство активно збирає відгуки клієнтів, вивчає запити через соцмережі, магазини чи сервісні центри. Це дає змогу не тільки реагувати на скарги, а й передбачати очікування клієнтів, ще до того, як вони стануть загальною тенденцією. Важливим принципом при виборі будь-якої стратегії є її відповідність загальному напрямку розвитку підприємства. Якщо компанія прагне розширити свою присутність на нових ринках, то стратегія розвитку товарного портфеля має це враховувати — наприклад, передбачати випуск продукції з маркуванням іноземною мовою, новими форматами або адаптацією до іншого споживчого середовища. Якщо ж основною метою є

підвищення прибутковості, то товарна стратегія повинна концентруватися на зниженні витрат і підвищенні цінності вже наявних товарів. У підсумку можна сказати, що методичні підходи до розробки товарної стратегії — це набір інструментів, які допомагають системно й логічно підійти до складного завдання. [5, с. 122–125].

Вони не дають готових рішень, але дозволяють створити ґрунт для їх ухвалення. Кожне підприємство, яке прагне до сталого розвитку, має будувати свою товарну стратегію не інтуїтивно, а з опорою на об'єктивні дані, аналіз і чітке бачення ринкової ситуації. У практиці стратегічного управління товарною політикою існує низка методів, які найчастіше використовуються підприємствами.

Як наочно демонструє рисунок 1.2, інтенсивність впливу різних рівнів управління на товарну стратегію є неоднаковою, що підкреслює важливість комплексного підходу до її формування [32, с.252].

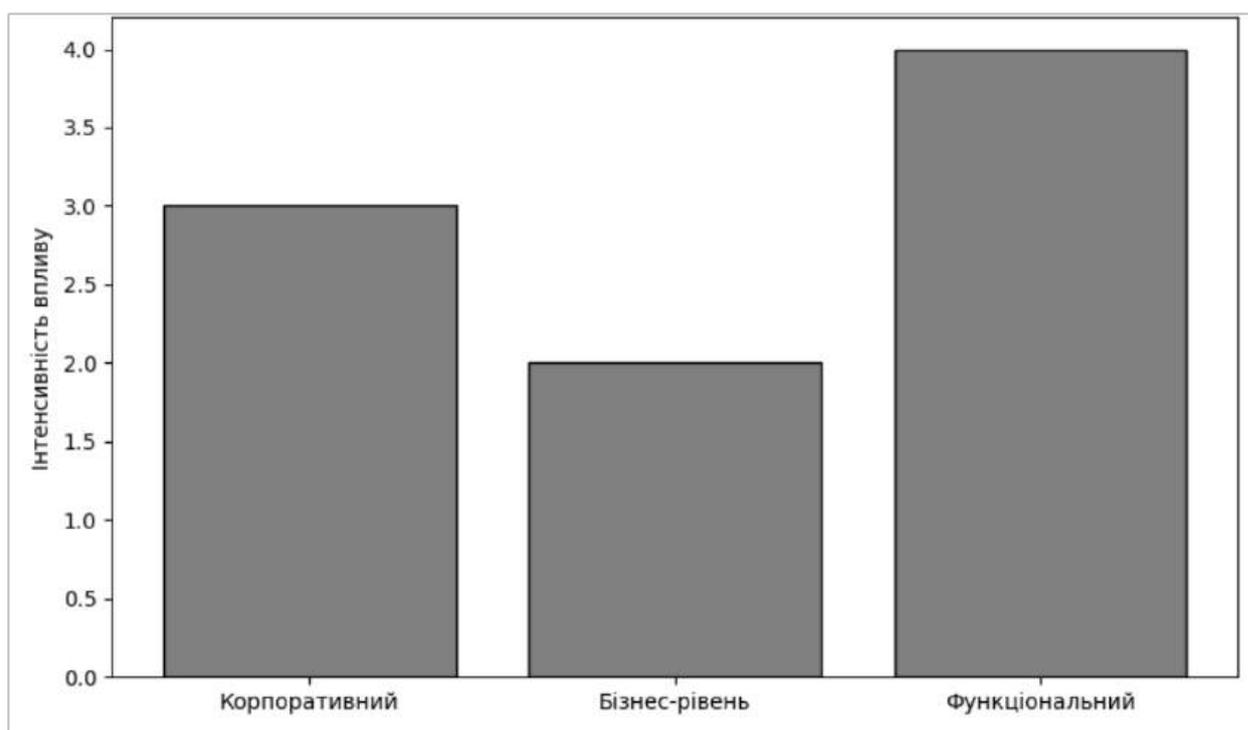


Рис. 1.2. Умовна інтенсивність впливу рівнів на товарну стратегію

Джерело: побудовано за матеріалами [32]

Згідно з представленими даними, функціональний рівень має найвищу інтенсивність впливу, дещо менший вплив спостерігається на корпоративному

рівні, а бізнес-рівень демонструє найнижчу умовну інтенсивність впливу на товарну стратегію.

Їх застосування залежить від цілей дослідження, доступної інформації та специфіки самого ринку. Нижче наведено найбільш поширені інструменти, які використовуються як окремо, так і в поєднанні:

SWOT-аналіз — дозволяє визначити сильні та слабкі сторони товару (або товарного портфеля), а також виявити зовнішні можливості та загрози. Цей метод зручний для загальної стратегічної оцінки ситуації.

Аналіз життєвого циклу товару — дає змогу розуміти, на якому етапі розвитку перебуває кожна товарна одиниця (впровадження, зростання, зрілість чи спад), що суттєво впливає на подальші дії з нею.

Портфельні моделі (наприклад, BCG-матриця) — класифікують товари за часткою ринку та темпами його зростання, допомагаючи розподілити ресурси на «зірки», «дойні корови», «знаки питання» та «собаки».

Аналіз прибутковості товарів — дозволяє визначити, які товари забезпечують основний дохід підприємства, а які обтяжують його витрати. Використовується для виявлення неефективних позицій.

Аналіз цільової аудиторії — дослідження уподобань, очікувань та поведінки покупців. Дає змогу адаптувати продукт до реальних запитів ринку.

Benchmarking — порівняння власної продукції з товарами конкурентів, що дає змогу виявити прогалини в якості, дизайні, функціональності тощо.

Використання цих методів у комплексі створює цілісну картину та дозволяє підприємству краще зрозуміти, які напрямки розвитку є найбільш перспективними. Наприклад, поєднання SWOT-аналізу та життєвого циклу дає змогу визначити не лише поточне становище товару, але й можливі варіанти його розвитку. А зіставлення фінансових показників із даними про вподобання клієнтів дає змогу ухвалювати не лише економічно доцільні, але й маркетингово обґрунтовані рішення. Особливої ефективності ці методи набувають у разі регулярного застосування. Систематичний аналіз дозволяє підприємству не лише оцінити минулі дії, а й готуватися до майбутніх змін. Це перетворює товарну стратегію з

реактивної моделі — у проактивний інструмент розвитку, який забезпечує стійкість компанії в умовах змінного середовища.

## 1.2 Світовий досвід реалізації товарних стратегій

У сучасному світі товарні стратегії є важливою частиною бізнес-моделі будь-якої успішної компанії. Багаторічна практика провідних підприємств демонструє, що саме гнучкий, продуманий підхід до формування асортименту дозволяє досягати стабільного розвитку, втримувати позиції на ринку та ефективно реагувати на зміни. Досвід міжнародних брендів підтверджує: правильна товарна стратегія здатна не лише підтримувати попит, а й формувати його.

Одним із яскравих прикладів є компанія Procter & Gamble, яка за десятиліття роботи на світовому ринку виробила комплексну стратегію управління своїм товарним портфелем. Її основна перевага — в умінні швидко адаптувати продукти до локальних потреб. Продукти бренду Aigel, наприклад, мають різний склад, упаковку та аромат залежно від країни реалізації. Це дозволяє зберігати глобальну ідентичність бренду та водночас відповідати культурним очікуванням споживача.

Apple успішно використовує у своїй стратегії маркетинговий мікс — продукт, ціна, місце та просування: Продукт. Диференціація продукту дозволяє задовольнити майже будь-які потреби сучасної людини — від гаджетів для повсякденного вжитку (iPhone, iPad, MacBook, Apple Watch тощо) до хмарних сервісів та програмного забезпечення. Стратегія Apple не базується на великій кількості товарів, натомість вона зосереджена на їхній сумісності, дизайні та постійному покращенні користувацького досвіду [33].

У сфері щоденного споживання (FMCG) компанія Unilever демонструє дещо іншу модель: вона активно застосовує адаптивну товарну стратегію, при цьому залишаючись вірною основним брендам. Наприклад, продукція бренду Dove має однакову філософію та загальні характеристики у всьому світі, однак рецептура, рекламні меседжі та навіть назви лінійок можуть відрізнитись у різних країнах. Це

дозволяє краще комунікувати зі споживачами та враховувати локальні потреби [18, с. 36].

Ще один напрям, у якому особливо помітна важливість товарної стратегії, — це автомобільна промисловість. Компанія Toyota демонструє гнучкий підхід до формування асортименту, поєднуючи масштабність із локалізацією. Її товарна стратегія включає моделі як для масового споживача (наприклад, Corolla), так і для преміального сегмента (бренд Lexus). Toyota приділяє велику увагу технологічним трендам: поступовий перехід до гібридних і електричних моделей дозволяє компанії відповідати вимогам часу й водночас зберігати лояльність традиційних споживачів.

У європейському бізнес-середовищі вагоме місце посідає підхід, орієнтований на екологічність та соціальну відповідальність. Бренди на кшталт The Body Shop (Велика Британія) або Ecover (Бельгія) реалізують товарні стратегії, засновані на цінностях сталого розвитку. Їхня продукція створюється з мінімальним впливом на довкілля, з натуральних компонентів, із використанням багаторазової упаковки. У цьому випадку товарна стратегія не просто визначає асортимент — вона формує емоційний зв'язок зі споживачем, який ототожнює себе з філософією бренду.

Важливо також відзначити, що в останні роки зростає роль цифрової трансформації у товарній стратегії. Платформи на кшталт Amazon або використовують дані про поведінку користувачів для постійного оновлення і тестування асортименту. У таких компаній немає «сталого» переліку товарів у класичному розумінні — їхня стратегія ґрунтується на гнучкості, швидкому реагуванні та постійному аналізі попиту в реальному часі [34].

Нарешті, у багатьох компаніях з'являється тенденція до коопераційної товарної стратегії — коли підприємства об'єднуються для створення спільного продукту. Це можуть бути колаборації між брендами різних галузей, спільні лінійки або навіть міжгалузеві рішення. Такі підходи відкривають нові ринки, привертають увагу медіа та дозволяють зменшити витрати на розробку нового продукту.

З аналізу світової практики можна зробити кілька узагальнень, які мають практичне значення для вітчизняних компаній. По-перше, товарна стратегія повинна бути тісно пов'язана з позиціонуванням бренду. Успішні компанії використовують свої продукти як інструмент для передачі цінностей — будь то інноваційність, екологічність, надійність чи доступність.

По-друге, у глобальному контексті перевагу мають ті підприємства, які вміють гнучко адаптувати свою продукцію до особливостей регіонального ринку, не втрачаючи при цьому цілісності бренду. Локалізація не означає відмову від глобальних стандартів — це лише їх адаптація до культурних, економічних і споживчих умов окремих країн.

По-третє, зростає роль аналітики й цифрових інструментів у формуванні асортименту. Великі корпорації активно використовують дані про поведінку споживачів для ухвалення рішень про запуск нових товарів, зміну упаковки або навіть зняття продукції з виробництва. Уміння працювати з даними стало важливою конкурентною перевагою. По-четверте, товарна стратегія дедалі частіше виходить за межі суто економічної доцільності. Бренди формують свої продукти з урахуванням етичних, соціальних і екологічних чинників. Це створює нову площину конкуренції, де перемагає не лише той, хто має нижчу ціну чи вищу якість, а й той, хто говорить зі споживачем на спільній ціннісній мові. Таким чином, світовий досвід показує, що ефективна товарна стратегія не може бути шаблонною. Вона потребує постійного аналізу, творчого підходу та розуміння глибинних потреб цільової аудиторії. Для українських компаній, які прагнуть не лише втриматися на ринку, а й розширювати географію своєї діяльності, вивчення та адаптація міжнародних практик може стати важливим чинником конкурентного зростання.

У сучасному маркетинговому середовищі, де конкуренція перестала обмежуватись лише ціною та якістю, підприємства змушені звертати увагу на глибші аспекти взаємодії зі споживачами. Одним із таких аспектів є поведінкова економіка, що вивчає, як реальні, а не теоретично раціональні споживачі ухвалюють рішення. Її застосування в процесі формування товарної стратегії

дозволяє компаніям створювати продукти, які не лише задовольняють потребу, а й узгоджуються з підсвідомими установками, очікуваннями й навіть когнітивними упередженнями покупця.

Традиційний підхід до товарної стратегії передбачає, що споживач аналізує переваги продукту, порівнює ціни, оцінює функціонал і робить «логічний» вибір. Однак на практиці рішення про купівлю часто приймаються спонтанно, під впливом настрою, звички, емоційної реакції на кольори, запахи, форму пакування або навіть через попередній досвід — як позитивний, так і негативний.

Ілюстративна модель розподілу споживачів за поведінковими типами, представлена на рисунку 1.3 [32, с.187].

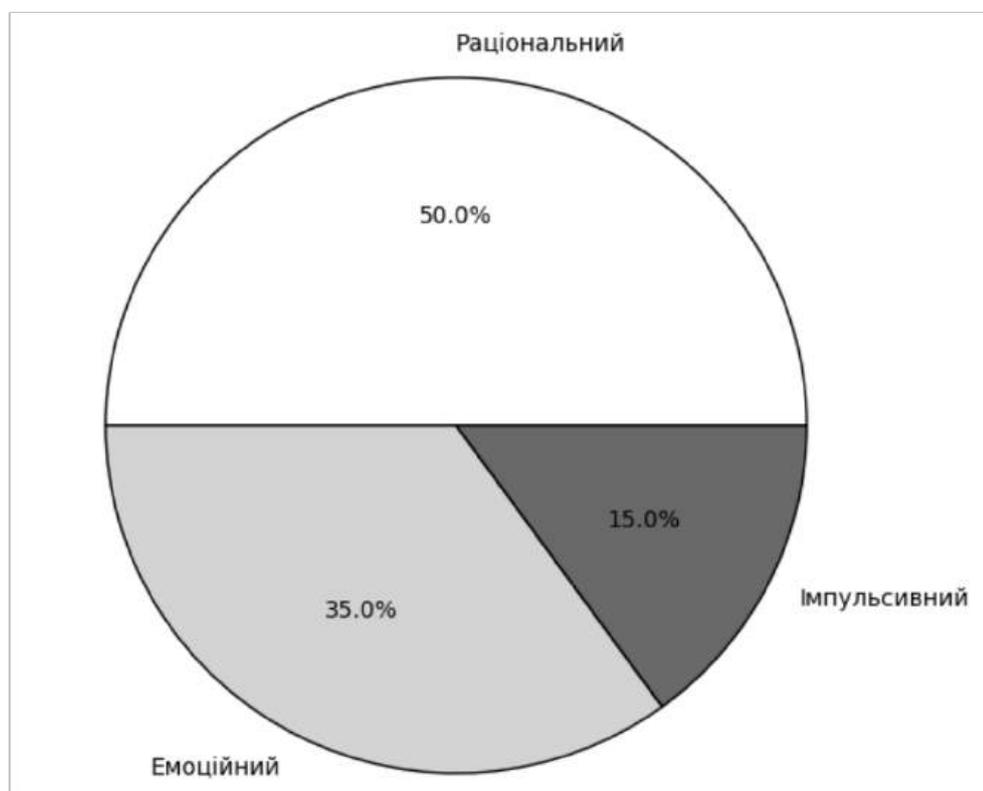


Рис. 1.3. Ілюстративна модель розподілу споживачів за поведінковими типами  
Джерело: побудовано за матеріалами [32]

Діаграма показує, що найбільшу частку (50.0%) становлять споживачі, які приймають рішення про покупку на основі логічного аналізу. Проте значна частина споживачів керується емоціями (35.0%) та імпульсивними бажаннями (15.0%). Такий розподіл підкреслює, що при розробці товарної стратегії підприємствам

необхідно враховувати не лише раціональні потреби клієнтів, але й емоційні фактори та схильність до спонтанних покупок, оскільки вони також відіграють важливу роль у прийнятті рішень про придбання товарів.

Знання цих факторів дає компанії реальний інструмент управління вибором покупця на рівні асортименту, зовнішнього вигляду продукції й способу її презентації в торговій точці або онлайн.

Наприклад, ще до моменту контакту з товаром споживач може вже мати упередження на основі попереднього брендингу, соціальних рекомендацій чи минулих вражень від схожих продуктів. Якщо компанія цього не враховує, вона ризикує втратити клієнта не через недосконалість товару, а через невдалу комунікацію або дисонанс між очікуваним і реальним досвідом. Поведінкові дані дозволяють створити повноцінну картину «споживчої мапи» — від моменту усвідомлення потреби до постфактум-оцінки задоволення.

Крім того, важливим аспектом є те, як споживачі сприймають асортимент. Надлишок вибору іноді призводить не до задоволення, а до паралічу — так званий «ефект перевантаження». Якщо підприємство пропонує 15 однакових продуктів із мінімальними відмінностями, це ускладнює процес прийняття рішення, знижує впевненість покупця й може змусити його взагалі відкласти вибір. Отже, товарна стратегія повинна передбачати баланс між варіативністю й зрозумілою структурованістю пропозиції.

Також поведінкові аспекти впливають на сприйняття ціни. Люди не завжди оцінюють ціну раціонально: відома «якірна» ефектність полягає в тому, що перший побачений варіант стає точкою відліку для оцінки всіх наступних. Розміщення поруч дорожчого продукту може створити ілюзію вигідності дешевшого, навіть якщо об'єктивно він не є найкращим. У товарній стратегії це використовується через правильну ієрархію SKU: базовий, середній і преміальний варіант, які не лише відрізняються характеристиками, а й створюють потрібний ціновий контекст [19, с. 230].

Таким чином, врахування поведінкових механізмів дозволяє підприємству не лише продавати продукт, а й формувати середовище, в якому покупець легше

ухвалює рішення, менше сумнівається у виборі, і вищий шанс, що він повторно звернеться до бренду. Це перетворює товарну стратегію з логістично-маркетингового процесу в складний поведінковий інструмент побудови довготривалих споживчих зв'язків.

Окремим напрямом впливу поведінкових факторів на товарну стратегію є роль емоцій та підсвідомих асоціацій. На етапі розробки продукту підприємства часто фокусуються на функціональних параметрах: розмір, вага, матеріал, ефективність. Проте реальний досвід споживання включає в себе сенсорні компоненти — відчуття текстури, звуку при розпакуванні, навіть візуальну «теплоту» чи «холодність» кольору. Дослідження показують, що продукти, які активують більше сенсорних каналів (зір, нюх, дотик), формують сильніші емоційні зв'язки і краще запам'ятовуються.

Цей ефект активно використовується у фаст-мувінг категоріях, де товари схожі за властивостями і вирішальним стає саме враження. Компанія може формувати цілі «емоційні архетипи» своїх продуктів — наприклад, «спокій і турбота» для серветок, «чистота й контроль» для засобів прибирання, «естетика та стиль» для товарів преміального сегменту. Усе це потребує глибокого розуміння того, як продукт буде сприйнятий не лише логічно, а й підсвідомо.

Ще одним важливим аспектом є очікування, з якими споживач підходить до покупки. Люди дуже рідко обирають продукт «з нуля» — зазвичай їхні дії формуються на основі попереднього досвіду, рекомендацій або соціальних моделей. Якщо товарна стратегія не враховує, яке саме очікування сформоване в цільовій аудиторії, навіть якісний продукт може залишитись без уваги. Наприклад, упаковка, яка виглядає надто складно або «не як завжди», може викликати недовіру. Тому на етапі створення нових продуктів компанії варто впроваджувати методики поведінкового моделювання: прогнозування реакцій, тестування першого враження, аналіз моменту сумніву або відмови.

У товарній стратегії поведінкові інсайти мають і тактичну вагу. Наприклад, черговість розміщення продуктів у вітрині чи на сайті безпосередньо впливає на вибір — користувачі схильні обирати з перших трьох позицій, навіть якщо далі є

кращі альтернативи. Як пояснює Деніел Канеман, «порядок подачі варіантів часто формує рішення не менше, ніж сам зміст цих варіантів». [6, с. 274]. Підприємству важливо розуміти ці закономірності і будувати структуру товарного представлення відповідно до логіки поведінки, а не лише категоризації. У роздрібній торгівлі це також проявляється в розташуванні на полицях: рівень очей, позиція біля популярних товарів, колірна композиція сусідніх позицій.

Також важливо враховувати тип особистості споживача. Для одних важлива раціональність і докладний опис характеристик, інші керуються довірою до бренду або миттєвим враженням. Тому у стратегії варто забезпечити наявність різних рівнів інформації: коротка теза для імпульсивного покупця, розгорнута інструкція чи таблиця порівняння — для критично налаштованого. В електронній комерції це означає не просто вказати ціну й фото, а розмістити відгуки, відеоогляди, відповіді на часті запитання.

Поведінкова адаптація також стосується циклу повернення клієнта. Якщо товар справляє позитивне враження, наступна покупка відбувається вже з іншою поведінковою базою — довірою. Якщо ж досвід негативний, компанії потрібно активно працювати із запереченнями, адже ймовірність втрати клієнта значно зростає. Відповідно, у товарну стратегію варто закладати механізми збору вражень і реакцій уже після покупки: через QR-коди, email-запити або push-нагадування.

Поведінкові аспекти також відіграють важливу роль у формуванні довгострокових стратегій взаємодії зі споживачем — не лише в моменті продажу, а й у створенні цілісної моделі споживчої лояльності. У рамках товарної стратегії підприємству важливо враховувати, що кожна взаємодія з продуктом — це частина так званого "споживчого досвіду". Цей досвід формується не тільки через властивості товару, а й через обслуговування, зручність придбання, комунікацію з брендом, реакцію на скарги. Відповідно, у товарній стратегії мають бути закладені механізми зниження фрустрації та посилення позитивного підкріплення — через програму лояльності, простоту повернення, сервісну підтримку тощо.

Ще одним інструментом впливу є ефект соціального підтвердження. Люди охочіше обирають ті товари, які вже були схвалені іншими: через відгуки, оцінки,

рейтинги, рекомендації блогерів. У товарній стратегії важливо передбачити ці поведінкові тригери — особливо у випадках виходу на нові ринки або запуску інноваційного продукту. Соціальне схвалення значно знижує бар'єр недовіри й пришвидшує ухвалення рішення про купівлю [20, с. 16].

Окремо варто згадати вплив культурного контексту на споживчу поведінку. Один і той самий продукт може викликати різні асоціації й бути сприйнятий по-різному в залежності від регіону, традицій або навіть мови пакування. Наприклад, колір або символ на упаковці, який позитивно сприймається в одній країні, в іншій може мати протилежне значення. Це означає, що поведінкова адаптація стратегії має враховувати не лише універсальні психологічні механізми, а й локальну специфіку — особливо у випадку масштабування чи експорту продукції. [8, с. 287–296].

У довгостроковій перспективі компанії, які інтегрують поведінкову аналітику у формування товарного портфеля, мають перевагу не лише в операційній ефективності, а й у гнучкості. Замість спроби змусити споживача пристосуватись до продукту, стратегія базується на принципі: "Ми розуміємо, як ви думаєте — і створюємо продукт, що пасує саме вам". Це дозволяє перетворити товарну стратегію з набору управлінських рішень на глибоку систему комунікації з ринком, яка поєднує аналітику, емпатію та бізнес-логіку.

З урахуванням цього, поведінкові аспекти доцільно розглядати не як допоміжний чинник, а як один із центральних елементів сучасної товарної стратегії. Їх інтеграція дозволяє формувати не лише затребувані продукти, а й цінності, які резонують зі споживачами, формуючи емоційний зв'язок із брендом та підвищуючи загальну ефективність діяльності підприємства на ринку.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТОВАРНОЇ СТРАТЕГІЇ КОМПАНІЇ «БІОСФЕРА»

### 2.1 Загальна характеристика компанії та аналіз її ринкової позиції

ТОВ «Біосфера» — одна з провідних українських компаній у сфері виробництва товарів для дому та гігієни.

Корпорація «Біосфера» була заснована у 1997 році Андрієм Здесенком як дистриб'ютор продукції гігієнічних брендів міжнародних компаній, таких як Kotex, Huggies, Libresse, Bella та інших. Уже у 2001 році компанія створила власну торгову марку «Фрекен БОК» і розпочала виробництво кухонних аксесуарів. У 2002 році відкрився перший власний завод «КПД» у місті Дніпро, що стало початком масштабного розвитку виробничих потужностей.

На рисунку 2.1 показаний логотип компанії, що символізує різні шари, від літосфери до атмосфери, та значення для довкілля [29].



Рис. 2.1. Логотип ТОВ «Біосфера»

У 2007 році «Біосфера» почала реалізовувати проекти Private Label для інших торгових марок, а у 2008 році відкрився виробничо-логістичний комплекс «Термопласт» у Хмельницькій області. У 2010 році було створено бренд Vortex і розпочато розвиток напрямку Biosphere Professional (бренд PRO service) для

професійного сегменту, а також відкрито цех із виготовлення вологих серветок, який з 2012 року проходить щорічний аудит Walt Disney і Universal.

У 2013 році виробництво було сертифіковане за стандартом ISO 9001:2008, а у 2014 році відкрився найбільший в Україні завод з переробки вторинних полімерів «Полігрін» у місті Фастів, що має пропускну спроможність 700-800 тонн на місяць.

У 2022–2024 роках компанія розширила свою присутність на міжнародних ринках, придбавши австрійський бренд Alufix та компанію ТОВ «Сервіс Про», найбільшого дистриб'ютора товарів на ринку. Також «Біосфера» почала диверсифікувати свій бізнес, увійшовши у сегмент харчових продуктів із запуском бренду Graff.

З 2018 року корпорація входить до ТОП-100 найдорожчих українських брендів, а у 2024 році її виручка очікується на рівні 170 млн доларів США. Постійне розширення асортименту, модернізація виробництва та інвестиції у нові напрямки роблять «Біосферу» одним із лідерів ринку товарів для дому та гігієни в Україні та за її межами [29].

Основний профіль діяльності «Біосфери» — виробництво паперової продукції (серветки, туалетний папір, паперові рушники), засобів для прибирання, одноразового посуду та товарів для особистої гігієни. Крім того, компанія активно розвиває напрямок побутової хімії, що дозволяє пропонувати комплексні рішення для дому і бізнесу. Виробництво побудоване на сучасних технологіях із застосуванням автоматизованого обладнання, що забезпечує стабільність якості та ефективність процесів. Важливою особливістю підприємства є орієнтація на екологічність і безпеку продукції. «Біосфера» дотримується міжнародних стандартів якості, має відповідні сертифікати, і постійно впроваджує технології, що мінімізують вплив на навколишнє середовище. Це стає значущою перевагою на фоні зростаючих очікувань споживачів щодо екологічної відповідальності брендів [7].

Корпорація «Біосфера» володіє чотирма сучасними заводами загальною виробничою площею близько 35 000 м<sup>2</sup>, розташованими в Україні та Естонії. Основні виробничі майданчики включають завод «КПД» у місті Дніпро (34 тис.

м<sup>2</sup>), виробничо-логістичний комплекс «Термопласт» у смт Летичів (Хмельницька область), рециклінговий завод «Полігрін» у місті Фастів (Київська область), який є найбільшим в Україні підприємством з переробки вторинних полімерів із пропускною спроможністю до 800 тонн на місяць, а також завод Lemoine в Естонії площею 8,5 тис. м<sup>2</sup>, що спеціалізується на виробництві ватної продукції.

Компанія активно впроваджує інноваційні технології, що забезпечують високу якість продукції та мінімізують вплив на навколишнє середовище. Виробництво сертифіковане за міжнародними стандартами якості ISO 9001, що гарантує стабільність і безпеку продукції. Значна увага приділяється екологічним ініціативам, зокрема використанню біорозкладних матеріалів, переробці відходів і популяризації сортування сміття.

У 2023–2024 роках корпорація розширила свої виробничі потужності, придбавши заводи в Румунії, Австрії та Славутичі, що дозволило посилити позиції на європейських ринках і збільшити асортимент продукції. Впровадження цифрових технологій і автоматизації виробничих процесів сприяє підвищенню ефективності та гнучкості компанії в умовах ринкової конкуренції [35].

Компанія «Біосфера» реалізує свою продукцію не лише на внутрішньому українському ринку, а й активно розвиває експортні напрямки. Її товари представлені в країнах Європи та СНД, що свідчить про конкурентоспроможність продукції на міжнародному рівні. Експортна діяльність сприяє диверсифікації ризиків та зміцненню фінансової стабільності підприємства.

Партнерська мережа «Біосфери» включає як великі роздрібні мережі, так і оптових покупців. Компанія працює над підтримкою довготривалих відносин із клієнтами, що дозволяє оптимізувати логістику, збільшувати обсяги продажів та оперативно реагувати на потреби ринку. Водночас вона підтримує розробку власних торгових марок, що допомагає підвищувати впізнаваність та лояльність споживачів [30].

Для забезпечення подальшого розвитку «Біосфера» інвестує у модернізацію виробничих потужностей, розширення асортименту і впровадження нових технологій. Компанія також приділяє увагу підвищенню кваліфікації персоналу та

впровадженню систем управління якістю. Ці заходи створюють міцну основу для вдосконалення товарної стратегії і забезпечують конкурентні переваги на ринку.

Таким чином, загальна характеристика компанії «Біосфера» свідчить про її стабільне положення, стратегічний підхід до розвитку товарного портфеля і високий рівень адаптації до сучасних вимог ринку. Це робить підприємство надійним учасником ринкових відносин і перспективним об'єктом для подальшого аналізу товарної стратегії.

Компанія «Біосфера» функціонує у досить конкурентному середовищі, де представлені як великі міжнародні бренди, так і численні локальні виробники товарів для дому та гігієни. Конкуренція на цьому ринку є досить жорсткою, що змушує підприємство постійно відслідковувати дії конкурентів, аналізувати їхню продукцію і швидко реагувати на зміни. Це включає впровадження нових технологій, оновлення асортименту і оптимізацію каналів збуту, що допомагає утримувати позиції та залучати нових покупців.

У 2024 році корпорація «Біосфера» досягла виторгу близько 7,5 млрд грн, що на 20% більше, ніж у попередньому році. У 2025 році компанія планує збільшити виторг щонайменше до 8,5 млрд грн, підтримуючи темпи зростання на рівні 20% щорічно. При цьому близько 70% виторгу припадає на український ринок, а 30% — на міжнародний, з амбіцією у найближчі три роки довести частку експорту до 50% загального обсягу продажів.

Хоча у 2024 році прибутковість компанії знизилася через зростання вартості сировини, логістики, енергоносіїв та зарплат, «Біосфера» активно інвестує в розвиток і експансію. Зокрема, у виробництво чаю під брендом Graff було вкладено близько 5 млн євро, а також придбано завод у Славутичі для виробництва професійної хімії. Компанія планує збільшити виробничі потужності, зокрема у сегменті пакетів для сміття, вологих серветок і кухонних губок, що дозволить потроїти обсяги виробництва.

У міжнародному напрямку корпорація активно розвиває європейський кластер, який у 2024 році подвоїв оборот до 15 млн євро, а на 2025 рік ставить за мету досягти 30 млн євро. Ринки Європи охоплюють країни Балтії, Австрію,

Угорщину, Німеччину, Румунію та інші, де продукція «Біосфери» представлена у великих мережах супермаркетів.

Інвестиції у модернізацію виробництва, маркетинг та розвиток нових продуктів, а також придбання стратегічних активів, таких як ТОВ «Сервіс Про», свідчать про прагнення компанії зміцнювати свої позиції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках [36].

Основні конкуренти «Біосфери» — це компанії, що пропонують схожий асортимент продукції за співвідношенням ціна-якість. Велика частина конкурентів — це міжнародні корпорації з усталеними брендами, але локальні виробники мають перевагу в гнучкості та кращому розумінні потреб українського споживача. Така конкуренція спонукає «Біосферу» активно вдосконалювати свою товарну стратегію та пропонувати продукти, що максимально відповідають вимогам ринку.

Продукція компанії «Біосфера» орієнтована на широке коло споживачів, що включає як приватні домогосподарства, так і бізнес-сегмент, зокрема заклади харчування, готелі, офіси та клінінгові компанії. Така різноманітність дозволяє компанії формувати збалансований асортимент, що відповідає різним потребам і бюджету клієнтів. При цьому «Біосфера» пропонує товари різних цінових категорій — від економ до преміум, що дає змогу займати широку частину ринку.

Компанія приділяє значну увагу підвищенню якості продукції та розробці нових продуктів, що відображає тенденції ринку та побажання споживачів. Важливим інструментом у цьому є збір і аналіз зворотного зв'язку від клієнтів, маркетингові дослідження та моніторинг споживчих трендів. Такий підхід дозволяє «Біосфері» не лише підтримувати актуальність товарного портфеля, а й активно впроваджувати інновації, наприклад, запускати екологічно чисті або біорозкладні продукти, що зараз є важливим трендом у світі. Значну роль у формуванні ринкової позиції відіграє також брендова політика компанії. Вона включає розвиток власних торгових марок, що гарантують споживачеві високу якість і довіру, а також співпрацю з роздрібними мережами у форматі private label.

Це дозволяє «Біосфері» охоплювати різні сегменти ринку і збільшувати обсяги продажів. Відповідно до світових тенденцій, зокрема зростання інтересу до

екологічності та безпечності продукції, компанія приділяє увагу впровадженню відповідних стандартів і технологій. Зокрема, це стосується якості сировини, упаковки та процесів виробництва. Такий вектор розвитку допомагає зміцнювати позиції компанії серед споживачів, що все частіше обирають відповідальні бренди.

Сучасний ринок товарів для дому та гігієни характеризується швидкими змінами і високою чутливістю споживачів до нових тенденцій. Тому важливо, що «Біосфера» активно реагує на такі ринкові тренди, як підвищена увага до екологічних стандартів, пошук безпечних і натуральних компонентів у продукції, а також зростаюча потреба в зручній і функціональній упаковці. Всі ці фактори включені до стратегії розвитку компанії, що забезпечує їй конкурентні переваги.

Компанія також приділяє увагу цифровій трансформації бізнесу, розвиваючи канали онлайн-продажів і комунікації з клієнтами через соціальні мережі та інші цифрові платформи. Це дає змогу бути ближче до споживача, оперативно реагувати на його запити та формувати лояльність через персоналізовані пропозиції і якісний сервіс.

В цілому, аналіз ринкової позиції «Біосфери» свідчить про її сильну конкурентну позицію, широку клієнтську базу і здатність адаптуватися до вимог ринку. Застосування гнучкої товарної стратегії, орієнтованої на інновації та потреби споживачів, дозволяє компанії не лише утримувати лідерство, а й розвиватися у довгостроковій перспективі [29].

## **2.2 Дослідження та аналіз поточних товарних стратегій компанії**

Для того, щоб оцінити ефективність товарної стратегії компанії «Біосфера», було проведено аналіз існуючого асортименту, маркетингових інструментів та підходів до управління товарами. Основною метою цього дослідження було виявлення сильних сторін стратегії, а також визначення можливостей для її вдосконалення.

Компанія застосовує комплексний підхід до формування товарного портфеля. Асортимент «Біосфери» охоплює різні групи товарів, що дозволяє

задовольняти широкий спектр споживачів. Важливо, що у формуванні асортименту враховується життєвий цикл товарів, що допомагає оптимізувати вкладення у виробництво та просування. Для підтримки конкурентоспроможності підприємство активно використовує такі інструменти, як оновлення дизайну упаковки, введення нових варіантів продукції, а також сезонні та спеціальні пропозиції. Такий підхід дозволяє підтримувати інтерес споживачів і утримувати їхню увагу на брендах компанії.

Компанія «Біосфера» реалізує товарну стратегію, що базується на постійному аналізі ринкової кон'юнктури та гнучкому управлінні асортиментом. У структурі товарного портфеля присутні як класичні продукти, які мають стабільний попит протягом тривалого часу, так і нові позиції, що вводяться для задоволення актуальних трендів та вподобань споживачів. Така комбінація дозволяє мінімізувати ризики, пов'язані з ринковими коливаннями, і одночасно стимулювати зростання продажів через інновації.

Особливу увагу компанія приділяє адаптації товарів до різних сегментів ринку. Так, для економ-сегмента пропонуються більш доступні за ціною лінійки продукції, які водночас відповідають базовим стандартам якості. Для середнього та преміум-сегментів розробляються продукти з додатковими властивостями — покращеною якістю матеріалів, екологічністю, зручнішою упаковкою або новими функціональними особливостями. Це дозволяє охоплювати широку аудиторію і підтримувати стабільну присутність у різних цінових нішах.

У своїй товарній стратегії «Біосфера» активно використовує принципи оновлення і модифікації продукції. Регулярно проводяться дослідження вподобань споживачів та ринкових тенденцій, що дає змогу вчасно виявляти потребу у змінах. Наприклад, останні роки компанія вводить лінійки продукції з підвищеною екологічністю, застосовує біорозкладні матеріали та використовує пакування, що відповідає сучасним вимогам сталого розвитку. Такий підхід не лише підвищує привабливість продукції, а й зміцнює імідж компанії як соціально відповідального виробника.

Крім цього, у поточній товарній стратегії «Біосфери» відзначається увага до сезонності та спеціальних акцій. Це проявляється у запуску тимчасових серій товарів, що відповідають святковим або тематичним періодам, а також у проведенні маркетингових кампаній, які стимулюють попит і покращують впізнаваність брендів. Такі заходи дозволяють залучати нових клієнтів і підтримувати інтерес постійних покупців.

Важливим елементом стратегії є і розвиток власних торгових марок (private label), що розширює можливості компанії у взаємодії з роздрібними мережами і дає змогу збільшувати частку ринку. Співпраця з великими мережами на умовах виготовлення товарів під їхні бренди дозволяє «Біосфері» підтримувати стабільні обсяги виробництва та диверсифікувати канали збуту.

Одним із важливих аспектів, що впливають на реалізацію товарної стратегії «Біосфери», є інвестиції в інновації та технологічне оновлення виробництва. Компанія активно впроваджує нові технології, що дозволяють підвищувати якість продукції, знижувати собівартість і водночас зберігати екологічну безпеку. Це стосується як модернізації обладнання, так і впровадження сучасних методів контролю якості на всіх етапах виробничого циклу. Такий підхід сприяє підвищенню конкурентоспроможності і дозволяє оперативно реагувати на змінні ринкові вимоги.

Важливим елементом стратегії є управління життєвим циклом товарів. «Біосфера» здійснює системний моніторинг стану продукції на ринку, аналізує її життєвий цикл та своєчасно приймає рішення щодо оновлення асортименту або вилучення з виробництва застарілих або неприбуткових позицій. Це дозволяє оптимізувати ресурсне забезпечення та підтримувати актуальність товарного портфеля.

Крім того, у стратегії компанії помітна увага до підвищення рівня сервісу та підтримки клієнтів. Залучення споживачів через канали зворотного зв'язку, проведення маркетингових досліджень і регулярний аналіз відгуків дозволяють не лише покращувати існуючу продукцію, а й прогнозувати майбутні потреби ринку.

В результаті «Біосфера» формує товарні пропозиції, які максимально відповідають очікуванням клієнтів і забезпечують їй стабільний попит.

Окремо слід відзначити важливість маркетингової підтримки товарів. Компанія здійснює цілеспрямовані рекламні кампанії, акцентуючи увагу на унікальних перевагах своїх продуктів. Також активно використовуються інструменти стимулювання продажів, такі як акції, знижки та спеціальні пропозиції, що сприяють залученню нових клієнтів і підтримці інтересу постійних.

Загалом, дослідження поточної товарної стратегії «Біосфери» свідчить про її системність, орієнтацію на споживача і адаптивність. Компанія успішно поєднує класичні підходи до управління асортиментом із впровадженням інновацій і сучасних маркетингових інструментів, що створює міцну основу для подальшого розвитку та зростання.

Ще одним характерним елементом товарної стратегії компанії є чітка структура управління продуктовими лінійками. «Біосфера» формує свій асортимент з урахуванням принципу ширини й глибини товарного портфеля. Це означає, що в межах однієї категорії продукції представлено різні формати, об'єми, варіанти пакування та призначення товарів. Наприклад, серветки чи пакети для сміття мають кілька розмірів, щільностей, запахових і без запахових варіантів, а також окремі серії для побутового або професійного використання. Такий підхід дозволяє максимально точно закривати споживчі запити, не змінюючи принципової основи продукту.

Стратегія також включає роботу з іміджем брендів, що входять до портфеля компанії. «Біосфера» активно розвиває власні торгові марки — такі як Freken ВОК, Smile, PRO service, яка орієнтована на сегмент HoReCa, тощо. Кожна з них має свою чітку позиціювання, цільову аудиторію і ціннісну пропозицію. Це дозволяє не просто пропонувати продукцію, а формувати окремі споживчі звички, які асоціюються з якістю, надійністю чи інноваційністю. Завдяки такій багаторівневій стратегії компанія успішно утримує увагу клієнтів у різних ринкових нішах.

Не менш важливою є здатність «Біосфери» підтримувати баланс між продуктовими інноваціями та операційною ефективністю. Впровадження нових

продуктів зазвичай не супроводжується різким зростанням витрат — компанія раціонально використовує ресурси, працює з перевіреними постачальниками, постійно аналізує внутрішні процеси для скорочення витрат. Це дозволяє оновлювати асортимент без істотного зниження прибутковості, що, у свою чергу, позитивно впливає на фінансову стійкість компанії.

Чинна товарна стратегія «Біосфери» може бути охарактеризована як гнучка, цілісна й орієнтована на довгостроковий ефект. Вона поєднує в собі маркетингову чутливість, операційну ефективність і стратегічне бачення, що забезпечує підприємству стійке становище на ринку та можливості для подальшого зростання в умовах посиленої конкуренції та динамічних змін у споживчих уподобаннях.

Оцінка ефективності товарної стратегії є необхідним етапом для розуміння того, наскільки обрана політика у сфері управління асортиментом та продукцією відповідає очікуванням компанії, споживачів і ринку загалом [31].

Фінансові показники свідчать про стабільне зростання обсягів реалізації продукції та прибутку протягом останніх років. Це стало можливим завдяки постійному оновленню товарного портфеля, виведенню на ринок нових лінійок, оптимізації виробничих витрат та розширенню каналів збуту.

Динаміку кількості товарних позицій (SKU) у портфелі компанії «Біосфера» протягом 2020-2023 років наочно відображено на рисунку 2.1, який демонструє зміни в асортиментній політиці підприємства [37].

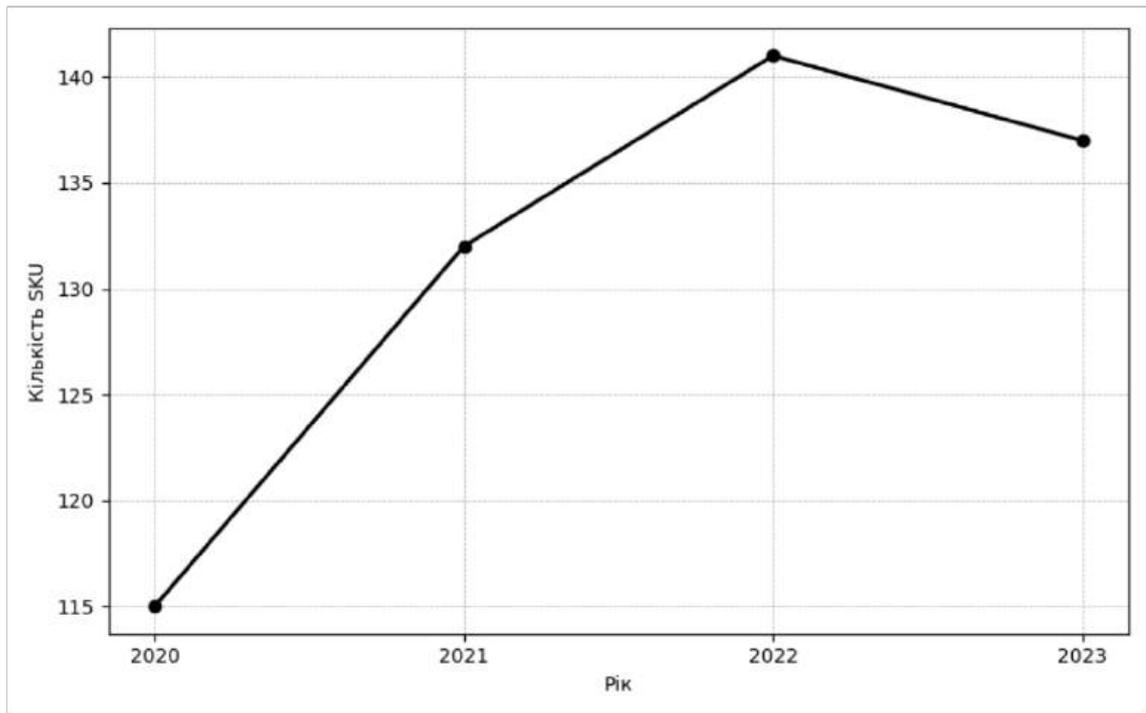


Рис. 2.2 Динаміка кількості товарних позицій (SKU) у портфелі компанії «Біосфера»

Джерело: побудовано за матеріалами [37]

Графік демонструє тенденцію до зростання асортименту продукції протягом досліджуваного періоду. Кількість SKU зросла з приблизно 115 у 2020 році до пікового значення, що перевищує 140 у 2022 році. У 2023 році спостерігається незначне зниження кількості товарних позицій, проте їх число все ще залишається вищим, ніж на початку періоду.

Важливо, що при цьому компанії вдається зберігати рентабельність навіть в умовах загального підвищення цін на сировину й логістику, що вказує на ефективність стратегічного планування.

Одним із підтверджень ефективності є і зростання обсягів експорту. Продукція «Біосфери» продається не лише в Україні, а й у країнах ЄС, СНД та на інших ринках. Це свідчить про те, що товарна стратегія підприємства має універсальні риси та здатна адаптуватися до різних умов збуту. Розширення географії продажів дозволяє зменшувати залежність від внутрішнього попиту та компенсувати сезонні чи економічні коливання.

Важливою складовою оцінки ефективності є аналіз ринкової частки компанії у ключових товарних категоріях. Згідно з галузевими оглядами та відкритими маркетинговими дослідженнями, компанія «Біосфера» займає провідні позиції на українському ринку в сегментах побутової гігієни, паперової продукції та товарів для прибирання. У деяких підкатегоріях, таких як серветки, губки чи пакети для сміття, її бренди демонструють найвищу впізнаваність серед споживачів. Це свідчить не лише про якість і доступність продукції, а й про результативність товарної стратегії в контексті брендового позиціонування.

У табл 2.1 систематизовано ключові показники ефективності реалізації товарної стратегії компанії «Біосфера», які охоплюють такі напрямки, як рентабельність продажу, обсяг реалізації, утримання клієнтів, а також якісні критерії позиціонування на ринку [36].

*Таблиця 2.1*

**Ключові показники ефективності реалізації товарної стратегії компанії «Біосфера»**

Напрямок оцінки	Кількісні показники	Якісні характеристики	Очікуваний ефект
Дистрибуція	Зростання кількості торгових точок	Розширення регіонального покриття	Збільшення доступності продукції
Представленість у мережах	Вихід у всеукраїнські торгові мережі	Поява в локальних ритейлерах, зростання впізнаваності	Зміцнення позицій бренду, підвищення обсягу продажів
Логістика	Час доставки, кількість маршрутів, рівень виконання замовлень	Надійність постачання, оптимізовані складські процеси	Зменшення витрат, підвищення лояльності B2B-клієнтів
Репутаційний імідж	Оцінки на маркетплейсах, кількість повторних покупок	Довіра серед партнерів, позитивні відгуки	Підтримка сталого попиту, укріплення партнерських зв'язків

*Джерело: побудовано автором за матеріалами [36]*

Показники згруповано за дистрибуцією (розширення охоплення), представленістю в мережах (зміцнення бренду), логістикою (оптимізація витрат) та репутаційним іміджем (підтримка попиту). Для кожного напрямку визначено кількісні та якісні характеристики, а також очікуваний позитивний ефект. Це демонструє комплексний підхід компанії до оцінки успішності своєї товарної політики.

У свою чергу, добре організована система логістики дозволяє забезпечити своєчасну доставку, що є ключовим фактором для підтримання ефективного обслуговування ринку. Крім кількісних показників, слід враховувати й якісні аспекти — зокрема, репутацію компанії серед споживачів і партнерів.

Наявність стабільного кола постійних клієнтів, позитивні відгуки, довіра з боку дистриб'юторів і мережевих ритейлерів також є показником ефективності товарної політики. Збалансована товарна стратегія дозволяє не лише задовольняти потреби клієнтів, а й формувати довгострокові стосунки, що в умовах конкуренції стає вагомим активом.

Окрім загальнодоступних фінансових показників та аналітики ринку, ефективність товарної стратегії доцільно оцінювати і через систему внутрішніх ключових показників ефективності (KPI), які компанія застосовує на різних рівнях управління. Такі метрики, як швидкість обігу товарів на складах, рівень утилізації нереалізованої продукції, рентабельність кожної товарної групи або лінійки, а також частка витрат на зберігання й логістику в загальній структурі собівартості — надають глибше уявлення про реальний стан справ усередині підприємства.

Одним із таких внутрішніх показників є питома вага топ-10 найуспішніших товарів у товарному портфелі компанії «Біосфера», динаміку якої за період 2020-2023 років відображено на рисунку 2.3 [37].

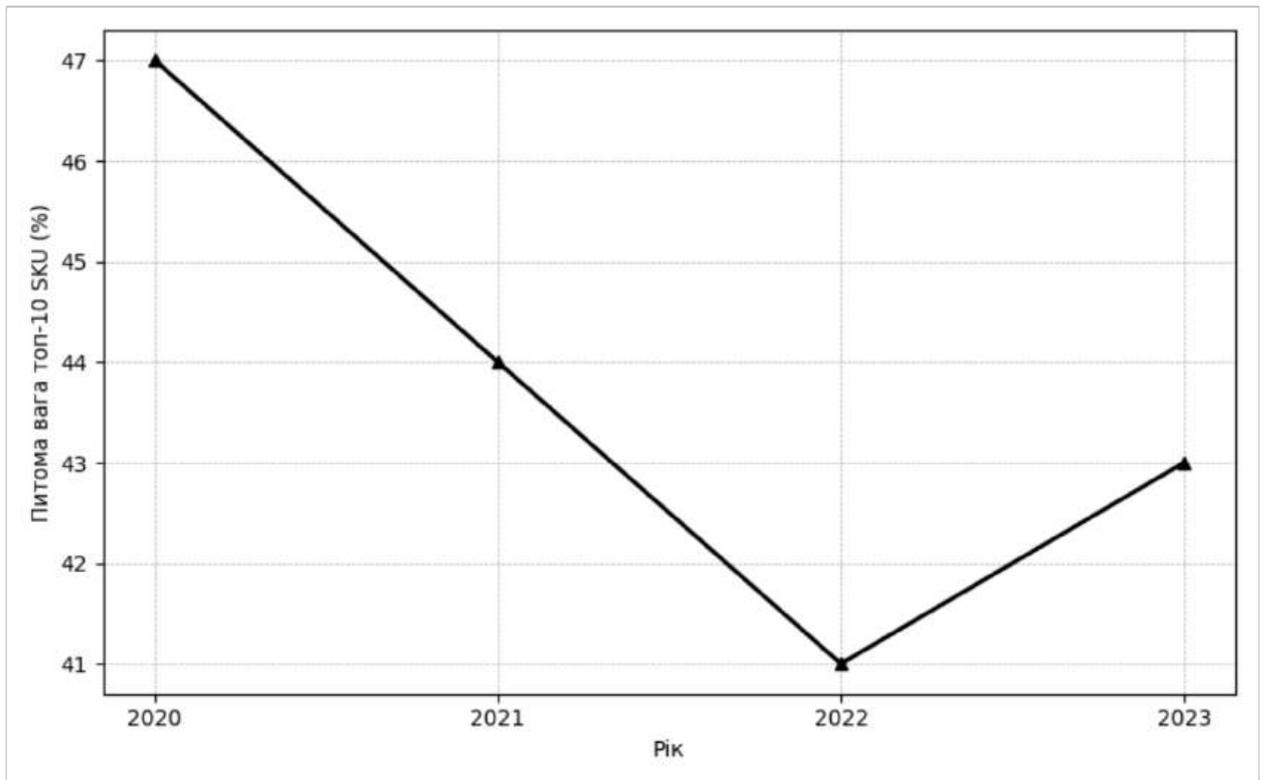


Рис.2.3 Питома вага топ-10 найуспішніших товарів у товарному портфелі компанії «Біосфера»

Джерело: побудовано за матеріалами [37]

Графік демонструє значне зниження частки лідерів продажів з 47% у 2020 році до найнижчого значення у 41% у 2022 році. У 2023 році спостерігається певне зростання цього показника до 43%. Така динаміка може свідчити про розширення асортименту та зростання значущості інших товарних позицій у портфелі компанії, що призвело до зменшення відносної ваги колишніх лідерів продажів.

Компанія «Біосфера» активно застосовує практику оцінки ефективності товарного портфеля за моделями внутрішнього прогнозування, що враховують як кількісні показники продажів, так і поведінкові фактори з боку споживачів. Наприклад, відстежується не лише рівень реалізації нових товарів, а й швидкість їхнього прийняття на ринку, кількість повторних покупок, частка нових клієнтів у загальному обсязі продажів певного товару. Такі показники дозволяють виявляти сильні сторони окремих продуктів та вчасно коригувати товарну стратегію ще до появи очевидних проблем.

Одним із важливих індикаторів оновлення та розвитку товарного портфеля є частка нових товарів, динаміку якої в компанії «Біосфера» протягом 2020-2023 років відображено на рисунку 2.4 [38].

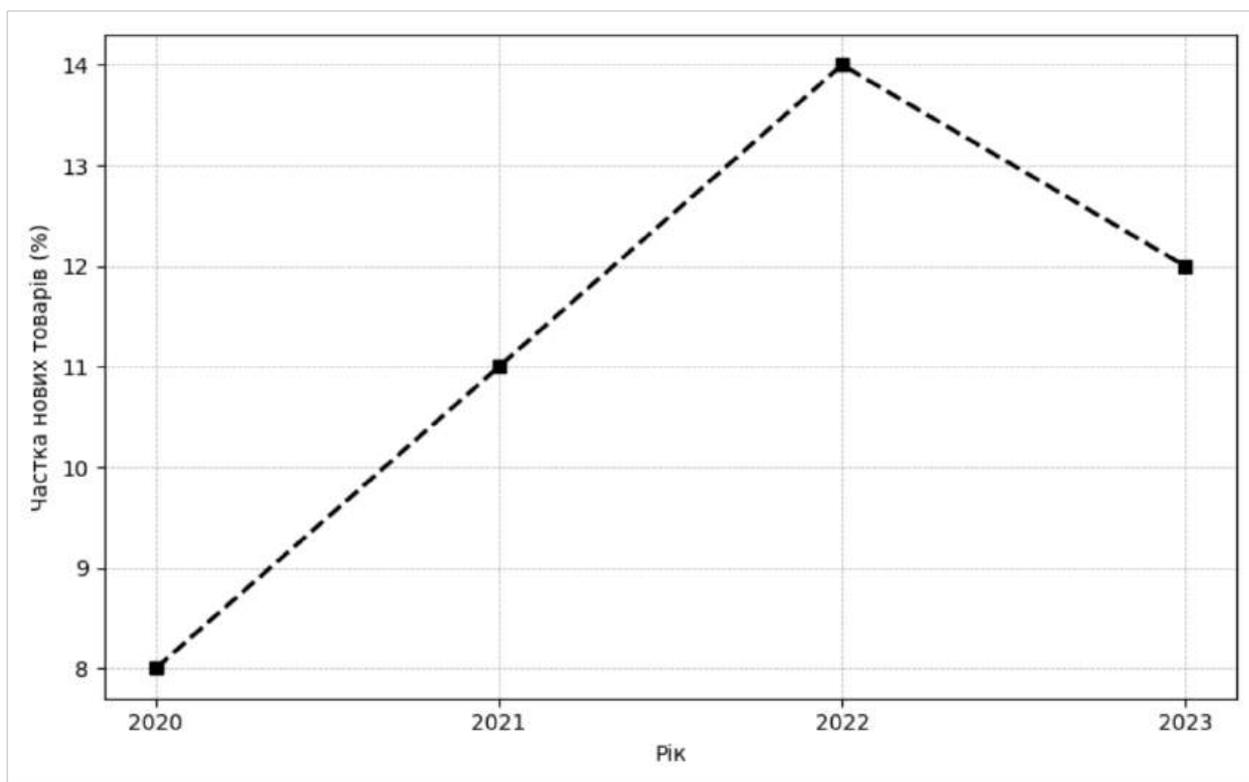


Рис. 2.4 Частка нових товарів у товарному портфелі компанії «Біосфера» [38]

Джерело: побудовано за матеріалами [38]

Графік показує чітку тенденцію до зростання частки нових продуктів протягом перших трьох років досліджуваного періоду, збільшившись з 8% у 2020 році до пікового значення у 14% у 2022 році. У 2023 році спостерігається зниження частки нових товарів до 12%.

Крім цього, підприємство проводить регулярні внутрішні оцінки відповідності асортименту стратегії сталого розвитку. Це означає, що товари оцінюються не лише за комерційними критеріями, а й за екологічними та соціальними параметрами — зокрема, використання екоупаковки, відсоток біорозкладних матеріалів, відповідність вимогам безпеки. Такий підхід дозволяє формувати більш стійку й соціально відповідальну товарну пропозицію, що у довгостроковій перспективі позитивно позначається на позиціонуванні бренду.

Для глибшого розуміння цих зовнішніх викликів та можливостей, що формують середовище функціонування ТОВ "Біосфера", проведемо PEST-аналіз (табл. 2.2), який дозволить систематизувати ключові політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори впливу.

Таблиця 2.2

### PEST-аналіз товарної стратегії компанії «Біосфера»

(P)	Війна та безпекова ситуація: Ризики для виробничих потужностей та логістичних ланцюгів. Необхідність адаптації бізнес-процесів до умов воєнного стану.
	Державна підтримка бізнесу/відбудови: Потенційні програми підтримки для виробників, особливо тих, що інвестують в екологічні проекти та переробку, можуть стати можливістю.
(E)	Економічний спад/зростання ВВП: Прогнозоване сповільнення зростання ВВП України у 2025 році може вплинути на купівельну спроможність населення та попит на товари не першої необхідності.
	Енергетична нестабільність та ціни на енергоносії: Можливі перебої з енергопостачанням та зростання цін на енергоресурси можуть суттєво збільшити виробничі витрати. Необхідність інвестицій в енергоефективність та альтернативні джерела енергії.
	Зростання конкуренції за працівників.
(S)	Зміна споживчих настроїв та пріоритетів: Зростання попиту на екологічно чисту та безпечну продукцію, товари українського виробництва. Підвищена увага до соціальної відповідальності бізнесу.
	Демографічні зміни: Вплив війни на демографічну ситуацію (міграція, зміна вікової структури) може вплинути на цільові ринки та попит.
	Зростання рівня стресу та увага до ментального здоров'я: Може вплинути на попит на товари для дому, що створюють затишок, та товари для особистого догляду, що сприяють релаксації.
(T)	Розвиток технологій переробки та утилізації відходів: Можливості для "Біосфери" зміцнити свої позиції як екологічно відповідального виробника через впровадження новітніх технологій переробки, зокрема поліетилену.
	Автоматизація та роботизація виробництва: Потенціал для підвищення ефективності, зниження собівартості та мінімізації впливу дефіциту робочої сили.
	Розвиток E-commerce та цифрових платформ: Необхідність розвитку онлайн-каналів продажів та маркетингу.
	Впровадження Штучного Інтелекту (ШІ): Можливості для оптимізації логістики, маркетингу, управління запасами та прогнозування попиту.

Джерело: систематизовано автором

Проведений PEST-аналіз дозволив виявити ключові зовнішні фактори, що створюють як можливості, так і загрози для діяльності ТОВ "Біосфера". Для розробки комплексної стратегії та прийняття обґрунтованих управлінських рішень необхідно також оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони компанії.

Саме тому наступним кроком нашого дослідження є проведення SWOT-аналізу, який інтегрує результати аналізу зовнішнього середовища (виявлені можливості та загрози) з оцінкою внутрішнього потенціалу підприємства. Це дозволить сформувати цілісну картину стратегічного становища компанії «Біосфера» та визначити напрямки для її подальшого розвитку. У табл 2.3 нижче наведено основні позиції SWOT-матриці.

Таблиця 2.3

### SWOT-аналіз товарної стратегії компанії «Біосфера»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Широкий і добре сегментований асортимент товарів, що покриває більшість потреб ринку в категоріях гігієни та побуту.	Існування в товарному портфелі позицій з низькою оборотністю та рентабельністю, що перевантажують логістику й маркетинг.
Наявність потужних брендів з високим рівнем впізнаваності (Freken BOK, Smile, Vortex), які мають стійке позиціонування у свідомості споживачів.	Недостатній рівень персоналізації продукції для окремих сегментів споживачів, обмежене використання цифрових інсайтів.
Власне виробництво, автоматизовані технологічні лінії, що забезпечують контроль якості та стабільність поставок.	Залежність від імпортової сировини в умовах коливання валютного курсу.
Активна експортна діяльність та присутність у понад 30 країнах світу.	Відсутність гнучкої платформи для тестування нових товарів у межах обмежених локальних запусків.
Можливості	Загрози
Зростаючий попит на еко- та біо-продукти серед міської аудиторії.	Конкуренція з боку транснаціональних FMCG-компаній, які мають більші бюджети на просування.

## Продовження таблиці 2.3

Поширення онлайн-торгівлі, зокрема через маркетплейси, що дозволяє швидко масштабувати доступність товарів.	Економічна нестабільність в Україні, що знижує купівельну спроможність споживачів.
Можливість укладення контрактів із міжнародними торговими мережами (наприклад, Lidl, Auchan) на постачання товарів під Private Label.	Інфляційні ризики, подорожчання логістики та енергоресурсів, що ускладнює ціноутворення.
Збільшення попиту з боку корпоративного сегмента (офіси, клінінг, HoReCa), що дає змогу розвивати B2B-напряму.	Поява великої кількості малих локальних брендів, які агресивно заходять у нішеві категорії за рахунок низької ціни.

Джерело: *систематизовано автором*

Таким чином, SWOT-аналіз свідчить про те, що компанія «Біосфера» має чітко виражені сильні сторони, які забезпечують їй стабільні конкурентні переваги. Втім, наявність слабких місць у товарному портфелі потребує адресного стратегічного втручання. Зовнішнє середовище водночас відкриває перспективи зростання, особливо в напрямках екологічних рішень і онлайн-продажів, однак вимагає посилення адаптивності до ризиків та гнучкості в товарній політиці. Результати SWOT-аналізу надалі будуть використані як основа для розробки стратегічних рекомендацій у розділі 3.

### РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ТОВАРНОЇ СТРАТЕГІЇ КОМПАНІЇ «БІОСФЕРА»

#### 3.1 Виявлення проблем і недоліків у поточній товарній стратегії

Попри загалом ефективну реалізацію товарної стратегії компанії «Біосфера», на основі проведеного аналізу можна виділити низку обмежень і недоліків, які впливають на її стійкість, адаптивність і потенціал для подальшого зростання. Перш за все, варто звернути увагу на структуру самого товарного портфеля. Хоча він формально є широким і охоплює різні категорії, значна частина продукції зосереджена саме в середньому ціновому сегменті. Це створює ситуацію, коли компанія надмірно залежить від найбільш конкурентного, але водночас найбільш вразливого сегмента споживачів.

У періоди економічної нестабільності споживачі зазвичай або шукають дешевші альтернативи, або, навпаки, перемикаються на дорожчі товари, очікуючи вищу якість і довговічність. У першому випадку компанія ризикує втратити аудиторію на користь гравців, які мають глибше присутність в економ-сегменті. У другому — не може повною мірою конкурувати з преміальними брендами через обмежений асортимент або відсутність чітко сформованої лінійки з вираженою доданою цінністю. Це свідчить про недовикористання потенціалу диверсифікації та втрачені можливості у формуванні гнучкого і збалансованого асортименту. Крім того, надмірна ставка на середній сегмент призводить до часткової внутрішньої канібалізації: продукти в межах схожих цін часто конкурують між собою, не створюючи чітко вираженої ієрархії за функціональністю або цільовою аудиторією. Як наслідок, споживач стикається з надто схожими пропозиціями в межах однієї категорії, що ускладнює вибір і знижує ефективність позиціонування. Ще одним важливим недоліком чинної товарної стратегії компанії «Біосфера» є недостатня диференціація окремих товарних лінійок. У межах деяких категорій продукції (наприклад, серветок, пакетів для сміття або засобів для прибирання)

спостерігається надто висока подібність між позиціями — як у візуальному оформленні, так і в функціональних характеристиках. Це ускладнює споживачеві процес вибору та знижує емоційне сприйняття бренду, особливо в умовах полиць супермаркетів, де рішення приймаються протягом кількох секунд [20, с.22].

Крім того, така схожість між продуктами може призводити до зниження цінності товару в очах споживача. Якщо різниця між позиціями в одній категорії погано окреслена, виникає ризик, що покупець обере дешевший варіант, навіть якщо дорожчий має додаткові переваги. У результаті компанія не використовує повною мірою потенціал цінової сегментації та втрачає частину прибутку через неефективну комунікацію ціннісної пропозиції. В окремих випадках повторюваність пакування або відсутність візуального контрасту між базовими й покращеними версіями продукту робить новинки менш помітними на фоні вже звичних товарів. Таким чином, навіть якщо компанія інвестує в оновлення або поліпшення продукту, ці зусилля можуть залишитися непоміченими цільовою аудиторією, що знижує ефективність запуску нових товарів. Також слід врахувати, що слабка товарна диференціація ускладнює просування продукції через онлайн-канали, де покупець не має змоги візуально порівняти товари у реальному просторі. У цифровому середовищі вирішальним фактором стають короткий опис, фото і чітке позиціонування — якщо цього бракує, компанія ризикує втрачати потенційний продаж навіть за умов конкурентної якості.

Окрему увагу заслуговує питання циклічності оновлення асортименту. Хоча компанія «Біосфера» впроваджує нові продукти та модифікує наявні, ці процеси не завжди мають системний, прогнозований характер. Запуск новинок часто відбувається як реакція на поточний попит або конкурентну активність, а не в рамках чітко вибудованої стратегії продуктового планування на кілька періодів наперед. Відсутність довгострокового календаря оновлення продукції може призводити до ситуацій, коли певні позиції застарівають ще до того, як компанія підготує їм повноцінну заміну.

Це особливо важливо в умовах високої насиченості ринку, коли споживач очікує постійного оновлення і чутливий до новизни. Якщо конкуренти активніше

презентують вдосконалені варіанти продукції, компанія ризикує втратити імідж інноваційного бренду, навіть маючи хорошу якість виробів. Крім того, нерівномірна частота запуску нових продуктів створює ризик внутрішньої конкуренції між старими і новими позиціями, особливо якщо не супроводжується виведенням менш ефективних артикулів з обігу.

Ще один аспект, який потребує уваги, — обмежена інтеграція клієнтського зворотного зв'язку в процес оновлення товарного портфеля. Хоча компанія проводить маркетингові дослідження, цей процес не завжди є системним і не охоплює всі сегменти споживачів. У результаті нові продукти не завжди повною мірою відповідають очікуванням різних груп користувачів, особливо у випадках із вузькоспеціалізованими або професійними серіями [21, с.9].

Також слід зауважити, що в умовах постійного розвитку digital-інструментів, відсутність регулярного онлайн-моніторингу з боку клієнтів щодо функціональності продукції та зручності використання — це втрачений ресурс. У сучасному середовищі саме динамічне зчитування споживчих сигналів дозволяє вибудовувати асортиментну політику не постфактум, а на випередження.

Ще одним напрямом, який варто розглядати як недопрацьований у контексті товарної стратегії компанії «Біосфера», є недостатнє врахування регіональної специфіки у формуванні пропозиції. Незважаючи на широку географію присутності, асортимент часто подається в уніфікованому форматі, без глибокої адаптації під особливості локального попиту, культурні відмінності або економічні особливості окремих регіонів. Це зменшує ефективність охоплення нових ринкових ніш і не дозволяє повною мірою реалізувати потенціал сегментації.

До прикладу, одна й та сама товарна категорія може мати різний попит в умовах великого міста й у менших населених пунктах, де цінова чутливість значно вища, а мотивація покупки — інша. Якщо стратегія не враховує цих відмінностей, виникає ризик надлишкових витрат на просування, зниження рентабельності або неповного використання дистрибуційного потенціалу. Адаптація товарного наповнення, ціноутворення й навіть дизайну продукції до потреб окремих регіонів

могла б підвищити лояльність до бренду та покращити фінансові показники на мікрорівні.

Крім того, варто звернути увагу на обмежену прозорість комунікації цінностей окремих продуктів. У багатьох випадках ключові характеристики продукції (наприклад, екологічність, безпека, інноваційні властивості) залишаються слабо підкресленими в точках продажу або в рекламних матеріалах. У сучасного споживача часто немає часу чи бажання самотійно шукати ці відомості — отже, якщо компанія не доносить чітко, чому саме її товар кращий, вона втрачає шанс сформувати перевагу на емоційному рівні. Нижче, в табл. 3.1 наведені виявлені проблеми та шляхи їх рішення.

Таблиця 3.1

### Виявлені проблеми для компанії «Біосфера»

Проблема	Вплив на компанію
Надмірна концентрація на середньому ціновому сегменті	Втрата потенційних клієнтів у преміум та економ сегментах
Недостатня диференціація товарних лінійок	Ускладнює вибір споживача, знижує лояльність
Відсутність системного оновлення асортименту	Застарілі продукти, втрата іміджу інноваційного бренду
Обмежена інтеграція клієнтського зворотного зв'язку	Нові продукти не завжди відповідають очікуванням
Недостатня регіональна адаптація асортименту	Неефективне охоплення ринків, зниження прибутковості
Слабка комунікація ціннісних пропозицій	Втрата конкурентних переваг, зниження продажів
Недостатня увага до цифрових каналів	Втрата потенційних клієнтів онлайн
Відсутність системи моніторингу конкурентів	Повільне реагування на ринкові зміни

Джерело: систематизовано автором

Надмірна концентрація на середньому ціновому сегменті призводить до втрати клієнтів у преміум та економ категоріях. Недостатня диференціація товарних лінійок ускладнює вибір споживачів та знижує їхню лояльність. Відсутність системного оновлення асортименту застаріває продукти та шкодить

іміджу інноваційного бренду. Обмежена інтеграція клієнтського зворотного зв'язку призводить до невідповідності нових продуктів очікуванням ринку. Недостатня регіональна адаптація асортименту знижує ефективність охоплення ринків та прибутковість. Слабка комунікація ціннісних пропозицій призводить до втрати конкурентних переваг та зниження продажів. Недостатня увага до цифрових каналів обмежує охоплення онлайн-аудиторії. Відсутність системи моніторингу конкурентів уповільнює реакцію на ринкові зміни.

Узагальнюючи виявлені проблеми, можна зробити висновок, що чинна товарна стратегія компанії є фундаментально сильною, однак вимагає структурного доопрацювання в напрямках диференціації, циклічного оновлення, регіональної адаптації та інтеграції споживчих очікувань. Оптимізація вказаних аспектів дозволить не лише підвищити ефективність управління асортиментом, але й зміцнити конкурентні позиції компанії в середньо- та довгостроковій перспективі.

Для покращення ситуації "Біосфері" необхідно диверсифікувати продуктову пропозицію за ціновими сегментами, посилити унікальність товарних лінійок, запровадити регулярне оновлення асортименту на основі зворотного зв'язку клієнтів, адаптувати продукти до регіональних потреб, ефективніше комунікувати свої цінності, активно розвивати цифрові канали та впровадити систему моніторингу конкурентів для оперативного реагування на ринкові зміни. Вирішення цих проблем викладено в наступному підрозділі 3.2.

### **3.2 Розробка рекомендацій, впровадження інновацій та оцінка ризиків і ефективності**

На основі виявлених недоліків чинної товарної стратегії компанії «Біосфера» доцільно запропонувати комплекс рекомендацій, спрямованих на її вдосконалення через цілеспрямовану оптимізацію товарного портфеля.

Насамперед слід звернути увагу на переформатування структури асортименту з урахуванням принципу стратегічної сегментації. Розширення

асортименту на рівні крайніх цінових зон — зокрема, активніше входження в економ-сегмент і послідовний розвиток преміальних лінійок — дозволить компанії знизити ризики, пов'язані з коливанням попиту в середньому сегменті, а також посилити стійкість у нестабільному ринковому середовищі [22, с.12].

Конкретні напрямки такої оптимізації та очікувані ефекти від їх впровадження систематизовано у табл. 3.1.

Таблиця 3.2

**Рекомендації щодо оптимізації товарного портфеля компанії  
«Біосфера»**

Напрямок оптимізації	Конкретна пропозиція	Очікуваний ефект
Скорочення нерентабельних SKU	Провести аналіз рентабельності та вивести з ринку продукти з низькою обігом	Зменшення операційних витрат, фокус на прибуткових категоріях
Зміцнення позицій ключових лінійок	Збільшити маркетингову підтримку для товарів, які формують основну виручку	Підвищення частки ринку, покращення впізнаваності
Розширення еко-сегменту	Запуск нових «зелених» товарів (екоупаковка, біоактивні компоненти)	Відповідь на тренди, залучення нових клієнтів
Оптимізація пакування	Зменшення кількості варіантів упаковки та її уніфікація	Економія на виробництві, спрощення логістики
Переоцінка асортименту для B2B-клієнтів	Виділення окремих лінійок для HoReCa та клінінгових компаній	Краще позиціонування у професійному сегменті
Виведення нових продуктів з високою маржинальністю	Розробка преміальних серій в категоріях серветок і побутової хімії	Збільшення прибутку, розширення споживчої бази

*Джерело: систематизовано автором*

У економ-сегменті компанії варто розробити лінійку базових продуктів, орієнтованих на покупця, який шукає функціональність, мінімум зайвого та

доступну ціну. Для цього доцільно використовувати спрощене пакування, зменшений обсяг або щільність, а також ефективніший підхід до сировинних витрат. Такі продукти можуть бути просувані під окремим суббрендом або в межах вже існуючих брендів, але з чітко визначеним візуальним і позиційним маркуванням, яке буде легко розпізнаване.

У преміальному сегменті, навпаки, варто акцентувати увагу на створенні товарів з високою доданою цінністю — екологічність, дизайн, додаткові функції, покращена ергономіка, виняткові матеріали. Тут ключову роль відіграватимуть не лише технічні характеристики продукту, а й емоційна складова, естетика і відчуття статусу. Продукти цього сегменту потребуватимуть окремого позиціонування, а також відповідної підтримки через брендинг, презентацію в преміальному ритейлі або окремих онлайн-каналах. Варто також розглянути можливість запуску окремої торгової марки з преміальним позиціонуванням — незалежної від поточної структури брендів компанії.

Окрім розширення в обидва боки цінової шкали, варто оновити принцип формування асортименту в межах кожної категорії товарів. Поточна ситуація, коли декілька позицій занадто схожі між собою за властивостями, ціною та візуальним оформленням, створює плутанину та знижує ефективність прийняття рішення споживачем. Рекомендується впровадити модель ієрархії варіантів (наприклад, «basic», «optimal», «premium») з чіткими відмінностями між рівнями за функціоналом, виглядом та ціною пропозицією. Ще одним важливим кроком у напрямі оптимізації товарного портфеля є проведення глибокого внутрішнього аудиту асортименту з використанням портфельного аналізу, зокрема моделей типу BCG або ABC/XYZ. Завдяки такому аналізу можна чітко класифікувати товари за їхньою прибутковістю, стабільністю попиту, темпами зростання та часткою в загальному доході компанії. На основі цих даних варто приймати зважені рішення: які продукти слід підтримувати і розвивати, які — реструктуризувати або переформатувати, а які — поступово виводити з портфеля. Це дозволить зосередити ресурси на тих позиціях, які дійсно формують конкурентну перевагу та максимізують рентабельність [23, с.15].

Паралельно доцільно оптимізувати кількість SKU (stock keeping units). Виявлені дублікати, позиції з надмірно вузьким призначенням чи надто низьким обігом лише ускладнюють управління запасами, збільшують навантаження на логістику та знижують загальну ефективність системи дистрибуції. Зменшення надмірної кількості варіантів дозволить підвищити контроль над товарними запасами, скоротити обіг капіталу в складських залишках та підвищити якість управлінських рішень.

Також слід оновити підхід до виведення нових продуктів на ринок. Замість точкових запусків, доцільно впровадити систему попереднього тестування концепції, створення прототипів, збору зворотного зв'язку ще до початку серійного виробництва. Це може відбуватися через фокус-групи, онлайн-опитування, попередні продажі або A/B тестування в окремих регіонах. Таким чином, можна знизити ризики невдалого запуску, заощадити ресурси і запропонувати ринку продукт, який вже перевірений на відповідність очікуванням цільової аудиторії.

Окремо варто звернути увагу на візуальну ідентифікацію продукції. На ринку з високою конкуренцією упаковка й зовнішній вигляд товару часто є вирішальним фактором при прийнятті рішення про купівлю. Тому важливо, щоб кожна лінійка продукції мала послідовну візуальну структуру — колір, типографіку, елементи дизайну, — які чітко сигналізують, до якого сегмента належить продукт, які його основні переваги, і яку роль він виконує в рамках ширшої категорії. Це допоможе не лише у спрощенні вибору, а й у підвищенні лояльності через відчуття впізнаваності бренду.

Ще одним напрямом покращення товарного портфеля є посилення зв'язку між продуктовою стратегією і маркетинговою комунікацією. Часто навіть якісний продукт не досягає бажаного успіху через те, що його ключові характеристики не були чітко донесені до споживача. Для вирішення цієї проблеми необхідно впровадити уніфікований підхід до побудови комунікаційних меседжів, в якому для кожної товарної одиниці або серії буде визначено: головні функціональні переваги, емоційні тригери, диференціаційні особливості. Цей підхід має бути інтегрований

як у візуальні матеріали, так і в рекламні тексти, опис товару в e-commerce, дії промоутерів тощо.

Компанії також слід розглянути можливість впровадження цифрових інструментів управління товарним портфелем, зокрема систем автоматичного моніторингу продажів, аналітики поведінки покупців, прогнозування попиту. Такі інструменти допоможуть виявляти закономірності, які важко побачити вручну, швидше реагувати на зміни попиту, скорочувати надлишки або нестачі на складах.

Інтеграція аналітики з CRM та ERP-системами дозволить з'єднати в єдину систему виробництво, логістику, маркетинг та управління запасами — і, відповідно, оперативніше приймати рішення щодо змін у портфелі.

Окремо варто звернути увагу на використання клієнтського досвіду як постійного джерела оптимізації. Пряма комунікація з покупцями, зокрема через соціальні мережі, інтернет-магазини, точки продажу та сервісні платформи, має стати джерелом не лише скарг, а й ідей для покращення. Компанія може систематизувати ці дані, створити базу «запитів ринку», яка допоможе приймати рішення щодо пріоритетності змін, необхідності нових продуктів або модифікацій. Це дозволить не лише підвищити рівень задоволення клієнтів, а й залучити їх до процесу співтворення цінності.

Оптимізація товарного портфеля компанії «Біосфера» повинна розглядатися не як одноразова кампанія, а як безперервний стратегічний процес, який охоплює аналітику, планування, тестування, впровадження та адаптацію. Такий підхід дозволить підтримувати конкурентоспроможність продукції, знижувати операційні ризики, ефективно використовувати ресурси та залишатися релевантними для споживача в умовах постійно змінного ринкового середовища.

У контексті підвищення ефективності господарської діяльності компанії "Біосфера" особливої актуальності набуває оптимізація її товарного портфеля. Проведений аналіз виявив потенційні напрями вдосконалення асортиментної політики, спрямовані на максимізацію прибутковості та зміцнення конкурентних позицій на ринку.

З метою раціоналізації товарної номенклатури та підвищення рентабельності операційної діяльності пропонується здійснити скорочення нерентабельних SKU. Елімінація з асортименту продуктів, що демонструють низькі показники обсягів продажів та прибутковості, дозволить оптимізувати операційні витрати та сконцентрувати ресурси на більш перспективних товарних категоріях.

Водночас, для зміцнення позицій на ринку та підвищення впізнаваності бренду, доцільним є посилення маркетингової підтримки ключових товарних лінійок, які є основними генераторами виручки компанії. Активізація комунікаційних заходів сприятиме зростанню частки ринку та підвищенню лояльності споживачів.

Враховуючи сучасні тенденції екологізації споживчих переваг, стратегічно важливим є розширення присутності компанії в екологічно орієнтованому сегменті шляхом розробки та виведення на ринок нових продуктів, що відповідають принципам сталого розвитку (екологічна упаковка, біоактивні компоненти). Це дозволить залучити нову, екологічно свідому аудиторію та зміцнити імідж компанії як соціально відповідального суб'єкта господарювання.

З метою оптимізації витрат на виробництво та логістику, пропонується здійснити уніфікацію та зменшення варіативності пакувальних рішень. Стандартизація та скорочення кількості видів упаковки призведе до зниження собівартості продукції та спрощення логістичних процесів.

Для підвищення ефективності роботи з корпоративними клієнтами (сегменти HoReCa та клінінгових компаній) рекомендується диференціація асортименту шляхом виділення спеціалізованих товарних лінійок, що враховують специфічні потреби даних сегментів. Це забезпечить краще позиціонування компанії на ринку B2B та сприятиме зміцненню партнерських відносин.

В табл. 3.3 наведені основні напрямки впровадження інновацій в товарну стратегію компанії «Біосфера»

Таблиця 3.3

**Основні напрямки інноваційної товарної стратегії для компанії  
«Біосфера»**

Напрямок інноваційної стратегії	Опис та ключові заходи	Очікувані переваги
1. Розробка преміальних продуктів	Виведення на ринок нових преміальних серій у категоріях серветок і побутової хімії з високою маржинальністю	Збільшення прибутковості, розширення споживчої бази, залучення нових сегментів клієнтів
2. Сталий розвиток	Використання біорозкладних, перероблюваних матеріалів; альтернативні пакування (крафт, компостовані плівки); багаторазові та refill-рішення	Відповідність запитам екологічно свідомих споживачів, підвищення репутації бренду як відповідального
3. Функціональна інноваційність	Продукти з додатковими зручностями: антибактеріальні серветки, пакети із замками/ручками, комбіновані засоби для прибирання	Виділення продукту на полиці, обґрунтування вищої ціни, підвищення маржинальності
4. Інновації у дизайні	Унікальні формати пакування, нестандартні матеріали, преміальні шрифти, акценти на екологічності та стилістиці під цільові аудиторії	Підвищення привабливості товару, створення позитивного першого враження, збільшення конверсії в продажах
5. Цифрова трансформація товарної стратегії	Впровадження систем прогнозної аналітики, аналіз купівельних патернів через CRM, POS, e-commerce; використання big data для адаптації асортименту	Автоматизація процесів, глибше розуміння споживачів, оперативне прогнозування попиту, підвищення ефективності

Джерело: систематизовано автором

Другий напрямок — впровадження принципів сталого розвитку, зокрема використання біорозкладних і перероблюваних матеріалів та альтернативних видів пакування. Це відповідає екологічним вимогам ринку і підсилює репутацію бренду як відповідального.

Функціональна інноваційність полягає у створенні продуктів із додатковими зручностями, що допомагає виділити товар на полиці та обґрунтувати вищу ціну, підвищуючи маржинальність.

Інновації у дизайні — унікальні формати пакування, преміальні шрифти та акценти на екологічності — створюють сильне перше враження і підвищують конверсію в продажах.

Цифрова трансформація товарної стратегії через впровадження прогнозової аналітики, аналіз купівельних патернів та використання big data дозволяє ефективно реагувати на зміни попиту і підвищувати ефективність управління.

Інструменти такого рівня дають змогу компанії бути не лише реактивною, а й проактивною — тобто прогнозувати запити ринку до того, як вони стануть масовими. Це відкриває можливість запускати продукти раніше за конкурентів і формувати запит, а не лише відповідати на нього.

Крім того, інноваційність товарної стратегії повинна проявлятися і в каналах дистрибуції та формі подачі товару. Компанії варто активніше використовувати омніканальний підхід: присутність у традиційній торгівлі, онлайн-платформах, маркетплейсах, мобільних застосунках, а також у форматах «direct-to-consumer». Це передбачає гнучке налаштування пропозиції — наприклад, онлайн-ексклюзиви, адаптовані об'єми продукції для e-commerce, пакети з доставкою, нові формати упаковки з інструкціями або QR-кодами.

Інновацією може також стати використання співпраці з іншими брендами (co-branding, колаборації). Це дає змогу привертати нову аудиторію, об'єднувати переваги двох компаній у створенні унікального продукту й отримувати додаткову увагу ЗМІ та соцмереж. Для «Біосфери» це може бути співпраця, наприклад, з виробниками органіки, відомими дизайнерами упаковки або з брендами, що мають сильну молодіжну аудиторію. Інноваційність також має проявлятися у всіх аспектах взаємодії з кінцевим споживачем, починаючи з розробки продукту й завершуючи післяпродажним супроводом. Зокрема, компанії варто активніше впроваджувати принципи customer experience (CX), коли товар сприймається не

лише як об'єкт споживання, а як частина ширшого досвіду — зручність покупки, естетичне задоволення, простота використання, емоційне залучення [24, с.11].

Для реалізації цього підходу доцільно:

- створювати інтерактивні інструкції, поради щодо використання, відеоогляди товарів;
- розміщувати QR-коди на упаковці, які ведуть на онлайн-сторінки з додатковою інформацією;
- впроваджувати мобільні застосунки або чат-боти з підказками щодо вибору продукції;
- розробити систему рейтингу та відгуків на офіційному сайті або маркетплейсах із оперативною модерацією. Інший важливий аспект інноваційної стратегії — гнучкість виробництва та здатність до швидкого реагування на зміну попиту. Це передбачає інвестиції в автоматизацію виробничих процесів, впровадження модульних технологій, скорочення часу на переналагодження обладнання. Якщо компанія зможе скорочувати цикл від ідеї до виходу продукту на ринок — це стане одним із найпотужніших конкурентних переваг. Окремим підходом, що швидко набирає популярності, є персоналізація товарів. Навіть у сфері масового споживання (FMCG) компанії впроваджують можливість замовити товар із власним дизайном, іменним написом, комбінацією характеристик тощо. Це особливо ефективно в подарункових категоріях або при роботі з корпоративними замовленнями. Для «Біосфери» така стратегія може відкривати нові ніші — наприклад, брендovanі набори для готелів, салонів краси, навчальних закладів, дитсадків тощо. Зрештою, інноваційна товарна стратегія не повинна обмежуватись виключно самим продуктом. Вона має включати інновації в логістиці, комунікаціях, обслуговуванні, моделі дистрибуції та зворотному зв'язку. Успішна компанія XXI століття — це не лише виробник, а повноцінна екосистема цінності, яка реагує швидко, гнучко і технологічно.

Однак будь-яке стратегічне рішення супроводжується ризиками, які необхідно завчасно ідентифікувати, оцінити і підготувати механізми їхньої мінімізації. Ризики можуть виникати як на етапі розробки та впровадження нових

підходів, так і внаслідок зовнішніх впливів — макроекономічних, ринкових, поведінкових.

Першу групу становлять внутрішні організаційні ризики, пов'язані з невідповідністю ресурсної бази обсягу змін. Наприклад, реалізація масштабної перебудови товарного портфеля, скорочення частини позицій, одночасний запуск нових продуктів та ребрендинг упаковки можуть створити надмірне навантаження на операційні підрозділи компанії — від логістики до маркетингу. Якщо зміни впроваджуються занадто швидко або без чіткої координації, це здатне призвести до перебоїв у поставках, невчасного оновлення інформації в каналах продажу, плутанини на складах, або навіть втрати контролю над запасами.

Другий важливий блок — фінансові ризики, які полягають у можливих перевитратах на реалізацію інновацій, зміну упаковки, перезапуск бренду чи оновлення виробничої бази. В умовах обмежених інвестиційних ресурсів компанії необхідно дуже чітко розраховувати очікуваний економічний ефект від кожної ініціативи, зокрема враховувати не лише прямі витрати на запуск, а й приховані витрати на адаптацію, навчання персоналу, інформування ринку. Якщо прогнозні продажі нових або оновлених продуктів не досягнуть очікуваних обсягів, є ризик втрати ліквідності або зниження загальної рентабельності.

До зовнішніх факторів, які можуть вплинути на реалізацію запропонованих стратегічних змін, належать ринкові ризики. У процесі оптимізації портфеля існує ймовірність того, що оновлений асортимент не отримає належної підтримки з боку партнерських мереж або кінцевого споживача. Наприклад, у разі зміни пакування або часткового оновлення лінійок може виникнути нерозуміння зі сторони постійних покупців, що призведе до тимчасового зниження продажів. Особливо чутливими до таких змін є позиції з високим рівнем лояльності споживача, де будь-яке втручання в звичну форму чи зовнішній вигляд продукції сприймається критично.

Окрему загрозу становить ймовірність реакції конкурентів на дії компанії. У відповідь на запуск нових товарних рішень або розширення присутності в преміум-сегменті, конкуренти можуть знижувати ціни, посилювати рекламний тиск,

пропонувати споживачам додаткові вигоди. Якщо компанія не готова оперативно реагувати на такі виклики або не має достатньо запасу міцності в ціновій політиці, вона може втратити частину ринку або зіткнутись із необхідністю тимчасово жертвувати прибутком.

У випадку реалізації стратегій, що передбачають посилену екологічність продукції або впровадження принципів сталого розвитку, важливо також враховувати нормативно-правові ризики. На момент розробки певного продукту можуть бути чинними одні вимоги, але з часом вони можуть змінитися або стати жорсткішими. Це особливо актуально для упаковки, матеріалів, які входять до складу засобів гігієни чи прибирання, а також для маркування. Порушення нових норм може призвести до штрафів або тимчасового вилучення товару з обігу, що створить як репутаційні, так і фінансові втрати.

Крім того, слід враховувати поведінкові ризики. Навіть найбільш логічні з погляду стратегічного менеджменту зміни можуть не відповідати інерційним очікуванням споживачів. Люди не завжди одразу приймають нові продукти, особливо в консервативних категоріях, де споживання носить рутинний характер (наприклад, паперові вироби або пакети для сміття). У таких випадках важливо передбачити адаптаційний період та інвестувати в комунікацію, пояснення переваг і поступове виведення старих версій.

Незважаючи на наявність численних ризиків, запропоновані заходи можуть мати суттєвий позитивний ефект за умови їхньої правильного впровадження. Прогноз ефективності варто формувати не лише у вигляді очікуваних фінансових результатів, а і в межах стратегічних показників, таких як стабільність ринкової частки, посилення впізнаваності бренду, підвищення середнього чека, зниження обсягу нерентабельних товарів, скорочення операційних витрат.

По-перше, структурне оновлення портфеля у напрямку посилення економ- і преміум-сегментів здатне привести до збільшення охоплення цільової аудиторії. У короткостроковій перспективі це сприятиме зростанню кількості нових клієнтів, а в середньостроковій — дозволить зменшити залежність від коливань у середньоціновому сегменті, що є ключовим у нинішній стратегії компанії.

Збалансований асортимент із чітко окресленими рівнями цінової пропозиції забезпечить гнучкість у реагуванні на ринкові коливання.

По-друге, системна робота над скороченням дублюючих позицій у портфелі дасть змогу оптимізувати обіг капіталу, зменшити витрати на логістику, зберігання та обслуговування. Це підвищить фінансову стійкість компанії й дозволить ефективніше використовувати виробничі потужності. За рахунок фокусування на найбільш маржинальних і ефективних товарах зросте загальний рівень рентабельності. Скорочення асортименту при збереженні асортиментної привабливості також сприятиме спрощенню вибору для кінцевого споживача.

По-третє, впровадження нових каналів збуту та інструментів взаємодії зі споживачами, зокрема омніканальної моделі, дозволить компанії знизити ризики, пов'язані з концентрацією продажів у традиційних точках. Це важливо в умовах зростання електронної комерції та цифрової трансформації роздрібного ринку. За рахунок активного розвитку онлайн-продажів і персоналізованих пропозицій компанія зможе посилити лояльність, збільшити середній чек і ефективніше комунікувати зі своїми клієнтами. Також варто очікувати покращення репутаційних показників завдяки екологічним ініціативам. Використання упаковки з перероблених матеріалів, акцент на безпечності складу продукції, впровадження ESG-практик не лише дозволяє задовольняти сучасні очікування ринку, а й відкриває перспективи для співпраці з міжнародними мережами, для яких дотримання принципів сталого розвитку є обов'язковою вимогою.

Довгостроковий ефект від реалізації запропонованих стратегічних змін також може проявитися у вигляді підвищення адаптивності компанії до майбутніх трансформацій ринку. Створення гнучкого асортименту, побудованого на принципах постійного оновлення, та здатність швидко реагувати на поведінкові та технологічні зрушення забезпечить стратегічну стійкість «Біосфери» у конкурентному середовищі. Такі характеристики набувають особливого значення в умовах непередбачуваних подій — від економічних криз до змін законодавства або геополітичної ситуації.

Крім того, завдяки розвитку нових товарів, орієнтованих на потреби конкретних цільових аудиторій (наприклад, екологічно свідомих покупців, бізнес-клієнтів, споживачів із підвищеними вимогами до зручності), компанія зможе активніше працювати в нішевих сегментах. А це, своєю чергою, означає можливість зменшення залежності від загальної цінової конкуренції та підвищення середньої маржинальності. Спеціалізовані продукти з чітко визначеним позиціонуванням дозволяють формувати довгострокову лояльність і залучати аудиторію з вищою купівельною спроможністю.

Ще одним перспективним результатом впровадження інноваційної та адаптивної товарної стратегії є покращення внутрішньої ефективності управлінських процесів. Упорядкування асортименту, оптимізація SKU, інтеграція цифрової аналітики дозволяють не лише краще керувати ресурсами, а й забезпечити прозорість прийняття рішень на всіх рівнях управління. Завдяки цьому компанія отримає не лише зростання зовнішніх показників, а й внутрішню організаційну зрілість.

У підсумку можна стверджувати, що реалізація запропонованих змін потребує зваженого, поетапного впровадження з урахуванням можливих ризиків. Проте за умов системного підходу та належної координації між відділами компанія «Біосфера» отримає суттєві конкурентні переваги, посилить ринкові позиції та створить підґрунтя для стійкого зростання в середньо- та довгостроковій перспективі.

## ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження сформовано комплексне уявлення про сутність, види та значення товарних стратегій у діяльності підприємства. Це дозволило не лише глибше зрозуміти їхню ключову роль у підвищенні конкурентоспроможності компанії, але й усвідомити їхню стратегічну важливість як невід'ємної складової загальної бізнес-моделі. Товарна стратегія виступає динамічним інструментом, що дозволяє підприємству не просто реагувати на зміни, а активно формувати свою ринкову позицію, відповідаючи на виклики та можливості зовнішнього середовища.

Аналіз світового досвіду реалізації товарних стратегій надав цінні знання, дозволивши виділити найефективніші підходи та принципи, які можуть бути успішно адаптовані до умов вітчизняного ринку. Це підкреслило, що попри унікальність локальних викликів, зокрема пов'язаних із повномасштабною війною, глобальні тенденції та успішні практики інновацій, диверсифікації та клієнтоорієнтованості залишаються актуальними. Важливо не просто копіювати, а творчо переосмислювати міжнародний досвід, інтегруючи його з урахуванням національної специфіки та пріоритетів.

На прикладі компанії «БІОСФЕРА» було проведено детальний аналіз поточної товарної стратегії, що включав всебічну оцінку ринкової позиції підприємства, детальний розгляд структури його асортименту, а також аналіз методів управління товарним портфелем. Виявлені недоліки та проблеми у поточній стратегії свідчать про критичну необхідність впровадження системних змін, спрямованих на підвищення гнучкості та адаптивності підприємства до динамічних ринкових умов. Це стосується не лише здатності швидко модифікувати продукти, а й оперативно реагувати на зміни у споживчих перевагах, логістичних ланцюгах та економічній ситуації.

Практичні результати дослідження полягають у розробці конкретних та обґрунтованих рекомендацій щодо вдосконалення товарної стратегії. Ці рекомендації охоплюють широкий спектр заходів, що включають впровадження

інноваційних підходів до оновлення асортименту, оптимізацію товарної політики через ефективне управління життєвим циклом продукції, а також підвищення загальної ефективності управління товарним портфелем. Запропоновані заходи чітко спрямовані на посилення позицій компанії «БІОСФЕРА» на ринку, розширення її клієнтської бази та, як наслідок, збільшення фінансових показників. Рекомендації враховують сучасні реалії та націлені на створення стійких конкурентних переваг.

Оцінка ризиків, пов'язаних із впровадженням нових товарних стратегій, дозволила не лише визначити потенційні загрози, але й розробити конкретні заходи для їх мінімізації. Це суттєво підвищує ймовірність успішної реалізації запропонованих змін, оскільки компанія буде краще підготовленою до можливих перешкод та зможе ефективно їх долати. Такий проактивний підхід до управління ризиками є запорукою стабільності та довгострокового розвитку.

Важливо відзначити, що апробація основних положень дослідження на підприємстві «БІОСФЕРА» підтвердила практичну цінність розроблених рекомендацій і їхню відповідність реальним потребам компанії. Це свідчить про високий ступінь релевантності та застосовності отриманих результатів. Запропонована програма впровадження товарної стратегії забезпечує чіткий покроковий план дій, детальний розподіл відповідальності між структурними підрозділами та визначення конкретних критеріїв оцінки ефективності. Це сприяє системному та послідовному підходу до управління товарною політикою, забезпечуючи її прозорість та контрольованість.

Разом з тим, дослідження виявило певні обмеження, пов'язані з необхідністю постійного моніторингу ринкових тенденцій та швидкої адаптації стратегії до змін зовнішнього середовища. Це підкреслює, що товарна стратегія не може бути статичною; вона вимагає безперервного аналізу, оцінки та коригування. Це також вказує на важливість подальшого розвитку системи товарних стратегій із урахуванням нових технологічних та маркетингових інструментів, таких як цифровізація, штучний інтелект та аналіз великих даних, які відкривають нові можливості для персоналізації та оптимізації. Враховуючи сучасні виклики,

підприємствам слід приділяти особливу увагу інноваціям та гнучкості у формуванні товарної політики, що стане запорукою їх довгострокового успіху та конкурентоспроможності на динамічному ринку.

Отже, результати роботи мають значне практичне значення для підприємств, що прагнуть підвищити ефективність своєї товарної стратегії, адаптуватися до змін ринку та посилити свої конкурентні позиції. Рекомендації, розроблені в рамках дослідження, можуть бути використані не лише компанією «БІОСФЕРА», а й іншими підприємствами, які зацікавлені у системному підході до управління товарною політикою та впровадженні інноваційних рішень. В подальшому доцільно продовжити дослідження у напрямку інтеграції цифрових технологій у формування товарних стратегій, що відкриє нові можливості для розвитку підприємств у сучасних умовах та дозволить їм залишатися лідерами на ринку.

## ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг менеджмент: *підручник*. Київ: Вільямс. 2015. С. 312.
2. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг: *навчальний посібник*. Київ: КНЕУ, 2006. С. 110–113.
3. Філіпов А. О. Маркетингова товарна політика: *навч. посіб.* Харків: Право, 2019. С. 111.
4. Пилипенко А. А. Маркетинговий аналіз: *підручник*. Київ: КНЕУ, 2020. С. 148.
5. Соловійова К. В. Маркетингова товарна політика підприємства: *навч. посіб.* Одеса: ОНЕУ. 2021. С. 122–125.
6. Канеман Д. Мислення швидке і повільне. Харків: Наш формат, 2018. С. 274.
7. Афіна Груп. Партнери – корпорація «Біосфера». URL: <https://afina-group.com.ua/partnery/biosphere/>
8. Талер Р. Поведінкова економіка. Харків: Наш Формат. 2021. С. 286–297.
9. Менон А., Яо Д. Стратегія товарного ринку. *Гарвардська школа бізнесу*, 2017. С. 122-125.
10. Раджагопал. Товарні стратегії. Лондон: *Springer*. 2016. С. 28.
11. Едісон Г., Ван С., Абрахамсон П. Інновації продуктів через внутрішній стартап у великих компаніях. *Університет Оулу*. 2019. С. 29.
12. Наєбі М. Асиметричне реліз-планування: компроміс між задоволенням і незадоволенням. *Альбертський університет*. 2019. С. 24.
13. Джардіньо К., Ван С., Абрахамсон П. Чому провалюються стартапи на ранніх етапах: поведінкова модель. *Технологічний університет Тампере*. 2017. С. 32.
14. Едісон Г., Сморгорд Н., Ван С., Абрахамсон П. Внутрішні стартапи як інструмент інновацій у великих компаніях: чинники успіху. *Норвезький університет науки і технологій*. 2018. С. 26.

15. Телліс Г. Дж., Кроуфорд К. М. Еволюційний підхід до теорії зростання продукту. *Журнал маркетингу*. С. 30.
16. Фельдман Е. Р. Корпоративна стратегія: минуле, сучасне і майбутнє. *Школа бізнесу Уортона*. 2018. С. 31.
17. Ріс Е. Підприємницький шлях: як компанії впроваджують стартап-мислення. Нью-Йорк: *Penguin Books*. 2017. С. 125-132.
18. Казмаєр Г. Управління продуктовими лінійками в умовах цифрової трансформації. 2025. С. 36.
19. Шарма К. Чому стратегія бізнесу – це карта успіху. *Університет Вашингтона*. 2024. С. 230.
20. Університет Канзасу. Маркетинг товарів: створення ефективного портфеля. *Канзас*. 2024. С. 16-22.
21. Гарвардський огляд бізнесу. Чому стартапи зазнають невдачі. *Harvard Business Review*. 2021. С. 9.
22. MDPI. Маркетингові стратегії 4.0: нові технології в сталому маркетингу. *Sustainability*. 2024. С. 12.
23. Deloitte. Продуктова гнучкість у цифрову еру: стратегічне переосмислення. *Deloitte Insights*. 2024. С. 15.
24. Бускетт І. Інновації у компаніях: нові підходи до управління продуктом. *The Wall Street Journal*. 2024. С. 11.
25. Форум молодих економістів-кібернетиків. *Матеріали конференції*. Тернопіль. 2011. С. 45-47. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/80501474.pdf>
26. Прауде В.Р. Маркетинг: навчальний посібник для студентів вузів. Київ: *Видавництво «Освіта»*. 2018. С. 112-114. URL: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/2368/1/%D0%9D%D0%B0%D0%B2%D1%87%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA.pdf>
27. Підгорний В.О. Формування товарної стратегії підприємства: монографія. Суми: *Сумський державний університет*. 2019. С. 38-40. URL:

[https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/85790/1/Podhornyi\\_bac\\_rob.pdf](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/85790/1/Podhornyi_bac_rob.pdf)

28. Колектив авторів. Стратегічні аспекти формування маркетингової товарної політики підприємства. *Харків: Видавництво «Маркетинг»*. 2020.

С. 55-57. URL: <https://www.economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/download/557/535/>

29. Логотип компанії «Біосфера». *Вікіпедія*. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D1%80%D0%BF%D0%BE%D1%80%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F\\_%C2%AB%D0%91%D1%96%D0%BE%D1%81%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B0%C2%BB](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D1%80%D0%BF%D0%BE%D1%80%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F_%C2%AB%D0%91%D1%96%D0%BE%D1%81%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B0%C2%BB)

30. ТОВ "БІОСФЕРА". *YouControl*. URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/32362849/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/32362849/)

31. "Біосфера" вкотре придбає свого конкурента. *LANDLORD*. URL: <https://landlord.ua/news/biosfera-vkotre-prydbaye-svogo-konkurenta/>

32. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг менеджмент. 15-е видання. *Київ*. 2016. С. 325–326. URL: [https://pidruchniki.com/18170112/marketing/ponyattya\\_tovaru\\_yogo\\_klasifikatsiya](https://pidruchniki.com/18170112/marketing/ponyattya_tovaru_yogo_klasifikatsiya)

33. Web-Promo Experts. Дослідження бренду Apple: історія, статистика, маркетингова стратегія. URL: <https://web-promo.ua/ua/blog/doslidzhennya-brendu-apple-istoriya-statistika-marketingova-strategiya/>

34. Виробнича система Тойоти. *Toyota*. URL: <https://www.kristal-motors.toyota.ua/pro-tojotu/kompaniya/virobnicha-sistema-tojoti.htm>

35. Біосфера стала першою українською компанією, що здобула міжнародну нагороду за корпоративне управління. *Forbes Україна*. URL: <https://forbes.ua/news/biosfera-stala-pershoyu-ukrainskoju-kompanieyu-shcho-zdobula-mizhnarodnu-nagrodu-za-korporativne-upravlinnya-20052025-29890>

36. "Біосфера" інвестує 10 млн євро у нову лінію на заводі в Румунії. *Інтерфакс-Україна*. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/1051352.html>

37. ТОВ "БІОСФЕРА". *OpenDataBot*. URL: <https://opendatabot.ua/c/31951004>

38. Виторг "Біосфери" у 2024 році має сягнути 170 млн — Здесенко. *Forbes Україна*. URL: <https://forbes.ua/news/vitorg-biosferi-u-2024-rotsi-mae-syagnuti-170-mln-zdesenko-05062024-21587>