

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Факультет аграрного менеджменту

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

маркетингу та міжнародної торгівлі

д.е.н., професор

(науковий ступінь, вчене звання) (підпис)

Валерій БОНДАРЕНКО

(ПІП)

« ___ » _____ 2024 року

ЗАВДАННЯ

ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ

БОНДАРЕНКО ДМИТРУ АНДРІЙОВИЧУ

(прізвище, ім'я, по батькові)

Спеціальність

075 Маркетинг

(код і назва)

Освітня програма

Маркетинг

(назва)

Орієнтація освітньої програми

освітньо-професійна

(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Тема магістерської кваліфікаційної роботи «Стратегічні підходи в управлінні розвитком нового продукту на підприємстві»

затверджена наказом ректора НУБіП України від «13» грудня 2024 № 2236 «С»
Термін подання завершеної роботи на кафедру _____

(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

- ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ НОВОГО ПРОДУКТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ
- АНАЛІЗ УПРАВЛІНСЬКИХ ПІДХОДІВ ТА ПРОЦЕСІВ РОЗВИТКУ НОВОГО ПРОДУКТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»
- РОЗРОБКА СТРАТЕГІЙ ТА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО РОЗВИТКУ НОВОГО ПРОДУКТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

Перелік графічного матеріалу (за потреби) _____

Дата видачі завдання

« ___ » _____

2024 р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи

(підпис)

Лариса КАРПЕНКО

Завдання прийняла до виконання

(підпис)

Дмитро БОНДАРЕНКО

РЕФЕРАТ

Магістерська кваліфікаційна робота присвячена дослідженню стратегічних засад управління розвитком нового продукту та обґрунтуванню рішень, спрямованих на підвищення ефективності цього процесу на підприємстві.

У першому розділі подано теоретичне обґрунтування економічної сутності нового продукту, його значення для розвитку підприємства та роль стратегічного управління у формуванні продуктового портфеля. Розглянуто підходи до оцінювання життєвого циклу продукту та методики визначення ефективності впровадження новинок.

Другий розділ присвячено аналізу діяльності ПрАТ «Оболонь». Наведено організаційно-економічну характеристику підприємства, досліджено його продуктивний портфель із використанням ABC–XYZ методів, BCG-матриці та аналізу асортиментної структури. Встановлено, що портфель поєднує стабільні бренди й напрями, які потребують оновлення. Проаналізовано процес створення нового продукту, що охоплює генерацію ідей, технологічну підготовку, тестові варки, роботу сенсорних комісій, випуск пілотних партій і післязапусковий контроль. Виявлено сильні сторони та резерви для вдосконалення.

У третьому розділі сформовано стратегії розвитку нового продукту з урахуванням ринкових тенденцій та внутрішніх можливостей підприємства. Запропоновано напрями оновлення традиційних лінійок, розвиток нішевих і безалкогольних сегментів, удосконалення дизайну, розширення цифрових комунікацій і підсилення післязапускового аналізу. Оцінювання економічної ефективності підтвердило життєздатність запропонованих стратегій і їх потенціал для посилення конкурентних позицій підприємства.

Результати дослідження свідчать, що системне управління розвитком нового продукту є важливою умовою адаптації підприємства до ринкових змін та забезпечення його стабільного зростання. Запропоновані теоретичні та практичні положення можуть бути використані ПрАТ «Оболонь» для

вдосконалення процесів розроблення нових продуктів та оптимізації продуктового портфеля.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний текст викладено на 81 сторінці. У роботі подано 36 таблицю, 11 рисунків, 66 використаних літературних джерел та 1 додаток.

Ключові слова: новий продукт, стратегія розвитку продукту, продуктовий портфель, життєвий цикл продукту, інновації, маркетинг.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ НОВОГО ПРОДУКТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	7
1.1. Економічна сутність нового продукту та його роль у забезпеченні стійкого розвитку підприємства.....	7
1.2. Стратегічні підходи до управління розвитком нового продукту: класифікація та основні принципи.....	16
1.3. Методики оцінки життєвого циклу продукту та ефективності його впровадження на ринку.....	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІНСЬКИХ ПІДХОДІВ ТА ПРОЦЕСІВ РОЗВИТКУ НОВОГО ПРОДУКТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»	31
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	31
2.2. Оцінка продуктового портфелю підприємства.....	45
2.3. Аналіз процесу розробки та впровадження нового продукту на підприємстві.....	53
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЙ ТА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО РОЗВИТКУ НОВОГО ПРОДУКТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»	64
3.1. Формування стратегій розвитку нового продукту з урахуванням ринкових тенденцій та внутрішніх ресурсів підприємства.....	64
3.2. Розробка маркетингових і управлінських заходів для впровадження нового продукту.....	72
3.3. Оцінка ефективності запропонованих стратегій та заходів щодо розвитку нового продукту.....	79
ВИСНОВКИ.....	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	88
ДОДАТКИ.....	97

ВСТУП

У сучасній економіці розвиток нового продукту став основою довготривалого зростання компаній, які працюють у середовищі швидких технологічних змін, високої конкуренції та мінливих споживчих пріоритетів. Поява нових товарів уже давно не зводиться до суто виробничих завдань. Вона перетворилася на складний стратегічний процес, що поєднує аналіз ринку, управління ризиками, маркетингове планування, роботу з ресурсами, прогнозування життєвого циклу й вибудовування довгострокових орієнтирів. Підприємства зіштовхуються з необхідністю адаптуватися до динаміки попиту, змін у поведінці споживачів, підвищення важливості бренду та швидкого поширення інноваційних рішень.

З огляду на це стратегічне управління розвитком нового продукту набуває особливого значення. Саме воно забезпечує узгодження цілей компанії з потребами ринку, створює умови для формування конкурентних переваг, дає змогу прогнозувати результативність майбутніх рішень і будувати збалансовані продуктові портфелі. Розуміння стратегічних механізмів у цій сфері стає основою для прийняття зважених управлінських рішень, оцінки доцільності інвестицій, оптимізації витрат і отримання стабільної економічної вигоди.

Актуальність теми зумовлена тим, що успішний розвиток нового продукту сьогодні визначає не просто здатність підприємства реагувати на зміни, а його можливість утримувати ринкові позиції, формувати стійкі зв'язки зі споживачами, оновлювати виробничі та маркетингові процеси й забезпечувати стратегічну витривалість у мінливих умовах. Зростання темпу інновацій, скорочення життєвих циклів товарів, посилення ролі споживчого досвіду та потреба в адаптивності роблять стратегічні рішення у сфері розвитку продуктів одним із ключових чинників ефективного функціонування підприємств у сучасному ринковому середовищі.

Метою магістерської роботи є дослідження стратегічних засад

управління розвитком нового продукту та формування пропозицій щодо підвищення результативності цього процесу на підприємстві.

Для досягнення мети необхідно виконати такі **завдання**:

- Вивчити економічну сутність нового продукту та з'ясувати його роль у забезпеченні стійкого розвитку підприємства;

- Описати стратегічні засади управління розвитком нового продукту, подати їх класифікацію та визначити основні принципи;

- Дослідити методики оцінювання життєвого циклу продукту та встановити інструменти визначення ефективності його впровадження на ринку;

- Надати організаційно-економічну характеристику підприємства ПрАТ «Оболонь»;

Оцінити продуктовий портфель підприємства та визначити його сильні й слабкі сторони підприємства ПрАТ «Оболонь»;

- Проаналізувати фактичний процес розроблення й впровадження нового продукту на підприємстві підприємства ПрАТ «Оболонь»;

- Сформувати стратегії розвитку нового продукту з урахуванням ринкових тенденцій та внутрішніх можливостей підприємства підприємства ПрАТ «Оболонь»;

- Розробити маркетингові та управлінські заходи, необхідні для впровадження нового продукту підприємства ПрАТ «Оболонь»;

- Оцінити результативність запропонованих стратегій і заходів та визначити їх вплив на розвиток нового продукту підприємства ПрАТ «Оболонь».

Об'єктом дослідження є процес управління розвитком нового продукту на підприємстві ПрАТ «Оболонь».

Предметом дослідження виступають стратегічні механізми, інструменти та закономірності, що визначають формування, впровадження та подальший розвиток нового продукту.

Методологічною основою дослідження є загальнонаукові методи аналізу й синтезу, індукції, дедукції, порівняння й узагальнення; економічні

методи оцінювання результативності продуктового портфеля; маркетингові методи дослідження ринку та поведінкових характеристик споживачів; а також графічні й табличні способи подання даних, що забезпечують наочність і структурованість результатів.

Теоретична цінність роботи полягає у систематизації поглядів на стратегічні процеси розвитку нового продукту, уточненні змісту стратегічних механізмів і поглибленні розуміння їх ролі в сучасному управлінні.

Практична значущість полягає у можливості застосування запропонованих рекомендацій у діяльності підприємств, які працюють у сфері виробництва й маркетингу товарів, що потребують регулярного оновлення асортименту та адаптації до ринкових тенденцій.

Структура роботи обумовлена логікою дослідження та складається зі вступу, трьох розділів, висновків і списку використаних джерел. Основний текст викладено на 81 сторінці. У роботі подано 36 таблицю, 11 рисунків, 66 використаних літературних джерел та 1 додаток.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ НОВОГО ПРОДУКТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Економічна сутність нового продукту та його роль у забезпеченні стійкого розвитку підприємства

Нове товарне рішення розглядають як результат поєднання творчої ідеї, ринкових потреб та раціонального використання ресурсів підприємства. Воно постає не як випадковий результат, а як відповідь на зміни у споживчій поведінці, технологічному середовищі та конкурентних умовах. Через новий продукт підприємства прагнуть не просто заповнити прогалину на ринку, а створити пропозицію, яка матиме відчутну корисність для споживача й здатність забезпечити стійкі фінансові вигоди виробнику.

З економічної точки зору новий продукт фокусується на здатності генерувати споживчу цінність, що у підсумку перетворюється на дохід і формує основу довгострокового зростання. За визначенням Ф. Котлера [58], новий продукт — це будь-яке товарне або сервісне рішення, яке сприймається ринком як нове завдяки своїм властивостям, функціональності чи призначенню. Водночас український дослідник, І. Бланк, наголошують, що новий продукт слід трактувати не як разову інновацію, а як стратегічний інструмент розвитку, що дозволяє зміцнити ринкові позиції, підтримати конкурентоздатність і забезпечити ресурсну стабільність компанії [10].

Важливим моментом є тісний зв'язок між новизною продукту та очікуваннями споживачів. Як підкреслюють Стантон В [63]. та Е. Роджерс [62], успішність новинки визначає ступінь готовності аудиторії сприйняти зміни, а також здатність підприємства адаптувати модель просування і комунікацій. Якщо продукт приносить виразну функціональну, емоційну або соціальну вигоду, його економічна значимість зростає. Для бізнесу це означає підвищення маржинальності, зростання вартості бренду, можливість розширення ринку й формування нових каналів збуту.

Економічна природа нового продукту проявляється також у впливі на структуру витрат і формування інвестиційних рішень. Компанія має оцінити витрати на розробку, тестування, маркетинг та подальшу підтримку, зіставивши їх з очікуваним обсягом продажів та ринковим потенціалом. У працях А. В. Загорської [16] та О. В. Тищенко [47] підкреслено, що фінансова ефективність нових продуктів залежить від здатності підприємства ефективно управляти ризиками, своєчасно проводити коригування продуктової стратегії та враховувати зовнішні економічні зміни.

Економічна сутність нового продукту полягає в тому, що підприємство створює нову комбінацію ресурсів, перетворює її на корисність для споживача і стабілізує цю корисність у грошових потоках. Ще Й. А. Шумпетер [64] описував появу нових продуктів як «творче руйнування», коли ефективніші рішення витісняють попередні та зрушують ринкову рівновагу. Але для бізнесу новизна має сенс лише там, де виникає вимірний приріст корисності і є механізм її привласнення. Саме тут перетинаються логіка попиту і логіка доходу: споживач отримує вигоду у якості, часі, витратах чи безпеці, а виробник вибудовує конфігурацію ціни, прав інтелектуальної власності, каналів і сервісу, яка дозволяє зберегти частину створеної цінності у вигляді маржі. Д. Дж. Тіса [65] чітко розрізняє створення й привласнення цінності, наголошуючи на ролі комплементарних активів – виробничих потужностей, сервісної мережі, бренду, даних, партнерської екосистеми. Без цієї опори навіть яскрава новинка ризикує перетворитися на короткий сплеск попиту без довготривалої віддачі.

Звідси випливає перша ознака економічної сутності: новий продукт є інвестиційним активом із очікуваними грошовими потоками, ризик-профілем і бар'єрами копіювання. Гаркавенко С.С.[11] підкреслює, що рішення про запуск варто ухвалювати так само суворо, як рішення щодо будь-якого інвестиційного проекту – через прогноз доходів і витрат, розрахунок NPV та чутливості до зміни ціни, обсягу, курсу чи ставок. Українські дослідники Л. В. Балабанова [8], С. М. Ілляшенко [20], Н. І. Чухрай [51], М. А. Окландер [37] акцентують на

практичних механізмах утримання ренти новизни: правовий захист ІВ, сервіс з гарантіями, довгострокові контракти, партнерства, що закріплюють канали та зменшують витрати перемикавання для клієнта. Усе це перетворює одноразову інновацію на відтворюваний дохід.

Друга ознака проявляється у перетворенні корисності на готовність платити. Ф. Котлер [24] слушно зауважував, що новизна набуває значення через сприйняття споживачем. Портер М. [61] описав, як новація дифундує крізь групи користувачів – від інноваторів до пізньої більшості – і як швидкість цієї дифузії визначає масштаби ринку. К. М. Крістенсен [55] показав, що простіші, зручніші у використанні рішення можуть перехопити попит у складніших та дорожчих. А. В. Улвік [66] у рамці Jobs-to-Be-Done пояснює, що споживач «наймає» продукт для виконання певної роботи, тому економічний сенс новинки треба шукати в чітко визначеному результаті для користувача. Якщо результат помітний, з'являється готовність платити, а разом із нею – потенціал маржі. П. Остервальдер [60] і К. Кларк [54] конкретизують це через карту болів і вигравів: продукт має або усунути суттєвий бар'єр, або дати виразну перевагу, інакше ціна неминуче опуститься до рівня стандартного аналога.

Третя ознака стосується структури витрат і економіки одиниці. У цифрових продуктах значну частку становлять початкові витрати на розробку, тоді як гранична собівартість відтворення одиниці послуги низька. За зростання бази користувачів це створює сильний операційний важіль, підсилений мережевими ефектами. У матеріальних товарах вирішальними стають масштаби виробництва, логістика, управління запасами, гарантійні витрати. У будь-якому випадку життєздатність фіксується показниками валової маржі, витрат на залучення клієнта, довічної цінності клієнта і періоду окупності. Якщо сукупний дохід від клієнта протягом періоду взаємодії (LTV, Lifetime Value, тобто загальна сума коштів, яку компанія отримує від покупця за весь час користування продуктом) впевнено перевищує витрати на його залучення (CAC, Customer Acquisition Cost, тобто витрати на отримання одного нового клієнта), і при цьому витрати на сервіс та підтримку не поглинають маржу, тоді

новий продукт справді має економічний сенс, а не виступає короткотривалою рекламною акцією [1, 3, 4]. Як підкреслюють Багорка М.О., Кадирус І.Г., цінність новинки проявляється тоді, коли вона формує стабільний і відтворюваний фінансовий результат, а не лише створює тимчасовий сплеск попиту без довготермінової віддачі для бізнесу [5].

Четверта ознака – ціна як міст між корисністю і доходом. Вибір цінової моделі визначає темп прийняття і довжину хвилі доходу. Для складних рішень доречна логіка value-based, коли тариф прив'язаний до результату, а не до витрат виробника. Для сервісів працюють підписки та плата за користування, для платформ – комісії за транзакції. На старті можливий «скімінг», якщо унікальність висока і замітники слабкі, або «пенетрація», якщо важливо швидко наростити базу і запустити мережеві ефекти. Біловодська О.А. нагадує, що коридор ціни обмежується п'ятьма силами: інтенсивністю конкуренції, загрозою заміників, силою покупця та постачальника, бар'єрами входу. Економічна сутність проявляється там, де вибір ціни підсилює, а не руйнує довготривалу маржу [7].

П'ята ознака – робота з інформаційними асиметріями. Як показав Дж. Акерлоф [52], нерівність інформації знижує готовність платити і здатна руйнувати ринок. Новий продукт за визначенням страждає від недовіри, тому потрібні сигнали, що зменшують транзакційні витрати: сертифікація, випробування, гарантії повернення, прозора підтримка, незалежні відгуки, посилення на референтних клієнтів. Р. Коуз [56] звертав увагу на те, що інститути, які здешевлюють пошук, переговори і контроль виконання домовленостей, одразу посилюють можливість виробника привласнювати створену цінність. Українські автори Чернишевич Д. Р. [50] та Россоха В.В. [44] показують, що сервіс і післяпродажна підтримка у наших реаліях відіграють подвійну роль – вони і знімають невизначеність для покупця, і цементують повторні продажі, перетворюючи разову операцію на потік.

Шоста ознака – захист ренти новизни. Якщо рішення легко копіюється, рента зникає. Тому економічний зміст новинки тримається на бар'єрах

копіювання: патенти, авторське право, комерційна таємниця, контроль над специфічними даними, інтеграції, що створюють витрати перемикання, довгострокові контракти, екосистема партнерів. Бейкер М. [53] доводить, що стійка віддача народжується тоді, коли технологія зв'язана з комплементарними активами – каналами, сервісом, брендом і даними. Лише у такій «зв'язці» корисність стабільно перетворюється на дохід.

Сьома ознака – продуктивність і динаміка галузі. Новий продукт підвищує загальну продуктивність факторів, запускає навчальні криві, стимулює спеціалізацію і перерозподіл ресурсів у більш ефективні сфери. Це пояснює, чому ринки з активною інновацією з часом демонструють нижчу собівартість і вищу якість. Для підприємства це означає необхідність проєктувати хвилі доходу: ранній етап з високими витратами і низькою виручкою має перетворитися на фазу зростання повторних продажів, підкріплену сервісом, оновленнями та лояльністю [48].

Восьма ознака – відповідність макросередовищу. В українських умовах економічна сутність нового продукту посилюється або послаблюється через волатильність попиту, валютні ризики, регуляторні вимоги, логістику і безпеку постачання. Це вимагає закладати запас міцності в маржу, застосовувати сценарне ціноутворення, прозоро рахувати витрати на сертифікацію, забезпечувати сервісну мережу. Балабанова і Чухрай звертають увагу на локалізацію з високою доданою вартістю й експортні ніші – там рента краще захищається і довше тримається [45].

Вищенаведені положення дали змогу розкрити економічну логіку формування нових продуктів і показати, як вони забезпечують стійкі фінансові результати та конкурентні переваги підприємства. Щоб структуровано підсумувати зроблені висновки, подамо стислий узагальнений перелік основних ознак економічної сутності нового продукту у вигляді таблиці 1.1. Це дозволяє чітко побачити їх зміст та роль у формуванні довготривалої ринкової результативності.

Таблиця 1.1.

Основні ознаки економічної сутності нового продукту

№	Ознака	Стислий зміст
1	Новий продукт як інвестиційний актив	Має очікувані доходи, ризики й потенціал захисту від копіювання, тому рішення про запуск оцінюють як інвестиційний проєкт.
2	Перетворення корисності на готовність платити	Продукт має створювати відчутну цінність для користувача, що формує готовність платити і відкриває можливість отримання маржі.
3	Економіка витрат і масштабування	Важливо забезпечити вигідну структуру витрат, досягти співвідношення доходу від клієнта і витрат на його залучення та обслуговування, а також ефективно масштабувати продукт.
4	Цінова модель як механізм монетизації	Вибір стратегії ціноутворення визначає швидкість прийняття продукту, динаміку доходів і довгострокову прибутковість.
5	Подолання інформаційних асиметрій	Необхідно формувати довіру до продукту через гарантії, прозору інформацію, відгуки та сервіс, що знижує сумніви покупців і стимулює продажі.
6	Захист ренти новизни	Потрібні бар'єри копіювання: патенти, захист даних, партнерські зв'язки, контракти та інші механізми утримання конкурентної переваги.
7	Підвищення продуктивності та галузевий розвиток	Новий продукт покращує ефективність та стимулює розвиток ринку, створюючи умови для зростання та формування повторного попиту.
8	Врахування макроекономічних умов	Необхідно адаптувати продукт до ринкової ситуації, ризиків, регуляцій і логістичних обмежень, забезпечуючи стійкість і можливість масштабування.

Джерело: складено автором на основі [40, 41, 44]

Коли ці ознаки зібрані до купи, стає очевидно, що економічна сутність нового продукту не зводиться до списку характеристик чи модних практик. Це здатність перетворювати приріст споживчої корисності на стійкий, захищений, відтворений грошовий потік. Для цього потрібно чітко окреслити «роботу» клієнта і доказ корисності, вибудувати цінову модель, що матеріалізує цю корисність, забезпечити бар'єри копіювання, зменшити інформаційні асиметрії, керувати структурою витрат і дисципліновано вимірювати фінансовий результат. У працях іноземних та українських науковців цей погляд проходить наскрізною лінією: новий продукт має сенс тоді, коли він є носієм ренти, що тримається не на випадковому везінні, а на продуманій економіці створення й привласнення цінності. Тому головне питання завжди звучить просто і поділовому: яку саме корисність ми створюємо, як саме перетворюємо її на дохід і що робимо, щоб цей дохід не зник завтра. Не можна ігнорувати й соціальний аспект. Новий продукт часто стає засобом модернізації суспільних потреб:

задовольняє попит на безпечні харчові товари, екологічні технології, цифрові сервіси чи засоби підвищення комфорту. Саме тому роботи українських економістів Онопрієнко І.М [40]. і Німак Є. В [36] підкреслюють, що новий продукт потрібно оцінювати не лише за фінансовими показниками, а й з точки зору впливу на якість життя споживачів та стійкість економічного розвитку.

Зрештою, економічна сутність нового продукту полягає у здатності трансформувати інноваційну ідею на реальний ринковий ресурс, що приносить прибуток і сприяє зміцненню стратегічних позицій підприємства. Це процес, який потребує комплексних рішень, глибокого розуміння ринку, грамотного планування та систематичного аналізу результатів. Підприємства, що демонструють уважність до потреб аудиторії, здатні інвестувати у дослідження та діяти гнучко, досягають більшої результативності у впровадженні новинок і формують конкурентні переваги, стійкі до зовнішніх викликів [41].

Новий продукт розглядають як результат творчої та організаційної діяльності підприємства, спрямованої на створення унікального товарного рішення або суттєве вдосконалення вже існуючого. Це може бути абсолютно нова розробка, модернізований або адаптований продукт, а також новий бренд, сформований завдяки дослідницьким, проектним і технологічним зусиллям компанії. У сучасних наукових працях наголошується, що поява нового продукту є відповіддю бізнесу на зміну споживчих потреб, конкуренції та технологій, а також способом посилити ринкові позиції підприємства та створити додаткову цінність для клієнтів [6].

Товар у широкому сенсі розуміють як будь-який матеріальний або нематеріальний об'єкт, здатний задовольнити певну потребу і запропонований на ринку для придбання чи використання. Виходячи з цього, новий товар – це продукт, який уперше представлений споживачам і відрізняється від аналогів своїми характеристиками, рівнем корисності, способом застосування або якістю. Новизна може проявлятися як у радикальних змінах, так і у вдосконаленні наявних рішень, якщо це забезпечує для споживача відчутну додаткову цінність [12].

Продукт вважається новим у кількох випадках, серед яких виділяють:

- продукт, що раніше не був представлений на ринку і є унікальним порівняно з наявними товарами
- продукт, що має новий правовий статус (наприклад, вперше запатентований), навіть якщо ідеї подібного типу існували раніше
- продукт, який є новим для конкретної компанії, хоча може бути вже відомим на ринку в іншій галузі чи регіоні
- продукт, що вперше пропонується певній групі споживачів або на конкретному ринку, навіть якщо він вироблявся для інших ринків [12].

Новизну продукту оцінюють за низкою критеріїв, серед яких найчастіше виділяють:

- фактор часу, коли продукт з'являється раніше конкуруючих аналогів і формує нову нішу
- здатність задовольняти нові або раніше незадоволені потреби споживачів
- суттєві відмінності характеристик і параметрів порівняно з існуючими пропозиціями [18].

За ступенем змін виділяють такі рівні новизни товару:

- зміна зовнішнього вигляду або дизайну
- часткове вдосконалення характеристик, що підвищує рівень корисності
- поява принципово інших властивостей і механізму задоволення потреби
- створення повністю нового продукту, який не має аналогів на ринку [7].

Тісно пов'язаним із поняттям нового продукту є поняття інноваційного продукту. Хоча ці терміни часто ототожнюються, інноваційний продукт передбачає застосування нових знань, технологічних рішень або виробничих методів, що забезпечують відчутно вищу ефективність і створення конкурентної переваги. Іншими словами, кожен інноваційний продукт є новим, але не кожен новий продукт можна вважати інноваційним [8].

Отже, новий продукт виступає стратегічним ресурсом підприємства, який здатний формувати конкурентні переваги, залучати нові споживацькі сегменти,

впливати на ринкову структуру й забезпечувати зростання економічних результатів. Поява нових товарів відображає прагнення бізнесу підсилити свою ринкову позицію та відповідати динаміці запитів споживачів, що є важливою умовою довгострокового розвитку компанії.

Для сучасного підприємства новий продукт перестав бути просто реакцією на зміну смаків споживачів. Він перетворився на важливий інструмент довгострокового розвитку, здатний впливати на динаміку доходів, конкурентну позицію, репутацію бренду та організаційну стійкість. Компанії, які системно працюють із продуктовими оновленнями, зазвичай більш гнучкі, технологічно зрілі та здатні підтримувати життєву силу бізнесу в умовах ринкової турбулентності. Ідея стійкого розвитку базується на поєднанні економічної ефективності, відповідальності перед суспільством та адаптації до зовнішніх змін. Новий продукт відіграє в цьому процесі центральну роль, адже саме через нього бізнес отримує шанс оновлюватися, нарощувати потенціал і залишатися конкурентним [9].

Поява нового продукту створює простір для оновлення ринкової пропозиції компанії. Якщо підприємство регулярно вводить новинки, воно утримує увагу цільових сегментів і не дає конкурентам перехопити ініціативу. За думкою Кальницький А.Є., Копусяк Я.Ф. [29] довготривала конкурентна перевага формується не стільки завдяки наявним ресурсам, скільки через здатність створювати нові рішення, які відповідають вимогам ринку і випереджають очікування споживачів. Українські дослідники, зокрема Кушнір Н. Б. [28] і Костромін А. О. [25] стверджують, що підприємства, орієнтовані на постійне оновлення продуктового портфеля, більш стійкі до криз та мають вищий рівень інноваційної зрілості. Це дозволяє їм адаптуватися до структурних змін в економіці, регуляторних нововведень і технологічних викликів.

Новий продукт відкриває доступ до нових джерел доходу і формує фінансову стійкість підприємства. Коли бізнес не обмежується традиційним асортиментом, він отримує можливість диверсифікувати потоки прибутку,

зменшити залежність від одного типу клієнтів або ринку, знизити ризик падіння попиту на окремі позиції. Якщо новинка отримує позитивний відгук, вона створює хвилю повторюваних продажів, сприяє підвищенню рентабельності та покращує ліквідність підприємства. Саме через ці механізми інноваційні товари й послуги стають основою фінансової стабільності компанії [15].

Запуск нового продукту часто стає поштовхом для внутрішніх змін у підприємстві. Для його створення необхідно переглядати процеси, підвищувати кваліфікацію працівників, залучати нові знання, інвестувати у дослідження, формувати нові компетенції. Це сприяє професійному розвитку персоналу, зміцнює корпоративну культуру та стимулює командну роботу. За результатами досліджень Полонець В, організації, які здатні навчатися на продуктах і кожним новим циклом підвищують свої навички інноваційної діяльності, демонструють помітно вищі шанси на довготривале зростання [42].

Розвиток нових продуктів також має вагоме соціальне значення. Компанії, що впроваджують корисні та сучасні рішення, впливають на якість життя споживачів, підтримують розвиток локальних ринків праці та стимулюють науково-технічний прогрес. З'являються нові робочі місця, підвищується попит на кваліфікованих фахівців, зростає інноваційна культура суспільства. Українські дослідники, зокрема Оберемчук В. Ф., відзначають, що розроблення нових продуктів національними виробниками підсилює економічну незалежність держави, формує внутрішній попит на технологічні рішення та сприяє розвитку локальних кластерів [41].

Важливо і те, що новий продукт допомагає підприємству відповідати екологічним викликам і формувати відповідальну бізнес-поведінку. Багато компаній впроваджує енергоощадні технології, безпечні матеріали, повторну переробку, цифровізацію процесів, що зменшує навантаження на довкілля і відповідає сучасним стандартам сталого розвитку. У роботах Молнар О. С. [35] зазначено, що екологічна інноваційність формує не лише репутаційну перевагу, а й довгострокову економічну вигоду через оптимізацію ресурсів, підвищення енергоефективності та формування нових конкурентних переваг.

Отже, роль нового продукту у забезпеченні стійкого розвитку підприємства полягає в тому, що він виступає джерелом оновлення, стимулює фінансову та операційну стійкість, розширює можливості ринку, зміцнює інноваційну культуру і підтримує стратегічну витривалість бізнесу. Завдяки новим продуктам підприємства не просто реагують на зміни, а активно формують майбутнє, створюють додану цінність для споживачів і сприяють розвитку економіки та суспільства. А найважливіше – новий продукт дозволяє компанії залишатися живою і здатною розвиватися там, де інші втрачають темп і можливості.

1.2. Стратегічні підходи до управління розвитком нового продукту: класифікація та основні принципи

Перш ніж дослідити основні стратегічні підходи до управління розвитком нового продукту розглянемо основні стратегії розробки нового продукту (табл. 1.2).

Стратегія розвитку нового продукту розглядається як інструмент, що допомагає підприємству зміцнити позиції на ринку, отримуючи переваги перед конкурентами за рахунок виведення на ринок нових товарів та послуг. Її роль полягає у визначенні напрямку продуктового розвитку з орієнтацією на довгострокові цілі компанії, серед яких підвищення обсягів продажу, формування стабільного доходу та нарощення прибутковості протягом усього життєвого циклу товарної пропозиції. Фактично стратегія задає рамки, в яких ухвалюються рішення щодо фінансування продуктів, розподілу ресурсів, вибору ринкових сегментів та формування очікуваної економічної віддачі. На відміну від операційного процесу розроблення нового продукту, ця стратегія охоплює ширший спектр дій. Вона слугує інструментом зниження ризиків на етапі формування концепції, забезпечує відповідність продукту ринковому попиту, дозволяє оновлювати продуктову лінійку відповідно до змін у середовищі та підтримувати збут шляхом модернізації існуючих рішень [33].

Таблиця 1.2.

Основні стратегії розвитку нового продукту

Група стратегії	Види	Стислий зміст
За поведінкою компанії	Проактивна	Повний цикл створення продукту від ідеї до масштабування, інвестиції у дослідження та інновації
	Реактивна	Захист ринку, адаптація існуючих рішень, мінімальні інвестиції, орієнтація на швидкі результати
За рівнем витрат і складності продукту	Високовартісні інноваційні продукти	Високі інвестиції, складні технології, преміальні сегменти
	Продукти середнього рівня новизни	Помірні інвестиції, покращення характеристик, конкуренція з аналогами
	Недорогі продукти базового рівня	Мінімальні витрати, базова якість, швидкий вихід на масовий ринок
За моментом виходу на ринок	Новатори (перші на ринку)	Формування нових категорій, встановлення стандартів, раннє лідерство
	Швидкі послідовники	Швидке наслідування інновацій з покращеннями
	Пізні учасники	Вихід після формування попиту, мінімізація витрат на просування
За джерелом ідей і технологій	Власна розробка	Використання внутрішніх R&D, створення унікальних рішень
	Інвестиції у зовнішні технології	Партнерства, придбання інновацій, співпраця з науковими центрами
За ринковим охопленням	Пошук нових ринків для наявних продуктів	Адаптація існуючого рішення для нових сфер застосування
За інноваційною логікою	Поступові покращення	Еволюційний розвиток, модернізація та оновлення функцій
	Платформна стратегія	Створення базової технологічної платформи, розвиток сімейства продуктів
За орієнтацією на споживача	Клієнтоорієнтована (дизайн-мислення)	Глибоке розуміння потреб користувача, емпатія, тестування прототипів, поетапний розвиток

Джерело: складено автором на основі [8, 17, 30]

Коли підприємство обирає проактивну модель поведінки, воно вкладає ресурси у повний процес створення продукту – від формування ідеї до комерційного запуску та масштабування. Натомість у разі реактивної позиції компанія зосереджується на захисті своєї ринкової частки та максимізації короткотермінового прибутку. Це може означати входження на нові ринки з уже наявним продуктом, оптимізацію рекламних інструментів, використання соціальних мереж для стимулювання попиту чи адаптацію товару під нові групи споживачів. Такий підхід потребує менших інвестицій у розроблення, що робить його привабливим для бізнесів із обмеженим ресурсом.

У практиці розрізняють кілька моделей стратегій залежно від рівня витрат на створення продукту. Перша група охоплює дорогі та складні продукти,

орієнтовані на преміальний сегмент або технологічні ніші. Для них характерні значні інвестиції у дослідження, прототипування та тестування, що може сягати від десяти до двадцяти відсотків виручки. До другої категорії належать рішення, які мають порівнювану з конкурентами ціну та властивості. Витрати на їх розроблення зазвичай перебувають у межах п'яти-десяти відсотків від продажів, і більшість товарів на масовому ринку формуються саме в цьому діапазоні. Третю групу становлять недорогі продукти з базовим рівнем якості, для яких витрати на дослідження та проектування є мінімальними і не перевищують п'яти відсотків від обсягів реалізації [10].

У сучасній практиці вирізняють кілька стратегічних підходів, які підприємства використовують під час планування розвитку нового продукту. Один із них пов'язаний із визначенням моменту виходу на ринок. У цьому випадку головним є час запуску та здатність компанії зайняти привабливу позицію швидше за конкурентів. Підприємства-новатори пропонують рішення, що формують нові категорії товарів, задають стандарти та створюють орієнтири для галузі. Такі компанії отримують переваги завдяки високому рівню впізнаваності, формуванню первинного попиту та можливості утвердитися як лідери [26].

Є організації, які обирають модель швидкого наслідування. Вони уважно спостерігають за діями інноваторів, швидко адаптують ідею та пропонують ринку продукт із додатковими ціннісними характеристиками або вигіднішими умовами. Паралельно існує стратегія пізнього входу на ринок, коли компанія починає продажі після того, як продукт уже отримав популярність і став зрозумілим для споживачів. Такий варіант дозволяє мінімізувати витрати на просування, однак зазвичай обмежує потенціал високих прибутків через сформовану конкуренцію [12].

Окрему увагу приділяють підходу, що базується на системному генеруванні ідей. Підприємства, які його використовують, організують процес постійного збору даних про потреби клієнтів, оцінюють ринкові тенденції, аналізують відгуки користувачів і внутрішніх фахівців.

Використовуються інструменти групового обговорення, тестування концепцій та ранньої перевірки гіпотез. Така логіка дозволяє сформувати концепцію продукту, яка відповідає реальним очікуванням, зменшуючи ризик створення непотрібного ринку рішення [8].

Також застосовується ринково орієнтований підхід, що враховує значення цільового сегмента, структуру споживачів та вплив технологічних змін на попит. За такого бачення компанія фокусується на тому, як інновації, поведінкові тренди, конкурентні дії та масштаб ринку формують шанси продукту на успіх, і планує розвиток, орієнтуючись на переваги, які можуть бути стійкими в умовах динамічних змін.

У науковій та прикладній літературі вирізняють кілька ринково орієнтованих стратегій розвитку нового продукту. Перша група охоплює компанії, що виступають новаторами. Їхня логіка полягає в тому, щоб використати наявні ресурси та знання для створення рішень, які відкривають нові технологічні можливості на вже сформованих ринках. Такі підприємства прагнуть задавати напрям галузі, формувати попит і отримувати перевагу за рахунок першості у впровадженні нових ідей [16, 19].

Другий тип – організації, що інвестують у технології через партнерства або придбання зовнішніх розробок, наприклад співпрацюючи з науковими центрами чи університетськими лабораторіями. У цьому разі фокус робиться на швидкому доступі до науково-дослідної бази та скороченні часу між виникненням ідеї та її комерціалізацією.

Третя стратегія стосується пошуку нових ринків для вже існуючого продукту. Такі компанії намагаються знайти альтернативні напрями використання розроблених рішень. Наприклад, розважальне програмне забезпечення може бути адаптоване під інструмент для оцінювання кандидатів у підрозділах персоналу, що демонструє здатність продукту змінювати сферу застосування без глибокої технологічної трансформації. До четвертої групи належать підприємства, що працюють у помірному інноваційному режимі. Вони переважно вдосконалюють наявні продукти, застосовуючи покрокові

зміни, тестують інкрементальні оновлення та дотримуються стабільної логіки розвитку без різких стрибків у технологіях або ринкових рішеннях. П'ята категорія – бізнеси, які продовжують працювати з усталеною лінійкою продуктів і концентруються на зміцненні позицій на наявних ринках. Їхня стратегія ґрунтується на оптимізації витрат, підвищенні ефективності розподілу та ціновій конкуренції [22].

Окремий напрям становить платформна стратегія розроблення продуктів. Її суть полягає у створенні технологічної або продуктової бази, на якій у подальшому формуються варіативні продукти або лінійки. Така модель дозволяє значно зменшити витрати на розроблення наступних позицій, пришвидшити час виходу на ринок та забезпечити масштабованість. Платформа акумулює досвід, технічні рішення та інфраструктуру, що створює ефект накопичення компетенцій і дає змогу розвивати «сімейства» продуктів зі спільними елементами. Поряд із цим, у практиці широко застосовується клієнтоорієнтований підхід, пов'язаний з принципами дизайн-мислення. У його основі лежить глибоке занурення у потреби користувачів, аналіз їхнього досвіду, емоційних і функціональних очікувань. Компанія послідовно проходить етапи отримання інсайтів, формування концепції, деталізації рішення, розроблення та впровадження. Такий підхід особливо доречний для вдосконалення чинних продуктів, коли важливо не обігнати конкурентів у технологіях, а запропонувати споживачам зручніший, комфортніший та корисніший інструмент. Світові корпорації, як-от Apple чи Coca-Cola, продемонстрували, що уважне ставлення до потреб людей здатне формувати тривалу лояльність і високий рівень ринкового сприйняття [24].

Зважаючи на це, стратегічне рішення щодо інвестицій у розробку нового продукту повинно враховувати, чи становить технологія основу майбутнього розвитку компанії. Якщо вона має визначальний вплив на довгострокову конкурентоздатність, доцільно зосередитися на власному створенні рішень. У разі, коли зовнішнє джерело інновації є оперативнішим або економічно

вигіднішим, оптимальним варіантом стає партнерство або придбання технології.

Управління розвитком нового продукту потребує усвідомленого стратегічного бачення, глибокого розуміння ринку та здатності підприємства адаптуватися до його змін. Продукт не виникає як разова ідея. Це результат системної роботи, де поєднуються стратегія, маркетинг, технології, організаційні ресурси та управлінська інтуїція. Від того, як саме компанія вибудовує логіку створення і виведення новинки на ринок, залежить її майбутнє, фінансова стійкість та довіра споживача [25].

Початковий етап розвитку нового продукту пов'язаний з формуванням стратегічного задуму (табл. 1.3). Йдеться про визначення місця майбутнього продукту у загальній моделі розвитку підприємства, очікуваних економічних результатів, цільових сегментів та тих споживчих завдань, які продукт покликаний вирішити. На цьому етапі важливо встановити, які переваги та вигоди отримає покупець, яку проблему новий продукт справді знімає, і в чому полягає його унікальність щодо існуючих рішень.

Таблиця 1.3.

Етапи стратегічного управління розвитком нового продукту

Етап	Зміст
Формування стратегічного задуму	Визначення ролі продукту в довгостроковій моделі розвитку підприємства, очікуваних економічних результатів, цільових сегментів та споживчих задач, які продукт має вирішити
Вибір напрямку розвитку продукту	Рішення щодо радикального оновлення чи поступового вдосконалення, оцінка ринкової позиції компанії, ресурсного потенціалу та можливості масштабування
Планування життєвого циклу	Прогнозування фаз розвитку продукту, підготовка до тестування, виходу на ринок, зростання, зрілості, модернізації та подовження життєвого циклу
Формування внутрішнього інноваційного середовища	Створення умов для генерування та відбору ідей, підтримка творчості працівників, впровадження механізмів обміну знаннями та управління інноваціями
Взаємодія з ринковим середовищем	Аналіз конкурентів і ринку, співпраця з партнерами, проведення тестувань, пілотних запусків, отримання і використання зворотного зв'язку
Управління ризиками	Виявлення технологічних, ринкових, фінансових та операційних ризиків, розробка планів реагування, адаптація фінансування та сценарне планування
Довгострокове позиціонування та екосистемний розвиток	Розгляд продукту як частини ширшої бізнес-екосистеми, що включає сервіс, партнерства, цифрові рішення та клієнтський досвід

Джерело: складено автором на основі [26, 29, 32]

Коли підприємство чітко розуміє логіку створення цінності для клієнта, воно здатне більш впевнено планувати інвестиції, формувати продуктову лінійку та проєктувати майбутні потоки доходів.

Однією з центральних стратегічних задач є вибір напрямку розвитку продукту. Підприємства можуть орієнтуватися на радикальні інновації, які створюють нові сегменти ринку та потребують значних ресурсів, або ж рухатися шляхом поступового вдосконалення наявних рішень. Обидві траєкторії мають сенс, якщо компанія розуміє свою ринкову позицію, доступний потенціал та здатність масштабувати продукт. При цьому важливо оцінювати не лише технологічну новизну, а те, наскільки запропоноване рішення дійсно буде корисним для споживача, як швидко ринок сприйме його і які стимули потрібно застосувати для прискорення прийняття [31].

Стратегія управління новим продуктом також включає моделювання життєвого циклу. Вдале управління передбачає передбачення змін попиту, коригування ціни, оптимізацію витрат і готовність оновлювати продукт у відповідь на нові умови. На початковій фазі продукт вимагає ресурсів на тестування, просування, формування довіри та інфраструктури обслуговування. З виходом у фазу зростання зростає потреба у підтримці клієнтів, розширенні потужностей, підсиленні сервісу та зміцненні партнерських зв'язків. Далі настає період зрілості, коли фокус зміщується на утримання лояльності, подовження життєвого циклу, модернізацію функцій та посилення диференціації. Передбачення цих фаз дає змогу уникнути затримок і втрати рентабельності. Стратегічне управління новим продуктом неможливе без формування інноваційного середовища всередині організації. Це означає підтримку творчого мислення працівників, створення механізмів обміну знаннями, роботу з ринковими сигналами, експериментами та результатами досліджень. Важливим є встановлення прозорих критеріїв відбору ідей, процедур їх перевірки та рішень щодо інвестування. Підприємство повинно вміти не лише знаходити перспективні ідеї, а й вчасно відмовлятися від тих, що не демонструють потенціалу. Такий підхід дає змогу уникнути зайвих витрат і

сконцентрувати ресурси на справді перспективних напрямках. Не менш значущим чинником виступає взаємодія з ринковим середовищем. Розвиток нового продукту передбачає вивчення конкурентів, аналіз тенденцій та поведінки споживачів, співпрацю з технологічними партнерами й постачальниками. Відкритість до зворотного зв'язку, пілотні запуски, тестування гіпотез і гнучке коригування продукту дають змогу підприємству рухатися у парадигмі адаптивного розвитку. Особливо це важливо тоді, коли ринкова ситуація змінюється швидко, а споживачі очікують не просто новизни, а реального підвищення комфорту, ефективності та сервісу [34].

Управління новим продуктом також охоплює роботу з ризиками. Інноваційні проєкти можуть приносити значну віддачу, але вони завжди супроводжуються невизначеністю. Ризики пов'язані з технологіями, попитом, витратами, конкурентами, регуляторними вимогами та логістикою. Продумане стратегічне управління передбачає їх оцінку, розробку сценаріїв реагування, гнучкі механізми фінансування та страхування можливих втрат. Чітке планування і наявність плану дій у разі непередбачуваних ситуацій дають змогу не допустити зриву запуску та падіння фінансової стійкості компанії. Врешті стратегічне управління розвитком нового продукту базується на довгостроковому баченні. Це не одноразовий проєкт, а процес формування нової цінності, яка з часом здатна трансформувати ринок і зміцнити позиції компанії. Успішні підприємства розглядають продукт як елемент екосистеми, що поєднує сервіс, технології, партнерства, комунікації та досвід клієнта. Завдяки цьому інновація перестає бути тимчасовим феноменом і перетворюється на джерело стабільного розвитку [40].

Для впорядкування підходів до управління розвитком нового продукту доцільно застосувати класифікацію, що охоплює критерії новизни, організації процесу розроблення, стратегії виходу на ринок, способу монетизації, рівня відкритості інноваційної діяльності та підходу до масштабування (табл. 1.4).

Таблиця 1.4.

Класифікація стратегічних підходів до управління розвитком нового продукту

Критерій класифікації	Види стратегічних підходів	Стислий зміст
Ступінь новизни продукту	Радикальні інновації	Створення продуктів, що формують нові ринкові сегменти або змінюють модель споживання
	Вдосконалення існуючих рішень	Поліпшення характеристик, дизайну, сервісу для зміцнення позицій і лояльності клієнтів
Модель організації розроблення	Етапно-портальна модель	Послідовне проходження етапів: ідея → аналіз → розроблення → тестування → вихід на ринок
	Ітеративно-адаптивна модель	Робота короткими циклами, тестування гіпотез, прототипування, швидке коригування
Ринкова стратегія виходу	Піонерна стратегія	Перший вихід на ринок, створення стандартів споживання
	Стратегія швидкого послідовника	Адаптація наявних рішень із поліпшеннями та пришвидшенням впровадження
	Нішова стратегія	Орієнтація на вузькі сегменти з високими вимогами до якості й сервісу
Модель монетизації	Разові продажі	Єдиний платіж за продукт
	Підписні моделі	Регулярні платежі за користування
	Плата за обсяг або результат	Вартість залежить від використання або досягнутого ефекту
	Комісійні моделі	Дохід формується як відсоток від транзакцій або операцій
Рівень відкритості інновацій	Внутрішня модель	Виконання робіт власними ресурсами для посилення контролю над знаннями
	Відкрита модель	Залучення зовнішніх партнерів, спільні інновації, використання зовнішніх ідей
Орієнтація на масштабування	Локальне розширення	Поступовий вихід з локального ринку на ширший
	Глобальна орієнтація	Формування продукту одразу під міжнародні стандарти і вимоги
	Адаптивна (glocal) модель	Поєднання глобальних принципів з адаптацією під місцеві потреби та умови

Джерело: складено автором на основі [42]

Представлена класифікація демонструє, що управління розвитком нового продукту спирається на різні стратегічні орієнтири, пов'язані з рівнем інноваційності, логікою організації процесу, характером виходу на ринок, способом монетизації, форматом взаємодії з зовнішніми стейкхолдерами та траєкторією масштабування.

Для забезпечення результативності процесу розроблення нового продукту важливо спиратися на систему принципів, що спрямовують управлінські рішення та дозволяють поєднати інноваційність зі стабільністю економічних результатів (табл. 1.5).

Таблиця 1.5.

Основні принципи управління розвитком нового продукту

Принцип	Зміст
Орієнтація на реальні потреби споживача	Рішення формуються на основі розуміння задач, болей і мотивів користувачів, а не лише технічних можливостей підприємства
Науково обґрунтоване прийняття рішень	Використання аналітики, маркетингових досліджень, фінансових розрахунків та тестування для перевірки життєздатності продукту
Ітеративність та перевірка гіпотез	Розвиток через короткі цикли, прототипування, експерименти та коригування відповідно до результатів
Баланс інновацій і економічної доцільності	Поєднання креативності з розрахунками ефективності, прогнозами доходу, витрат і строків окупності
Міжфункціональна взаємодія	Узгоджена робота маркетингу, R&D, виробництва, логістики, фінансів і сервісу для підсилення результату
Адаптивність та гнучкість	Готовність переглядати план, пріоритети й функціонал продукту у відповідь на ринкові й технологічні зміни
Захист створеної цінності	Застосування механізмів охорони інтелектуальної власності, сервісної підтримки, партнерств, унікальних даних та компетенцій

Джерело: складено автором на основі [4, 42, 43]

Таким чином, визначено кілька принципів управління розвитком нового продукту: орієнтація на потреби споживача, науково обґрунтоване прийняття рішень, ітеративність, економічна доцільність, міжфункціональна взаємодія, адаптивність та захист створеної цінності. Вони означають, що успіх новинки залежить від глибокого розуміння ринку, перевірки гіпотез на практиці, узгодженої роботи підрозділів, раціонального використання ресурсів і здатності захищати отриману перевагу.

1.3. Методики оцінки життєвого циклу продукту та ефективності його впровадження на ринку

Життєвий цикл продукту – це концепція, яка показує, через які етапи проходить товар від моменту його появи на ринку і до завершення комерційного існування. Це поняття дає змогу зрозуміти, як змінюються попит, прибутковість, витрати на просування та поведінка конкурентів у різні періоди існування товару. Така логіка допомагає підприємствам планувати розвиток продукту, прогнозувати обсяги виробництва, вчасно модернізувати

пропозицію і приймати рішення щодо оновлення або зняття товару з ринку. радичійно життєвий цикл охоплює чотири основні етапи (табл. 1.6).

Таблиця 1.6.

Етапи життєвого циклу товару та їх характеристика

Етап життєвого циклу	Характеристика	Основні цілі підприємства
Виведення на ринок	Формується попит, продажі низькі, витрати на просування високі, прибуток мінімальний	Створити обізнаність, сформувати попит, протестувати реакцію споживачів
Зростання	Швидке збільшення продажів, посилення конкуренції, підвищення прибутковості	Розширити частку ринку, наростити обсяг виробництва, укріпити позиції бренду
Зрілість	Попит стабілізується, ринок насичується, конкуренція максимально активна, прибуток найбільший	Утримати ринкову частку, оптимізувати витрати, оновлювати продукт, підтримувати лояльність
Спад	Попит зменшується, продажі і прибуток падають, з'являються нові альтернативи	Прийняти рішення про оновлення або зняття товару, мінімізувати втрати, переорієнтувати ресурси

Джерело: складено автором на основі [44-46]

Поняття життєвого циклу не є статичним. Деякі продукти проходять стадії швидко, а інші можуть перебувати на певній фазі довго. Успішні компанії вміють подовжувати життя товару, впроваджуючи модернізацію, нові форми сервісу, ребрендинг чи розширення лінійки. Крім того, сучасний ринок часто стикається з повторними хвилями життєвого циклу, коли продукт повертається до зростання завдяки переосмисленню або інноваційним доповненням.

Оцінювання життєвого циклу продукту дає змогу встановити реальний стан товарної пропозиції на ринку, проаналізувати її перспективи та визначити оптимальні рішення щодо подальшого розвитку. Такий аналіз допомагає своєчасно коригувати маркетингові дії, планувати інвестиції, удосконалювати продукт або приймати рішення про його заміну. Методики оцінювання базуються на поєднанні економічних, маркетингових та аналітичних прийомів, що дозволяє підприємству отримати комплексне уявлення про життєздатність продукту (табл. 1.7.). Комплексна оцінка життєвого циклу продукту передбачає всебічне використання інструментів, що дозволяють простежити не лише траєкторію продажів у часі, а й реальні зміни в попиті, конкурентному середовищі, витратній структурі, сприйнятті споживачами та технічній

актуальності товарної пропозиції. Кожна група методів з таблиці виконує свою роль і розкриває певний аспект життєдіяльності продукту, формуючи підґрунтя для стратегічних рішень.

Таблиця 1.7.

Методи оцінки життєвого циклу продукту

Група методів	Конкретні методи	Опис суті	Що дозволяє оцінити
Аналіз ринкової динаміки	Аналіз трендів продажів	Вивчення змін обсягів реалізації у часі	Етап життєвого циклу, сезонність, стабільність попиту
	Ковзні середні, трендові моделі	Усунення випадкових коливань, виявлення тенденцій	Стійкість зростання або спад продажів
	Аналіз частки ринку	Порівняння частки продукту з конкурентами	Конкурентне становище продукту
Фінансово-економічні методи	Аналіз рентабельності (маржа, ROI)	Співвідношення доходів і витрат на продукт	Прибутковість на різних етапах життєвого циклу
	Оцінка структури витрат	Аналіз виробничих і маркетингових витрат	Ефективність витрат та потреба в оптимізації
	АВС-аналіз асортименту	Класифікація продуктів за внеском у дохід	Визначення ролі продукту у портфелі
Портфельний аналіз	Матриця BCG	Оцінка продукту за темпами зростання ринку і часткою	Позиція продукту, стратегія підтримки або зняття
	Матриця McKinsey	Оцінка привабливості ринку і конкурентного потенціалу	Рішення щодо інвестицій і розвитку продукту
Маркетингові методи	Аналіз еластичності попиту	Зміна попиту у відповідь на зміну ціни	Цінова стратегія на різних етапах
	Оцінка лояльності споживачів	NPS, повторні покупки, утримання клієнтів	Стійкість позицій продукту
	Моніторинг конкурентного середовища	Benchmarking, аналіз інновацій конкурентів	Рівень загроз і потреба у модернізації
Якісні методи	Опитування та інтерв'ю споживачів	Вивчення мотивів, очікувань, проблем	Потреба у змінах продукту або сервісу
	Фокус-групи	Дослідження реакції на продукт і оновлення	Перевірка актуальності рішень
	UX-тестування / прототипування	Аналіз взаємодії з продуктом	Підтвердження зручності та функціональності
Технологічно-інноваційні індикатори	Технологічний аудит	Порівняння рівня технологій з ринковими стандартами	Ризик застарівання продукту
	Аналіз патентної активності	Оцінка новизни і можливостей захисту	Потенціал продовження життєвого циклу через інновації
Операційні методи	Аналіз логістичних показників	Швидкість поставок, собівартість, сервіс	Ефективність підтримки продукту
	КРІ підтримки та обслуговування	Рівень сервісу, витрати на гарантію, реклаमाції	Якість післяпродажного супроводу

Джерело: складено автором на основі [48, 50]

Починається оцінювання з аналізу ринкової динаміки. Вивчення трендів продажів дає змогу побачити, чи рухається продукт у фазу зростання або, навпаки, вступає у період спаду. Такий аналіз дає сигнал про зміни в поведінці покупців, реакцію ринку на маркетингові дії та загальну економічну активність

у сегменті. Додатково застосовуються ковзні середні й трендові моделі, що дозволяє вирівняти випадкові коливання та побачити реальну картину динаміки. Це особливо цінно тоді, коли ринок має сезонний характер або коли зовнішні фактори можуть тимчасово впливати на продажі. Аналіз частки ринку доповнює картину, адже іноді стабільні продажі маскують втрату конкурентних позицій, якщо інші компанії зростають швидше. Саме цей індикатор визначає, чи продукт зберігає ринкову силу. Фінансово-економічні методи заглиблюють оцінку, показуючи, чи продукт дійсно приносить вигоду. Аналіз маржі та окупності дає розуміння того, чи компенсує товар витрати на його розроблення, виробництво та просування. На початкових етапах можливе заниження прибутковості, але якщо цей показник не зростає у фазі розширення, це ознака проблем. Структура витрат дозволяє розкрити слабкі місця продуктового процесу і визначити, де потрібна оптимізація. АВС-аналіз асортименту дає змогу визначити значущість продукту у портфелі підприємства. Товари, що формують найбільший обсяг доходів, потребують особливої стратегічної уваги, адже їхній життєвий цикл безпосередньо впливає на фінансову стабільність компанії [50].

Портфельний аналіз, який охоплює матриці BCG і McKinsey, дозволяє розмістити продукт у загальній структурі асортименту та сформувавши рішення щодо інвестицій. Продукти-лідери потребують підтримки для збереження темпу, а слабкі позиції іноді доречно або трансформувати, або поступово виводити з ринку. Це не формальне групування, а спосіб оптимізувати капітал і не допустити конкурентного ослаблення. Маркетингові методи дають погляд з точки зору клієнта. Аналіз еластичності попиту показує, як реагують споживачі на зміну ціни і чи має товар цінову підтримку на ринку. До цього додається вивчення лояльності, вимірювання відсотка повторних покупок і утримання клієнтів. Продукт може бути добре впізнаваним, але за низького рівня повернення споживачів говорити про стабільну життєдіяльність передчасно. Окремо оцінюється конкурентне середовище: порівняння характеристик, маркетингових активностей, появи альтернатив, інновацій у

галузі. Це дозволяє передбачити ризики витіснення з ринку. Якісні методи додають глибини, дозволяючи побачити не лише статистичні тренди, а й реальні емоції та очікування покупців. Опитування, інтерв'ю, фокус-групи допомагають виявити проблеми, які не завжди видно у показниках продажів. UX-тестування й перевірка прототипів актуальні як для цифрових продуктів, так і для фізичних товарів, оскільки дозволяють зрозуміти, наскільки продукт зручний і чи справді відповідає обіцяному значенню. На цьому етапі часто знаходять ті нюанси, що можуть або скоротити, або суттєво продовжити життєвий цикл товару. Технологічно-інноваційні індикатори визначають майбутнє продукту. Технологічний аудит відповідає на питання, чи залишається продукт сучасним і конкурентоспроможним. Якщо технологія швидко старіє, цикл скорочується. Аналіз патентної активності показує, чи має товар захист від копіювання. Відсутність правового захисту відкриває шлях імітаторам, що може стрімко вкоротити період домінування на ринку. Операційні методи зосереджуються на здатності підприємства підтримувати продукт. Швидкість логістики, надійність поставок, витрати на гарантію, обробка рекламаций і якість сервісу формують довіру покупців. Якщо продукт має відмінні функції, але погано підтримується після продажу, його життєвий цикл скорочується через незадоволеність клієнтів [9, 48].

Таким чином, проведений аналіз показує, що оцінка життєвого циклу продукту потребує поєднання ринкових, фінансових, маркетингових, технологічних та операційних інструментів. Аналіз продажів, частки ринку та динаміки попиту забезпечує розуміння актуального ринкового положення товару. Фінансові індикатори дають змогу оцінити прибутковість і економічну доцільність подальших інвестицій. Маркетингові та якісні методи показують, як продукт сприймається споживачами і що саме формує їх вибір, тоді як технологічні й операційні показники відображають здатність компанії підтримувати конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Отже, стратегія розвитку нового продукту є концептуальною базою, що визначає напрями інвестицій, формує очікувані результати і впливає на

здатність підприємства підтримувати конкурентні позиції та адаптуватися до ринкової динаміки. Її зміст включає економічне обґрунтування, комунікаційну логіку, ринкове тестування, вибір темпів впровадження та проектування довгострокової віддачі.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІНСЬКИХ ПІДХОДІВ ТА ПРОЦЕСІВ РОЗВИТКУ НОВОГО ПРОДУКТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Приватне акціонерне товариство «Оболонь» (ЄДРПОУ 05391057) посідає провідне місце серед українських виробників пива, безалкогольної та слабоалкогольної продукції. Історія компанії розпочалася у 1980 році, коли було створено Київський пивобезалкогольний комбінат № 3. Уже в 1992 році підприємство першими у галузі пройшло шлях приватизації та стало акціонерним товариством, а згодом отримало статус приватного акціонерного товариства згідно із чинним законодавством України у сфері корпоративного управління. Головний офіс компанії розміщується у місті Києві за адресою: проспект Оболонський, 49. Підприємство сформувало розгалужену виробничу та логістичну мережу, що охоплює центральний завод у столиці, виробничі майданчики у Красиліві Хмельницької області та інших регіонах країни, а також широку систему торговельних представництв, які функціонують практично в усіх областях України [13].

Основною сферою діяльності ПрАТ «Оболонь» є:

- виробництво та реалізація пива;
- виробництво слабоалкогольних, безалкогольних напоїв, мінеральної води;
- експортна діяльність;
- підтримка спортивних, соціальних та екологічних ініціатив [38].

За останні десятиліття компанія впевнено утвердилася як відомий виробник не лише на українському, а й на міжнародному ринку. Продукція підприємства постачається до понад сорока країн світу, серед яких Сполучені Штати Америки, Канада, Ізраїль, Китай, держави Європейського Союзу,

Балканського регіону та Африки. ПрАТ «Оболонь» посідає провідні позиції серед вітчизняних експортерів пива й стабільно входить до трійки найбільших, що підтверджується активною участю у міжнародних виставках і фестивалях [38].

Підприємство бере участь у професійних галузевих об'єднаннях, зокрема в ГС «Укрпиво», демонструючи впливовість і лідерство у формуванні національної політики харчової промисловості. Поєднання тривалої виробничої традиції, технологічних інновацій і споживацької орієнтації забезпечує ПрАТ «Оболонь» стабільне утримання лідируючих позицій на українському ринку напоїв [38].

Таблиця 2.1.

Стисла інформація про підприємство ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

Категорія	Дані
Повна назва	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ОБОЛОНЬ"
Скорочена назва	ПРАТ "ОБОЛОНЬ"
Код ЄДРПОУ	05391057
Дата реєстрації	29.06.1993
Керівник, головний бухгалтер	Булах Ігор Васильович, Балагута Максим Дмитрович
Розмір статутного капіталу	35 512 700 грн.
Види діяльності за КВЕД	11.05 Виробництво пива (основний) 10.32 Виробництво фруктових і овочевих соків 11.01 Дистиляція, ректифікація та змішування спиртних напоїв 11.06 Виробництво солоду 11.07 Виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки 46.34 Оптова торгівля напоями
Місцезнаходження юридичної особи	Україна, 04212, м. Київ, вул. Богатирська, буд. 3
Веб-сторінка, E-mail, телефон	www.obolon.ua general@obolon.ua +38(044)-392-30-17

Джерело: складено автором на основі: [13, 38]

Організаційна структура управління підприємством формує каркас його діяльності, визначаючи ефективність внутрішніх процесів і здатність реалізовувати стратегічні орієнтири. Для масштабного виробника, такого як ПрАТ «Оболонь», надзвичайно важливо забезпечити раціональний розподіл управлінських повноважень, зберігаючи баланс між централізацією

стратегічних рішень і оперативною гнучкістю у відповідь на динаміку ринку. Підприємство функціонує за лінійно-функціональною моделлю управління, що поєднує єдність стратегічного керівництва з автономністю окремих підрозділів. Координація основних процесів здійснюється через генеральний офіс у місті Києві, тоді як регіональні представництва відповідають за логістику, реалізацію продукції та підтримання ефективних комунікацій на місцевому рівні.

На рисунку 2.1 представлено схему управлінської структури компанії.

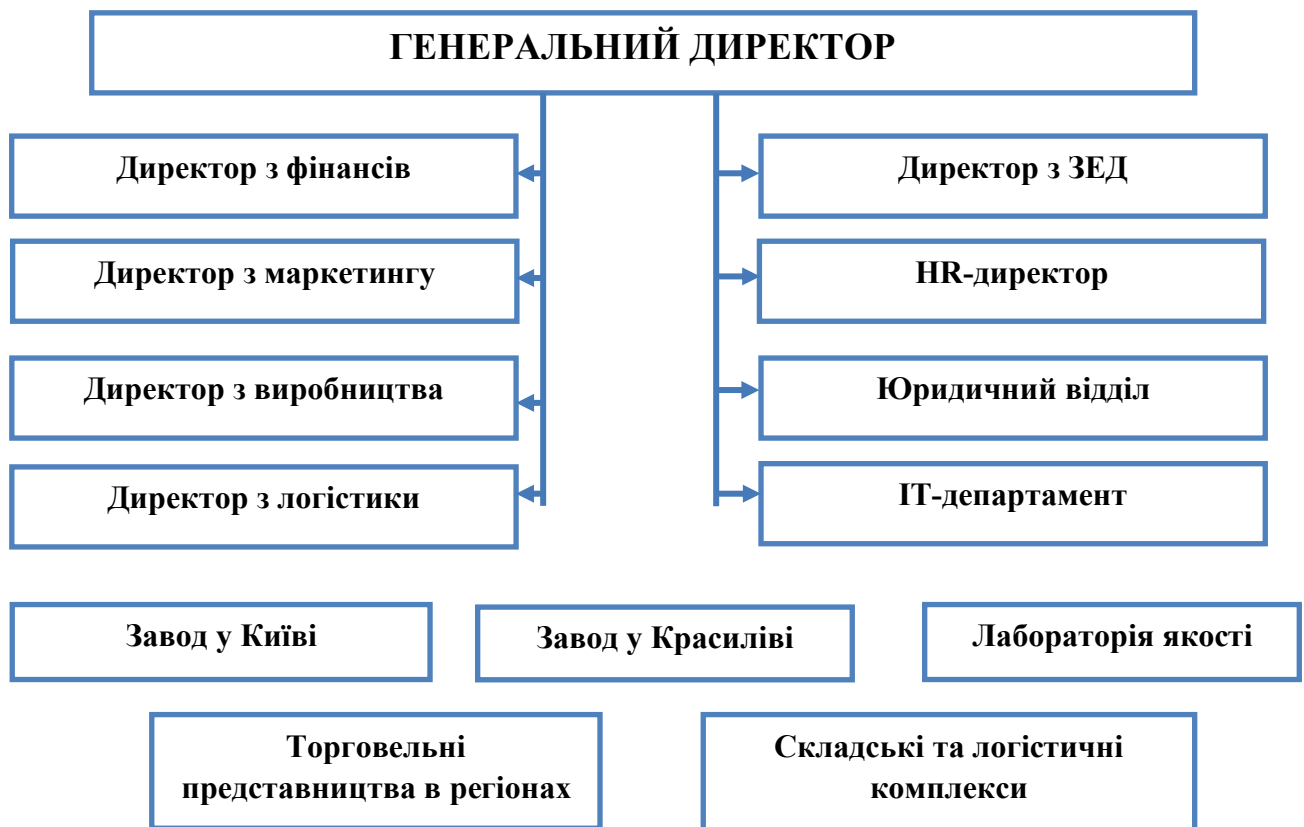


Рис. 2.1. Схема управлінської структури компанії

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства

Представлена схема демонструє багаторівневу управлінську систему, побудовану за принципом централізованого керівництва, де генеральний директор виступає основним координатором стратегічних рішень та контролює діяльність усіх ключових функціональних підрозділів. Така модель свідчить про значний ступінь формалізації управління, що характерно для середніх та великих підприємств, орієнтованих на стабільність, чіткість внутрішніх взаємозв'язків та збереження корпоративної дисципліни. Серед структурних

елементів виокремлено напрямки, які забезпечують основні бізнес-процеси: маркетинг, виробництво, логістика, зовнішньоекономічна діяльність, управління персоналом, юридичний та ІТ-блоки, а також підрозділи забезпечення якості. Це свідчить про комплексний підхід до управління продуктом і ринковою присутністю, де розвиток нової продукції, операційна діяльність та контроль якості розглядаються як взаємопов'язані складові.

Наявність директорів з маркетингу та логістики вказує на розуміння важливості ринкової аналітики, позиціонування та ефективного ланцюга постачання. Розділення цих функцій дає змогу не тільки формувати попит, але й оперативно реагувати на зміни в потребах клієнтів та забезпечувати своєчасне постачання продукції. Це підсилюється роботою торговельних представництв у регіонах, що сприяє локальній адаптації рішень та підтримці клієнтів на місцях.

Виробничий блок, зокрема наявність заводів у Києві та Красиліві, підкреслює багатолокаційну модель організації виробництва, що зменшує операційні ризики та дозволяє формувати гнучкі виробничі потужності. Доповненням виступають складські та логістичні комплекси, які формують інфраструктуру для планування товарних запасів та оптимізації видаткових потоків. Функціонування лабораторії якості підтверджує орієнтацію компанії на стандартизацію продукції та контроль відповідності технологічних процесів. У сучасних умовах це критично для підтримання довіри споживачів та підвищення конкурентоздатності.

Окремо варто відзначити ІТ-департамент та HR-структуру. Перший гарантує цифрову підтримку бізнес-процесів, розвиток інформаційних технологій та кібербезпеку, тоді як HR-підрозділ забезпечує набір персоналу, формування корпоративної культури й розвиток компетенцій. Це свідчить про розуміння компанією важливості цифровізації та людського капіталу як рушійної сили розвитку.

Також у структурі присутній юридичний відділ, що забезпечує правову підтримку діяльності, супровід зовнішньоекономічних операцій та захист інтересів компанії. У поєднанні з директором із ЗЕД це створює умови для

безпечної міжнародної діяльності та дотримання вимог законодавства. З огляду на представлену структуру можна зробити висновок, що компанія прагне до функціональної чіткості, балансу централізованого керівництва та операційної автономії окремих підрозділів. Така організація сприяє системному прийняттю рішень, прозорості відповідальності та ефективній координації напрямків діяльності, що важливо для підтримки стабільного розвитку та впровадження нових продуктів.

Аналіз фінансової динаміки ПрАТ «Оболонь» за 2022–2024 роки має важливе значення для оцінки стійкості підприємства, темп його розвитку та здатність реагувати на зовнішні виклики (табл. 2.2., рис. 2.2.).

Таблиця 2.2.

Динаміка фінансових показників ПрАТ «Оболонь»

Показник	2022	2023	2024	Абс. відх. 23/22	Відн. відх. 23/22, %	Абс. відх. 24/23	Відн. відх. 24/23, %
Основні засоби	3 464 064	3 596 253	4 808 711	+132 189	+3.8	+1 212 458	+33.7
Необоротні активи	3 620 540	3 716 548	5 179 238	+96 008	+2.7	+1 462 690	+39.4
Дебіторська заборгованість	650 854	947 078	1 154 958	+296 224	+45.5	+207 880	+21.9
Гроші та їх еквіваленти	138 747	474 679	891 034	+335 932	+242.1	+416 355	+87.7
Оборотні активи	1 994 518	3 288 106	4 218 057	+1 293 588	+64.9	+929 951	+28.3
Активи	5 615 058	7 004 654	9 397 295	+1 389 596	+24.7	+2 392 641	+34.2
Статутний капітал	65 344	65 344	65 344	0	0	0	0
Власний капітал	3 361 607	5 193 197	7 167 278	+1 831 590	+54.5	+1 974 081	+38.0
Довгострокові зобов'язання	981 844	386 220	433 406	-595 624	-60.7	+47 186	+12.2
Короткострокові кредити	218 140	224 984	244 003	+6 844	+3.1	+19 019	+8.5
Поточні зобов'язання	1 271 607	1 425 237	1 796 611	+153 630	+12.1	+371 374	+26.1
Пасиви	5 615 058	7 004 654	9 397 295	+1 389 596	+24.7	+2 392 641	+34.2
Чистий дохід	8 661 928	10 763 029	12 784 705	+2 101 101	+24.3	+2 021 676	+18.8
Собівартість	6 030 487	7 398 205	9 800 435	+1 367 718	+22.7	+2 401 230	+32.5
Валовий прибуток	2 631 441	3 364 824	2 984 270	+733 383	+27.9	-380 554	-11.3
Операційний результат	1 693 084	2 197 853	1 469 230	+504 769	+29.8	-728 623	-33.2
ЕВТ	1 456 414	2 232 736	1 540 578	+776 322	+53.3	-692 158	-31.0
Чистий прибуток	1 197 966	1 831 590	1 248 255	+633 624	+52.9	-583 335	-31.8

Джерело: складено автором на основі офіційних даних підприємства

Наведені фінансові дані ПрАТ «Оболонь» за 2022–2024 роки дають змогу простежити еволюцію ресурсної бази, ліквідності та результативності діяльності підприємства. Передусім варто звернути увагу на активи. Сукупні активи зросли з 5,62 млрд грн у 2022 році до майже 9,40 млрд грн у 2024 році. Збільшення більш ніж на половину протягом трьох років є показником довіри власників до майбутнього ринку та орієнтації на масштабування. Найбільш виразна динаміка простежується у структурі необоротних активів: приріст майже 1,56 млрд грн за підсумком періоду. Це означає, що компанія інвестувала у модернізацію виробничих потужностей, оновлення обладнання, розширення технологічної бази. Для харчової та пивоварної галузі, де технологічний цикл, енергоефективність і якість контролю виробництва безпосередньо впливають на конкурентні позиції, подібні інвестиції є природною умовою довготривалої рентабельності.

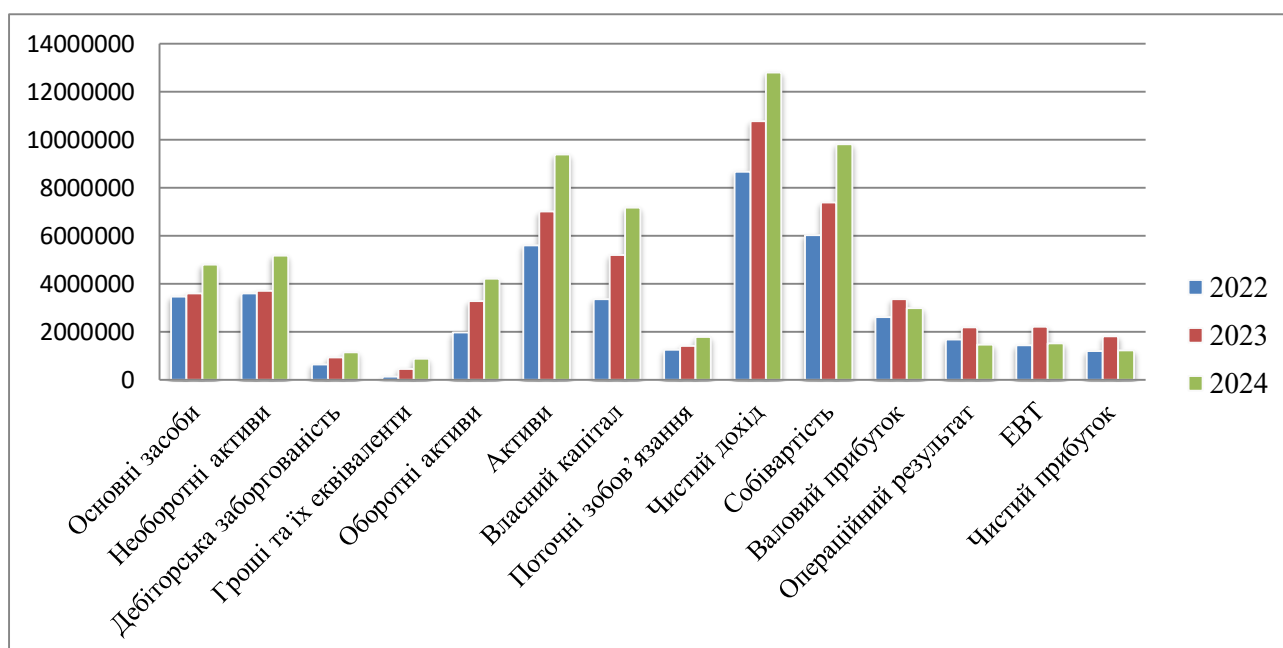


Рис. 2.2. Динаміка фінансових показників ПрАТ «Оболонь»

Джерело: складено автором на основі офіційних даних підприємства

Оборотні активи також демонструють вражаюче зростання. Особливо помітне збільшення грошових коштів та еквівалентів: з 138,7 млн грн у 2022 році до 891,0 млн грн у 2024 році. Подібне накопичення ліквідності зазвичай

спостерігається у двох випадках: коли підприємство готується до масштабування операцій або формує захисну фінансову подушку в умовах турбулентності ринку. З огляду на збільшення основних засобів та загальний характер стратегічних кроків, можна припустити, що обидва мотиви діяли паралельно.

Помітне зростання дебіторської заборгованості потребує окремої оцінки. Протягом трьох років вона збільшилася майже удвічі. Для виробників напоїв цей тренд часто пов'язаний із розширенням дистрибуційної мережі, збільшенням частки відвантаження під торговельні мережі та розширенням експортних каналів. Попри позитивний сигнал про активізацію продажів, надмірна концентрація коштів у дебіторці може уповільнювати обіг капіталу. Це означає, що підприємство має приділяти увагу контролю платіжної дисципліни партнерів і системі кредитного менеджменту, особливо у періоди економічної невизначеності.

Фінансова структура компанії свідчить про її стабільність і помірковане ставлення до боргового фінансування. Власний капітал демонструє сталу тенденцію зростання. Зменшення довгострокових зобов'язань у 2023 році та відсутність суттєвого нарощення кредитного портфеля показують свідоме прагнення уникнути надмірного боргового навантаження. Така стратегія є типовою для виробників із сильною ринковою позицією, які можуть дозволити собі розвиватися за рахунок внутрішніх ресурсів і зберігати фінансову автономію. Чистий дохід зріс із 8,66 млрд грн до 12,78 млрд грн, що демонструє здатність компанії утримувати попит на продукцію навіть у складний для країни період. Проте динаміка собівартості свідчить про підвищення виробничих витрат. У 2024 році вони зросли швидшими темпами, ніж дохід, що призвело до скорочення валового прибутку порівняно з 2023 роком. Така ситуація може бути зумовлена високою ціною солоду, енергоносіїв, транспортних витрат та загального подорожчання імпортової складової виробництва. Падіння чистого прибутку у 2024 році вказує на те, що

компанія зіткнулася з серйозним тиском на маржу і вимушена була балансувати між ціною для споживачів і фінансовою стійкістю.

Незважаючи на певне зниження фінансової результативності, структура діяльності свідчить про прагнення підприємства будувати розвиток довгостроково. Компанія готова терпіти тимчасове зменшення прибутковості заради посилення виробничих можливостей, прискорення обороту, зміцнення ринкових позицій і створення ресурсу для майбутніх хвиль зростання. Подібна стратегія характерна для сильних гравців ринку, що мислять не квартално, а роками.

Отже, фінансова динаміка ПрАТ «Оболонь» виглядає як закономірний результат активної фази розвитку. Підприємство нарощує активи, підтримує високу ліквідність, інвестує у модернізацію та зміцнює капітальну базу. Тимчасовий тиск на прибутковість не руйнує стратегічної картини, а скоріше підкреслює складність зовнішніх умов і масштаб завдань, які компанія вирішує. За наявності ефективного контролю за витратами та дебіторською заборгованістю, а також повернення стабільності на ринку ресурсів, підприємство має всі передумови для зміцнення фінансових результатів у найближчі періоди.

Оцінювання зовнішнього середовища є важливим етапом стратегічного планування, адже воно дозволяє виявити чинники, які формують можливості й загрози для підприємства. Для ПрАТ «Оболонь» це особливо актуально, зважаючи на роль компанії у харчовій та напоїдустрії України, високий рівень конкуренції й нестабільність макроекономічного середовища. PEST-аналіз допомагає осмислити вплив політичних, економічних, соціальних та технологічних чинників і сформуванню комплексне уявлення про зовнішні умови діяльності підприємства (табл. 2.3).

Політичні рішення та умови воєнного часу створюють додаткове навантаження на логістичні й виробничі процеси, формують потребу в адаптивності та посиленій увазі до безпеки операцій. Водночас держава демонструє зацікавленість у підтримці національних виробників і експортерів,

що відкриває перспективи для зміцнення позицій компанії на міжнародних ринках. Економічний фактор залишається непростим: інфляційний тиск, зміни у структурі витрат та коливання купівельної спроможності формують потребу в точному фінансовому плануванні й контролі собівартості. Попри це, здатність компанії підтримувати виробництво й нарощувати доходи свідчить про її внутрішню силу й збалансовану модель управління.

Таблиця 2.3.

PEST-аналіз ПрАТ «Оболонь»

Фактор	Характеристика впливу на підприємство
Р – Політичні	<ul style="list-style-type: none"> • Дія воєнного стану та підвищені вимоги до безпеки виробництва і логістики • Регулювання алкогольного ринку, акцизна політика, вимоги до маркування і якості • Державні програми підтримки експортерів та локального виробника • Податкові зміни та посилення контролю за фінансовими операціями
Е – Економічні	<ul style="list-style-type: none"> • Висока інфляція та коливання валютного курсу, що впливають на вартість сировини і обладнання • Падіння купівельної спроможності частини населення та перерозподіл попиту у сторону доступніших брендів • Зростання витрат на логістику, енергоресурси та імпортні компоненти • Потенціал збільшення експорту завдяки орієнтації на зовнішні ринки
S – Соціальні	<ul style="list-style-type: none"> • Поширення культури помірнього споживання алкоголю, зростання уваги до здоров'я • Попит на якісні безалкогольні напої та крафтові рішення • Підвищення значення соціальної відповідальності брендів і локальної довіри до українських виробників • Зміна споживчих переваг у бік природності, натуральності та прозорості виробництва
T – Технологічні	<ul style="list-style-type: none"> • Активний розвиток сучасних технологій у пивоварінні та розливі напоїв • Потреба в модернізації виробництва, енергоощадних рішеннях та автоматизації процесів • Зростання ролі цифрового маркетингу, e-commerce та CRM-систем • Інновації у пакуванні, переробці вторсировини, «зелені» технології й екологічна відповідальність

Джерело: складено автором на основі офіційних даних підприємства

Соціальні тенденції задають нові орієнтири: споживачі проявляють зростаючу вимогливість до якості, прозорості виробництва та соціальної відповідальності брендів. Це підсилює позицію «Оболоні» як виробника з усталеною репутацією та дозволяє розширювати асортимент у сегменті безалкогольних та функціональних напоїв. Технологічні фактори формують перспективу майбутнього розвитку. Підприємство має можливість використовувати сучасні виробничі рішення, автоматизацію, цифрові канали

збуту та екологічні інновації для підвищення ефективності та зміцнення конкурентних переваг. Особливого значення набувають цифрове просування, CRM-системи та стандарти екологічності, які сприятимуть підвищенню довіри та лояльності споживачів. Отже, поточні умови створюють як виклики, так і можливості. «Оболонь» має потенціал для подальшого масштабування, інновацій, посилення експорту й розширення продуктового портфеля. Успішність підприємства залежатиме від здатності одночасно контролювати ризики й активно інвестувати у модернізацію, комунікації та розвиток нових напрямів, що забезпечить стійке зростання та підвищення конкурентоспроможності на тривалій період.

Для визначення позиції підприємства на ринку було обрано шість параметрів, що відображають основні аспекти його конкурентоспроможності. Вони подані в таблиці 2.4 та охоплюють як характеристики продукту, так і особливості управління та взаємодії з ринком. Кожен із критеріїв має вагоме значення, оскільки формує сукупне уявлення про здатність компанії утримувати та зміцнювати свої позиції у галузі.

Таблиця 2.4.

Параметри оцінювання конкурентоспроможності підприємства у галузі

№	Показник	Сутність
1	Якість продукції	Відображає рівень довіри споживача та відповідність очікуванням ринку
2	Цінова політика	Визначає доступність товару для різних груп покупців та привабливість пропозиції
3	Впізнаваність бренду	Впливає на масштаб аудиторії, покупецьку лояльність і стабільність попиту
4	Гнучкість асортименту	Відображає здатність підприємства оперативно реагувати на зміни попиту та уподобань
5	Інноваційність	Характеризує спроможність компанії впроваджувати нові продукти та модернізувати технології
6	Ефективність логістики та збуту	Забезпечує доступність продукції для споживачів та оптимізує витрати постачання

Джерело: розроблено автором

Оцінювання проводиться за 10-бальною шкалою:

- 1–3 бали – низький рівень розвитку показника

- 4–6 балів – середній рівень
- 7–10 балів – високий рівень конкурентної сили

Крім того, кожному параметру надається коефіцієнт значущості у діапазоні від 0 до 1 залежно від його впливу на загальний результат. Сума всіх ваг дорівнює 1.

Інтегральний показник конкурентоспроможності розраховується за відповідною формулою множення оцінок на вагові коефіцієнти з подальшим підсумуванням.

$$Q = \sum (W_i \cdot A_i) \quad (2.1)$$

де Q – загальний рівень конкурентоспроможності підприємства;

W_i – вагомість і-го показника;

A_i – експертна оцінка і-го показника.

Для оцінювання рівня конкурентних позицій ПрАТ «Оболонь» застосовано експертний підхід, що ґрунтується на шести визначальних критеріях. Значення для кожного з них сформовано на основі даних підприємства, аналітичних матеріалів, характеристик ринку та відгуків споживачів. Також кожному показнику присвоєно ваговий коефіцієнт, що дозволяє врахувати їх різний вплив на загальну результативність.

Таблиця 2.5.

Експертна оцінка конкурентної позиції ПрАТ «Оболонь»

Показник	Оцінка (A _i)	Вагомість (W _i)	W _i × A _i
Якість продукції	9	0,20	1,80
Цінова політика	7	0,15	1,50
Впізнаваність бренду	9	0,20	1,80
Асортиментна гнучкість	8	0,15	1,20
Рівень інноваційності	8	0,15	1,20
Ефективність логістики та збуту	7	0,15	1,50
Підсумкове значення конкурентоспроможності (Q)	—	—	8,10

Джерело: розраховано автором

Отриманий інтегральний показник конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» на рівні 8,10 свідчить про сильні позиції компанії на ринку та

здатність підтримувати високий рівень ефективності у ключових напрямках діяльності. Найвищі значення припадають на якість продукції та впізнаваність бренду. Це підтверджує стійку довіру споживачів, сформовану завдяки багаторічній присутності компанії на ринку, послідовності у підтримці стандартів та активності у продуктовому портфелі. Достатньо високий бал також демонструють інноваційність і асортиментна гнучкість, що свідчить про здатність підприємства оновлювати пропозицію та реагувати на зміни у смаках і поведінці споживачів. Водночас цінова політика та ефективність логістики отримали нижчі оцінки, що може вказувати на потребу оптимізації витрат, підвищення ефективності транспортної інфраструктури та адаптації цінових підходів у сегментах із високою конкуренцією та чутливістю до ціни.

Отже, результати оцінювання підтверджують, що ПрАТ «Оболонь» має сталу конкурентну перевагу, однак подальший розвиток вимагатиме поглиблення інноваційної діяльності, модернізації логістичних процесів та більш гнучких підходів до ціноутворення, щоб утримувати сильні ринкові позиції й підтримувати динаміку зростання.



Рис. 2.3. Експертна оцінка показників ПрАТ «Оболонь»

Джерело: складено автором

Інтегральний показник 8,10 із 10 підтверджує, що ПрАТ «Оболонь» демонструє високий рівень конкурентної сили на ринку. Найвищі бали компанія отримала за такими параметрами:

- якість продукції (9/10) – стабільний контроль виробничих стандартів, сертифіковані системи управління якістю та безпечністю харчових продуктів, сучасні технологічні потужності;
- впізнаваність бренду (9/10) – довга історія, сильний національний імідж, послідовна маркетингова політика;
- гнучкість асортименту (8/10) – широкий вибір продукції, активність у запуску сезонних варіантів та спеціалізованих лінійок;
- інноваційність (8/10) – впровадження digital-рішень у виробництві й маркетингу, розвиток екологічних ініціатив, поява нових продуктів у портфелі.

Нижчі оцінки отримали:

- цінова політика (7/10) – компанія фокусується переважно на середньому ціновому сегменті, що обмежує охоплення найбільш чутливих до ціни груп споживачів;
- логістика та збут (7/10) – попри розгалужену систему дистрибуції, існують складнощі, зумовлені воєнними обставинами, транспортною інфраструктурою та зростанням логістичних витрат.

Отже, підприємство має стійкі конкурентні переваги, що базуються на якості, силі бренду та здатності оновлювати продуктову пропозицію. Разом з тим подальший прогрес може бути забезпечений за рахунок гнучкішої цінової політики, підвищення ефективності логістичних процесів та оптимізації витрат на доставку і збут.

Для ширшого бачення ринкової позиції доцільно порівняти результати компанії з іншими провідними учасниками галузі. До групи головних конкурентів входять Carlsberg Ukraine, АВ InBev Efes та «Перша Приватна Броварня». У таблиці 2.5 подано порівняльні характеристики компаній за ключовими параметрами.

Таблиця 2.5

Порівняльна характеристика конкурентів ПрАТ «Оболонь» (2024 рік)

Показник	Оболонь	Carlsberg Ukraine	AB InBev Efes	Перша Приватна Броварня
Частка ринку, %	27	24	21	10
Дохід, млрд грн.	10,76	11,10	9,90	4,50
Рівень брендової впізнаваності (0-10)	9	9	8	7
Асортиментна гнучкість (0-10)	8	7	8	6
Інноваційна активність (0-10)	8	7	6	6

Джерело: складено автором на основі офіційних даних підприємств [2, 13, 14, 15, 38, 39, 57, 59]

ПрАТ «Оболонь» утримує перше місце за часткою ринку (27%), незначно випереджаючи Carlsberg Ukraine (24%) та AB InBev Efes (21%). Це свідчить про високу лояльність споживачів, географічне охоплення та ефективну стратегію просування.

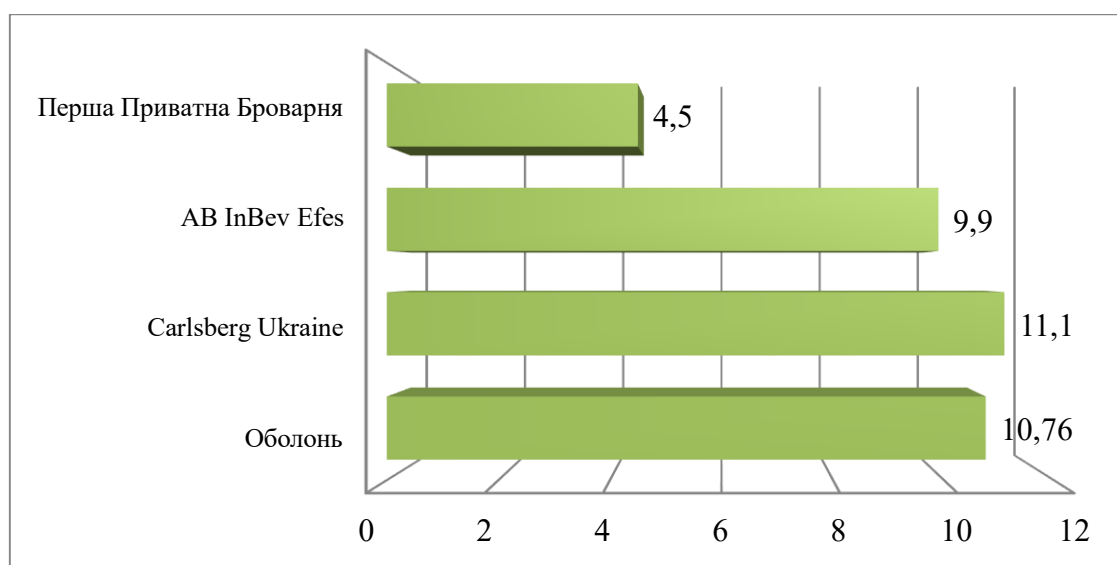


Рис. 2.4. Дохід конкурентів ПрАТ «Оболонь» у 2024 р., млрд грн.

Джерело: складено автором на основі офіційних даних підприємств [2, 13, 14, 15, 38, 39, 57, 59]

За рівнем впізнаваності бренду ПрАТ «Оболонь» демонструє показник, співставний із Carlsberg Ukraine, що підтверджує сформований протягом багатьох років авторитет на внутрішньому ринку та високий рівень лояльності споживачів. У сегменті гнучкості асортименту компанія також має переконливі результати, що зумовлено активним розвитком лінійок безалкогольних напоїв,

квасів і продуктів з функціональними властивостями. Щодо інноваційної діяльності, «Оболонь» демонструє стійкі позиції та здатність конкурувати з міжнародними виробниками завдяки впровадженню сучасних технологічних рішень, розвитку енергоефективних процесів і використанню екологічних видів пакування. Це свідчить про стратегічне бачення та прагнення компанії зміцнювати конкурентоспроможність через модернізацію виробництва та оновлення продуктового портфеля.

2.2. Оцінка продуктового портфелю підприємства

Асортиментна політика ПрАТ «Оболонь» сформувалася на базі багаторічного досвіду й систематичного аналізу споживчих вподобань та ринкових тенденцій. Компанія послідовно вибудовувала модель багатосегментної присутності, що дає змогу утримувати лідерські позиції у традиційних категоріях і водночас активно освоювати нові ринкові ніші. Такий підхід забезпечує підприємству гнучкість, стабільність попиту та здатність швидко реагувати на зміни споживацьких очікувань.

Наразі продуктове портфелю «Оболонь» налічує понад 70 позицій, поділених на основні групи товарів:

- пиво різних стилів і способів виробництва (світле, темне, нефільтроване, пастеризоване, крафтове, безалкогольне);
- квас, серед яких бренд «Квас Тарас» утвердився як один із найвідоміших на українському ринку;
- слабоалкогольні напої (коктейлі під маркою BeerMix);
- мінеральна та питна вода різних типів газування й мінералізації;
- безалкогольні газовані напої із широкою смаковою лінійкою («Живчик», «Кола», «Апельсин» та інші);
- функціональні та енергетичні напої (спортивні формати, ізотонічні рецептури).

Значна увага приділяється формуванню та підтримці брендів, які виступають носіями стратегічної цінності для компанії. Найпомітніші з них наведені в таблиці 2.6. Аналіз даних таблиці 2.6 свідчить про домінування бренду «Оболонь», який формує понад 40% загального обсягу реалізації. Це свідчить про силу головного бренду в національному масштабі. Сукупно з торговими марками «Zibert» і «Nike» пивна продукція забезпечує понад дві третини виручки. Водночас, бренди «Живчик» і «Квас Тарас» підтверджують ефективність диверсифікації в безалкогольному сегменті, формуючи ще 23% реалізації. Таким чином, портфель компанії оптимально структурований за категоріями та цільовими групами.

Таблиця 2.6.

**Основні бренди ПрАТ «Оболонь» та їх роль у структурі продажів у
2024 році**

Бренд	Частка в обсязі продажів, %	Категорія продукції	Характеристика
Obolon	42	Пиво (світле, нефільтроване, класичні сорти)	Провідна марка компанії, формує основний обсяг продажів
Zibert	16	Пиво у традиційному німецькому стилі	Спрямований на поціновувачів класичних смаків і традиційного пивоваріння
Nike	10	Молодіжне пиво	Активний, сучасний бренд, який використовує колаборації та оновлену айдентику
Квас Тарас	12	Квас	Сезонний лідер продажів у теплий період року, сильні позиції на національному ринку
Живчик	11	Безалкогольні напої з соковою основою	Орієнтація на сімейну аудиторію, особливо популярний серед дітей
BeerMix	5	Легкі слабоалкогольні коктейлі	Продукт для молодшої аудиторії, працює в нішевому форматі
Інші марки	4	Питна вода, енергетичні та спеціальні напої	Включає регіональні й експериментальні продукти та партнерські проекти

Джерело: сформовано автором за матеріалами підприємства

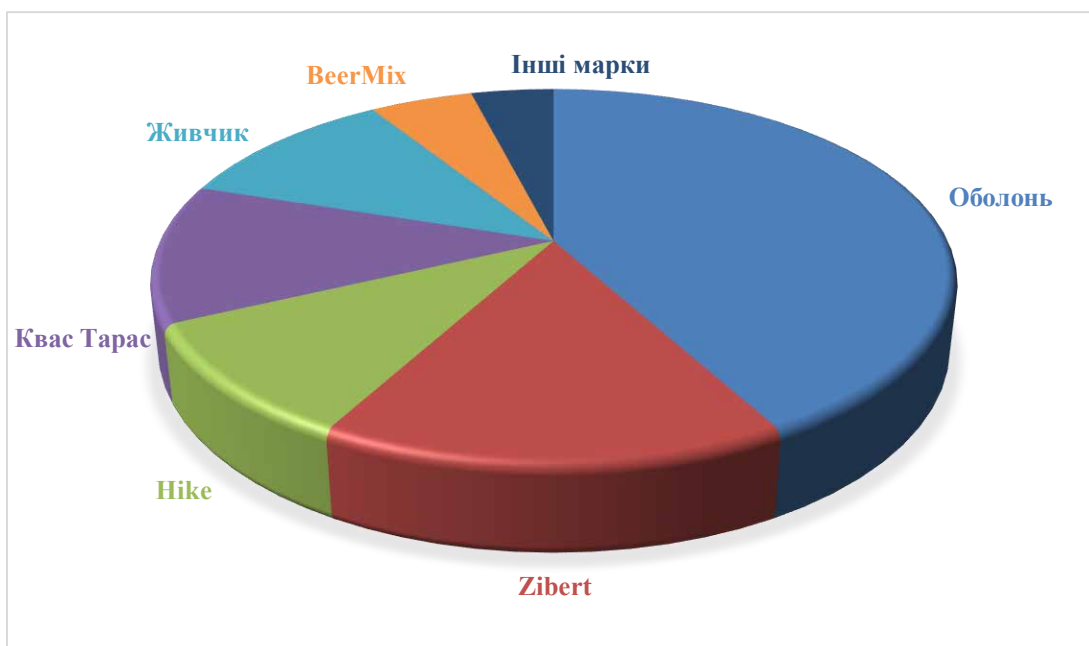


Рис. 2.3. Структура продажів ПрАТ «Оболонь» за брендами у 2024 році
Джерело: сформовано автором за матеріалами підприємства

Компанія активно застосовує стратегію багаторівневого брендування, де кожна марка має свою цільову аудиторію, канал просування, естетику дизайну та рекламну комунікацію.

ПрАТ «Оболонь» також застосовує принцип сезонної та інноваційної пропозиції – обмежені партії напоїв, нові смаки, святкові етикетки, колаборації з артистами, кіно та спортивними подіями. Це підвищує лояльність клієнтів та дозволяє компанії зберігати динаміку зростання на насиченому ринку.

Подальший аналіз продуктового портфеля потребує не лише фіксації структури асортименту, а й глибшого оцінювання ринкових позицій окремих брендів, їхнього потенціалу розвитку та динаміки прибутковості. З огляду на те, що сучасний ринок пивобезалкогольних напоїв характеризується високою конкуренцією, зміною споживчих уподобань, розвитком нішевих продуктових категорій та технологічними оновленнями, підприємству важливо своєчасно визначати сильні та вразливі ланки портфеля.

Оцінювання продуктового портфеля ПрАТ «Оболонь» здійснюється з використанням комбінованого підходу, що включає аналіз показників продажу, рівня ринкової частки, темпів зростання окремих категорій, маржинальності, а також стратегічної значущості брендів у загальній бізнес-моделі компанії.

Для комплексного бачення доцільно застосувати методологію портфельного аналізу, зокрема матрицю BCG, яка допомагає систематизувати продукти за двома осями: темпами зростання ринку та часткою продукту на ринку. Це дозволяє класифікувати асортимент на «зірки», стабільні «дійні корови», продукти-«важкі діти» та позиції, що входять у групу «собак» (табл. 2.7, рис. 2.5).

Таблиця 2.7.

Класифікація брендів ПрАТ «Оболонь» за BCG-моделлю

Категорія BCG	Бренди	Характеристика позиції	Аргументація
«Зірки»	<i>Оболонь, Ніке</i>	Висока частка ринку + високі темпи зростання	«Оболонь» стабільно лідирує у національному пивному сегменті; Ніке активно нарощує продажі завдяки молодіжному позиціонуванню та маркетинговим колабораціям
«Дійні корови»	<i>Zibert, Живчик</i>	Висока частка, стабільний розвиток	Zibert добре закріпився у традиційному сегменті; Живчик має сформовану лояльність сімейної аудиторії
«Важкі діти» (перспективні продукти)	<i>BeerMix, енергетичні та функціональні напої</i>	Невисока частка, але сегмент демонструє активний приріст	Категорія алкогольних міксів і функціональних напоїв має потенціал, однак вимагає посиленого маркетингу та інновацій
«Собаки» (товари на стадії перегляду)	Нішеві та регіональні позиції	Низька частка ринку, повільна динаміка	Обмежений попит, сезонність або слабка впізнаваність; можливе скорочення або переформатування

Джерело: сформовано автором за матеріалами підприємства

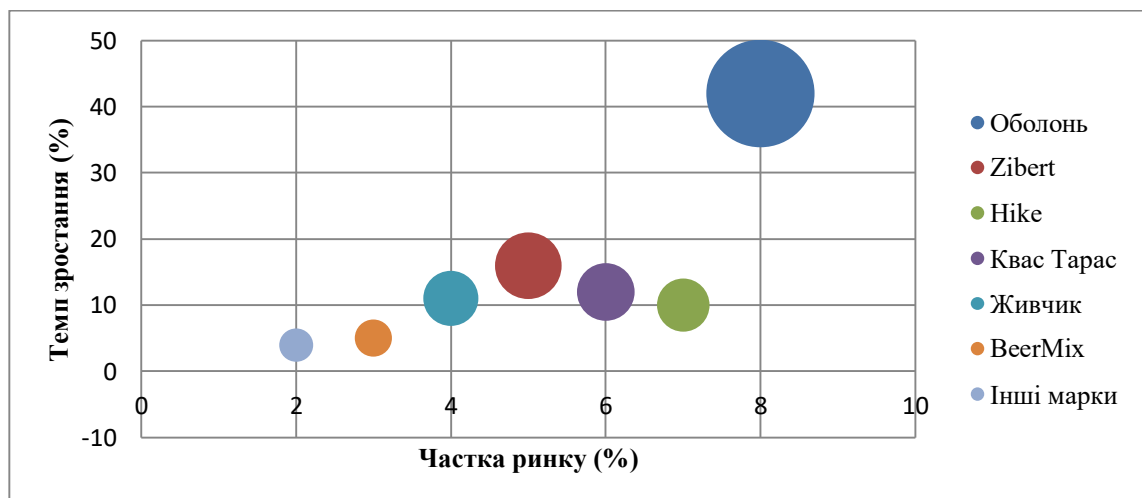


Рис. 2.5. Матриця BCG для ПрАТ «Оболонь»

Джерело: сформовано автором за матеріалами підприємства

Продуктовий портфель продукції ПрАТ «Оболонь» демонструє збалансовану структуру, що поєднує стабільні бренди, драйвери зростання та експериментальні напрямки. Домінування флагманського бренду «Оболонь» у категорії «Зірки» пояснюється сильним історичним позиціонуванням, масштабами виробництва та широтою географічного охоплення. Цей бренд формує ядро портфелю, яке фактично забезпечує фінансову основу для інвестицій у нові продукти. Позиція молодіжного бренду Ніке у тій самій групі є стратегічно значущою. Його динаміка свідчить про те, що компанія ефективно диверсифікує споживчу базу, не спираючись виключно на традиційну аудиторію. У цьому сегменті важливими чинниками успіху є сучасні маркетингові інструменти, кооперації, фестивальні активації та присутність у цифровому середовищі. Такий продукт розвивається швидше, ніж класичні бренди, але потребує системної підтримки, щоб утримати темп.

Категорія «Дійних корів» представлена Zibert і Живчик. Ці бренди приносять стабільний потік доходів і вирізняються високою лояльністю споживачів. Zibert орієнтується на традиційний сегмент, зберігаючи сильні позиції завдяки класичним смакам і доступності. «Живчик» підтверджує конкурентні переваги компанії у безалкогольному секторі, що особливо важливо з огляду на тренд здорового способу життя. Однак потенціал цього бренду також передбачає необхідність періодичного оновлення продуктового ряду та комунікацій, щоб утримувати молоду аудиторію.

У сегменті «Важкі діти» знаходяться BeerMix та енергетичні й функціональні напої. Попит на такі продукти зростає нерівномірно, але тренд загалом позитивний, особливо серед молоді. Тут важливо підвищувати диференціацію, пропонувати нові смаки, функціональні властивості та сучасну упаковку. Якщо вчасно підтримати ці напрями маркетингом і R&D, вони можуть перейти до категорії «Зірки». Нарешті, до групи «Собаки» логічно віднести експериментальні та нішеві продукти, які не демонструють високого внеску у загальний обсяг продажів. Це не свідчить про їх неефективність – для

великих FMCG-компаній така категорія часто є тестовим майданчиком для пошуку майбутніх «зірок». Однак саме тут доречно періодично переглядати портфель, припиняти підтримку малоефективних SKU і переорієнтовувати ресурси на перспективніші напрями.

Отже, портфель ПрАТ «Оболонь» демонструє чітку стратегічну логіку: потужний лідер на ринку, активна робота з молодіжними сегментами, розширення присутності в безалкогольному секторі та перспективні експериментальні напрями. Комбінація стабільних прибуткових брендів та інноваційних продуктів забезпечує стійкість і простір для майбутнього зростання, а також дає змогу ефективно розподіляти ресурси між сегментами.

Оцінювання продуктового портфеля ПрАТ «Оболонь» доцільно проводити через поєднання двох інструментів: ABC-аналізу (визначає, які бренди дають найбільшу частку продажів) та XYZ-аналізу (показує стабільність і прогнозованість попиту).

Таблиця 2.8.

Інтегрована таблиця ABC-XYZ аналізу портфеля ПрАТ «Оболонь»

Бренд	Частка продажів, %	Характер попиту	Група ABC	Група XYZ	Підсумкова категорія
Оболонь	42	Стабільний попит протягом року	A	X	AX – ядро портфеля, стратегічна опора
Zibert	16	Стабільний традиційний сегмент	A	X	AX – базовий продукт, утримання лояльності
Квас Тарас	12	Яскраво виражена сезонність	A	Y	AY – сезонний драйвер з високим потенціалом
Живчик	11	Рівномірний сімейний попит	A	X	AX – сильна позиція на масовому ринку
Nike	10	Попит змінюється залежно від акцій	B	Y	BY – перспективне зростання через маркетинг
BeerMix	5	Попит нестійкий, залежний від трендів	B	Z	BZ – нішевий продукт, контроль витрат
Інші лінійки	4	Нестабільний, експериментальний сегмент	C	Z	CZ – тестові продукти, зона оптимізації

Джерело: сформовано автором за матеріалами підприємства

Основна частина доходів формує група AX, куди входять «Оболонь», «Zibert» та «Живчик». Це свідчить про сильну ринкову позицію та глибоку впізнаваність брендів, що підтримуються стабільним споживчим попитом. Квас

Тарас належить до групи АУ, тобто продукт сезонний, але з потужною часткою ринку. Це означає, що компанії варто і надалі розвивати літні комунікації та логістику, а також підтримувати широку доступність у пік сезону. Бренд Nike потрапляє до сегмента ВУ. Попит на нього залежить від активності просування та молодіжних трендів. Це продукт із потенціалом масштабування, тому стратегічно важливо посилити маркетинг і продовжувати експериментувати з форматами комунікації. Натомість BeerMix та інші неосновні продукти (група ВZ/CZ) формують невелику частку продажів і мають нестійкий попит. Їх доцільно використовувати як майданчик для тестування нових смаків та концепцій, уникаючи надмірних інвестицій.

Отже, портфель ПрАТ «Оболонь» має сильне ядро з високою часткою стабільних продажів, сезонний продукт із великою ринковою силою та кілька експериментальних позицій для інновацій. Така структура дозволяє одночасно отримувати стабільний дохід і досліджувати нові ринкові ніші без істотних ризиків.

Розуміння того, на якому етапі життєвого циклу перебуває кожен товар, допомагає підприємству коригувати маркетингові інструменти, планувати обсяги виробництва, визначати рівень інвестицій та прогнозувати зміни в обсягах продажів. Для компанії з широким і диверсифікованим асортиментом, як ПрАТ «Оболонь», цей інструмент є корисним для збалансування портфелю, підтримки прибуткових позицій і вчасного оновлення лінійок. Життєвий цикл продукції охоплює кілька послідовних фаз: впровадження, зростання, зрілість і спад, кожна з яких має характерні риси та вимагає відповідних рішень з боку менеджменту (табл. 2.9).

Таблиця 2.9.

Життєвий цикл товарів ПрАТ «Оболонь»

Товарна група / Бренд	Етап ЖЦТ	Характерні риси
Оболонь (класичне пиво)	Зрілість	Стабільні продажі, сильний бренд, лояльна аудиторія
Zibert	Зрілість	Сфокусований на традиційному сегменті, стабільна присутність
Nike	Зростання	Привабливий для молоді, активний розвиток, нові смаки
BeerMix	Зростання	Популярність серед молоді, сезонний

		інтерес, експериментальні впровадження
Квас Тарас	Зрілість / помірне зростання	Високий попит у літній сезон, впізнаваність і довіра споживачів
Живчик	Зрілість	Сімейний сегмент, стабільний попит, традиційний бренд
Оболонь Енергетичний, Obolon EnerGo	Впровадження / раннє зростання	Ринок у фазі розвитку, конкуренція з імпортними марками
Оболонь М'ягка, Оболонь Карпатська джерельна	Зрілість	Вода для щоденного споживання, конкуренція у національному сегменті
Сезонні та експериментальні варки пива Obolon Limited / Nike Limited Edition, фруктові лімітовані серії	Впровадження	Обмежені партії, тестування смаків, оцінка реакції ринку

Джерело: сформовано автором за матеріалами підприємства

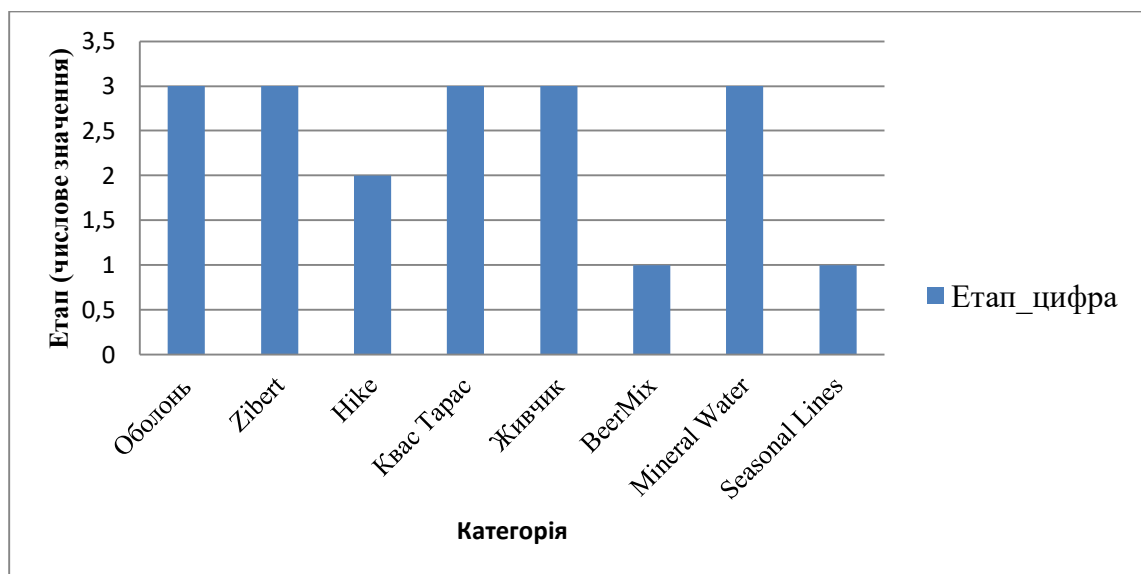


Рис. 2.6. Життєвий цикл продукції ПрАТ «Оболонь»

Джерело: сформовано автором за матеріалами підприємства

Дослідження асортименту ПрАТ «Оболонь» показує, що компанія володіє збалансованим продуктовим портфелем, у якому поєднано бренди на різних стадіях життєвого циклу. Флагманські позиції, такі як «Оболонь», Zibert, Живчик та Квас Тарас, перебувають на стадії зрілості, що демонструє стійке споживання, сформований рівень довіри та стабільний обсяг збуту. Тривала присутність цих брендів на ринку підтверджує їхню конкурентостійкість, а також здатність підприємства підтримувати актуальність продукту шляхом помірного оновлення дизайну, смакових лінійок і комунікацій. Поряд з цим, у портфелі присутні бренди, що зростають, зокрема Nike та BeerMix. Вони активно залучають молодіжну аудиторію, використовують креативний

маркетинг, нові смаки й колаборації. Це свідчить про орієнтацію компанії на роботу з динамічним сегментом ринку та розуміння змін споживчих трендів, зокрема популярності фруктових та міксованих напоїв.

Окрему нішу займають продукти у фазі впровадження, наприклад енергетичні та функціональні напої Obolon EnerGo, а також сезонні й експериментальні лінії на кшталт Obolon Limited / Nike Limited Edition. Вони використовуються як інструмент продуктового тестування, що дозволяє вивчити реакцію ринку та формувати майбутні напрями продуктових інновацій. Такий підхід зменшує ризики та створює основу для довготривалого оновлення портфеля.

Структура продуктового портфеля ПрАТ «Оболонь» свідчить про продуману стратегію управління асортиментом. Провідні бренди забезпечують стабільний фінансовий фундамент, продукти з потенціалом зростання підтримують розвиток і розширення аудиторії, а інноваційні та сезонні позиції дозволяють адаптуватися до змін ринку та випереджати конкурентів. Така модель формує додаткову стійкість у ринковому середовищі, де перевагу отримують виробники, здатні поєднувати традиційність із гнучким оновленням продуктового ряду. Стратегія підприємства щодо оновлення асортименту та тестування нових форматів споживання сприяє збереженню лідерських позицій на ринку й закладає підґрунтя для подальшого посилення ринкових позицій.

2.3. Аналіз процесу розробки та впровадження нового продукту на підприємстві

Створення нового продукту у ПрАТ «Оболонь» є поетапним і структурованим процесом, що поєднує стратегічні пріоритети компанії, маркетингову аналітику, технологічну компетентність і практичний досвід виробництва напоїв. Компанія працює на дуже чутливому ринку, де смаки споживачів швидко змінюються, тому здатність виводити на ринок свіжі

рішення без втрати якості та впізнаваної «фірмової» стилістики має вирішальне значення для підтримання ринкових позицій.

У ПрАТ «Оболонь» процес розвитку новинки не зводиться до разового запуску рецептури чи дизайну етикетки. Це послідовна система, що передбачає взаємодію маркетингових, технологічних, виробничих, логістичних і комунікаційних підрозділів. На кожному етапі формується доказова база рішень, тестуються варіанти, аналізуються ризики, а кінцева мета полягає у тому, щоб запропонувати споживачу продукт, який викликає довіру, відповідає сучасним харчовим і якісним стандартам та має сталий економічний потенціал.

Розвиток нових продуктів на ПрАТ «Оболонь» має чітку послідовність етапів, які забезпечують системність та зваженість управлінських рішень. Компанія поєднує багаторічний технологічний досвід, розвинену виробничу базу й аналіз споживчих інсайтів, що дозволяє створювати продукти, які відповідають очікуванням ринку.

1. Формування ідеї та збирання інсайтів.

Початковий етап створення нового продукту на ПрАТ «Оболонь» ґрунтується на всебічному вивченні ринку, споживчих вподобань і внутрішніх можливостей підприємства. Ідея не виникає випадково, а формується крізь призму системного збору інформації та аналізу актуальних трендів у пивоварній і напоївій індустрії. Маркетологи, технологи й аналітики об'єднують зусилля, щоб визначити, які смакові особливості, формати упаковки чи стилістика продукту можуть знайти відгук у різних сегментах аудиторії. Використовуються такі джерела інформації:

- моніторинг світових і національних смакових тенденцій у категорії пива та безалкогольних напоїв;

- аналіз поведінки споживачів з урахуванням вікових, культурних та регіональних відмінностей;

- дослідження сезонних потреб, що дозволяє враховувати пікові періоди попиту;

- внутрішні дані про динаміку продажів і реакцію ринку на попередні новинки;

- пропозиції торгової команди, яка безпосередньо контактує зі споживачем та роздрібними партнерами.

На підставі зібраної інформації формуються гіпотези щодо майбутнього продукту: можливі рецептури, формати тари, особливості смаку, тип позиціонування, дизайн комунікації. На цьому етапі важливо закласти ідею, яка відповідає сучасним споживчим трендам та потенціалу виробничих ресурсів компанії.

2. Скринінг ідей та попередня оцінка.

Після того як ідеї сформовані, вони проходять попередній відбір. Метою є визначити, які концепції мають реальні шанси на комерційний успіх. Оцінювання здійснюється за кількома логічними напрямками:

- можливість виходу на привабливий ринковий сегмент і наявність цільової аудиторії;

- відповідність очікуваному рівню ціноутворення та прибутковості;

- технологічна здійсненність, тобто можливість виробництва на існуючих лініях без порушення стандартів якості;

- аналіз комунікаційних ризиків та репутаційної чутливості продукту.

Ідеї, які не мають достатньої аргументації, відсіюються. Це дозволяє уникнути витрат часу та ресурсів на концепції, що не матимуть міцних конкурентних позицій. Залишаються варіанти, здатні забезпечити ринку нову якісну пропозицію і продемонструвати сталі фінансові показники.

3. Розроблення рецептури та створення зразків.

На етапі розроблення рецептури та створення зразків робота переходить у площину виробничої та технологічної творчості. Команда технологів разом із фахівцями лабораторії розробляє кілька рецептур, що можуть відповідати сформованій ідеї. При цьому враховуються такі параметри:

- вибір солоду та хмелю, їх поєднання;

- ароматичний профіль, рівень гіркоти, насиченість та колір;

- погоджений рівень градуса і міцності для алкогольних варіантів;
- можливість створення безалкогольної альтернативи;
- ступінь фільтрації, пастеризації та використання інноваційних технологій;
- формат напою (класику, крафтовий стиль, лімітована серія).

Розроблені зразки проходять лабораторні випробування, сенсорну оцінку і дегустації за участю фахівців і тестових груп. Якщо результати не відповідають очікуваному профілю, рецептура доопрацьовується, і цикл повторюється. Такий підхід дає змогу досягти смаку, який буде зрозумілим споживачу і водночас вирізнятиме продукт серед конкурентів.

4. Тестові варки та пробні партії.

Коли рецептура проходить лабораторні й сенсорні випробування, виробництво переходить до пілотного рівня. На цьому етапі створюються тестові варки та пробні партії, метою яких є перевірка стабільності технологічного процесу і смакових характеристик у промислових умовах. Команда контролює відповідність продукту технологічним картам, відпрацьовує параметри фільтрації, бродіння, карбонізації та пакування. Важливо, що тестування відбувається не лише в лабораторних умовах. Невеликі партії можуть постачатися в окремі торговельні точки, гастромеркети або в маркетингові пілотні зони. Це створює можливість побачити реакцію споживача у реальному середовищі, виявити сильні сторони продукту, а також практичні виклики, пов'язані з логістикою, зберіганням чи представленістю на полиці.

5. Ринкове дослідження та перевірка попиту.

Після виходу пробної партії підприємство переходить до поглибленої оцінки попиту. Маркетинговий блок аналізує поведінку споживачів та роботу торгових майданчиків, використовуючи комплекс інструментів. Застосовуються експериментальні продажі у вибраних торговельних мережах, дегустації у точках продажу, вимірювання частоти повторної купівлі та аналізується зворотний зв'язок у соціальних мережах. Залучаються коментарі

торгових партнерів, дистриб'юторів та HoReCa-сегмента, які можуть надати цінні сигнали щодо перспектив продукту. На основі цих даних уточнюються елементи позиціонування, рекламна комунікація, а також визначається оптимальна цінова модель.

6. Комерційне рішення і масштабування.

Коли тестування підтверджує перспективність продукту, ухвалюється рішення щодо його широкомасштабного запуску. Підприємство визначає план виробництва, узгоджує логістичні маршрути та обсяги складських запасів. Паралельно адаптуються рекламні матеріали для різних регіонів і каналів збуту, включно з роздрібними мережами, HoReCa та спеціалізованими торговими майданчиками. Уточнюється дистрибуційна стратегія, планується розширення присутності на ринку та проводиться узгодження із партнерами щодо викладки продукції, промоактивностей і внутрішньої мерчендайзингової підтримки. На цьому етапі новинка фактично інтегрується в комерційну екосистему компанії.

7. Післязапускова аналітика та коригування продукту.

Після виходу продукту на повний ринок робота над ним не завершується. Підприємство систематично відстежує динаміку продажів, рівень рентабельності в різних каналах, частоту повторної купівлі, сезонність попиту і реакцію споживачів у цифровому середовищі. Аналіз охоплює як фінансові показники, так і якісні індикатори лояльності та задоволеності. За потреби відбувається коригування: уточнення рецептури, зміни у дизайні тари, масштабування упаковок, доповнення маркетингових повідомлень або розширення смакової лінійки. Такий підхід забезпечує гнучкість і дозволяє підтримувати конкурентоспроможність продукту протягом його життєвого циклу.

Таблиця 2.10.

**Етапи процесу розробки та впровадження нового продукту на ПрАТ
«Оболонь»**

Етап	Основні завдання	Очікуваний результат	Відповідальні підрозділи
1. Формування ідеї та збір інсайтів	<ul style="list-style-type: none"> - Аналіз ринкових трендів та споживчих вподобань - Моніторинг продажів і внутрішньої статистики - Отримання пропозицій від регіональних команд - Виявлення сезонних та нішевих запитів 	Пул перспективних ідей, сформованих на основі ринкових сигналів та внутрішніх даних	Маркетинговий департамент, аналітичний відділ, відділ продажу
2. Скринінг ідей та попередня оцінка	<ul style="list-style-type: none"> - Оцінка ринкового потенціалу - Перевірка технологічних можливостей - Визначення попередньої цінової моделі - Відсів нереалістичних концепцій 	Відібрані ідеї з підтвердженою комерційною та технологічною життєздатністю	Маркетинг, фінансовий департамент, виробнича служба
3. Розроблення рецептури та зразків	<ul style="list-style-type: none"> - Створення кількох рецептурних варіантів - Проведення лабораторних випробувань - Сенсорні оцінки і дегустації 	Затверджений рецептурний зразок, що відповідає вимогам якості та смаку	Технологічний департамент, лабораторія якості, сенсорна комісія
4. Тестові варки та пробні партії	<ul style="list-style-type: none"> - Пілотне виробництво - Відпрацювання технологічних параметрів - Аналіз стабільності продукту 	Підтвердження можливості стабільного промислового виробництва	Виробничий відділ, лабораторія, технологічний контроль
5. Ринковий тест і перевірка попиту	<ul style="list-style-type: none"> - Запуск тестових продажів - Дегустаційні активності - Збір зворотного зв'язку й повторних покупок 	Фактичні дані щодо попиту, уточнене позиціонування та цінова модель	Маркетинг, мерчендайзинг, відділ продажу, HoReCa-відділ
6. Комерційне рішення та масштабування	<ul style="list-style-type: none"> - Планування виробництва й дистрибуції - Розробка та адаптація реклами - Узгодження промоактивностей і логістики 	Повноцінний вихід продукту на ринок, формування комерційної стратегії	Топ-менеджмент, виробництво, логістика, маркетинг, продажі
7. Післязапускова аналітика та вдосконалення	<ul style="list-style-type: none"> - Контроль продажів і маржинальності - Моніторинг лояльності та відгуків - Коригування рецептури або упаковки за потреби 	Стабільне вдосконалення продукту, підтримання конкурентності на ринку	Маркетинг, фінанси, служба якості, продуктова команда

Джерело: сформовано автором за матеріалами підприємства

Отже, процес створення нового продукту в ПрАТ «Оболонь» організований послідовно та збалансовано. Він опирається на аналітику попиту, технологічну експертизу і практичні ринкові перевірки, що дозволяє значно зменшувати ризики та швидко адаптувати продукт до вподобань споживачів.

Окрема увага приділяється дегустаціям, пробним партіям і спостереженню за поведінкою ринку після запуску, що сприяє більш точному налаштуванню рецептури та комунікацій. Завдяки цьому підприємство підтримує стабільні позиції у своїх сегментах і здатне оперативно реагувати на зміну смаків, трендів і конкурентного тиску.

Розвиток нового продукту в ПрАТ «Оболонь» спирається на комплексне бачення ринку, поведінки споживачів та довіру до досвіду компанії в категорії напоїв. Підприємство застосовує поєднання класичних інструментів маркетингу та сучасних підходів, що ґрунтуються на даних, швидкій реакції на тренди й уважному ставленні до зворотного зв'язку від покупців (табл. 2.11).

Підхід ПрАТ «Оболонь» до запуску нових продуктів має послідовний і дослідницький характер. Компанія приділяє вагу вивченню ринку, тестуванню концепцій, розробці якісної рецептури та активним маркетинговим діям перед стартом продажів. Особлива увага приділяється позиціонуванню, цифровим каналам, співпраці з торговельними мережами й адаптації продукту на основі реального попиту. Така модель забезпечує помірний рівень ризику та дозволяє підтримувати конкурентоспроможність продуктового портфеля.

Таблиця 2.11.

Маркетингові та стратегічні інструменти ПрАТ «Оболонь» під час виведення нових продуктів на ринок

Етап розвитку нового продукту	Основні маркетингові дії	Стратегічний зміст	Очікуваний результат
Дослідження ринку та споживачів	Аналіз споживчих уподобань, моніторинг тенденцій, конкурентний аналіз	Формування уявлення про перспективні товарні ніші та зміни в поведінці покупців	Визначення напрямів для нових продуктів та зниження ризику невдач
Генерація та відбір ідей	Дослідження попиту, аналіз внутрішніх пропозицій, використання інсайтів з продажів	Відбір ідей, що відповідають стратегії бренду та ринковим очікуванням	Вибір концепцій з потенціалом ринкового успіху
Концептуалізація продукту	Тестування концепцій, визначення позиціонування, дослідження бар'єрів входу	Побудова чіткої пропозиції цінності, визначення унікальних характеристик	Узгоджене бачення майбутнього продукту та його місця в портфелі
Розробка рецептури та дизайну	Робота технологів і маркетологів, тестування смакових	Поєднання якості, впізнаваності бренду та бізнес-орієнтованості	Формування конкурентоспроможного продукту з оптимальною

	варіантів та упаковки	рішень	собівартістю
Передринкове тестування	Дегустації, внутрішні й зовнішні опитування, аналіз сприйняття упаковки	Перевірка відповідності товару очікуванням цільової аудиторії	Коригування рецептури та позиціонування перед запуском
Комунікаційна підготовка	Формування рекламної концепції, digital-кампанії, PR-активності, робота з HoReCa	Чітке повідомлення про новинку, підсилення бренду, створення інформаційної хвилі	Готовність до активного попиту в момент виходу
Запуск продукту	Масова комунікація, акційні механіки, промо у роздрібних мережах	Стимулювання пробних покупок та швидке охоплення аудиторії	Створення початкової бази лояльних споживачів
Моніторинг і коригування	Аналіз продажів, робота з дистриб'юторами, збір зворотного зв'язку, А/В-тестування	Адаптація продукту, корекція комунікацій, оптимізація каналів збуту	Підвищення ефективності продажів та зміцнення ринкової позиції
Розширення лінійки	Додавання нових форматів, сезонних чи смакових варіацій	Поглиблення присутності на ринку, підтримання інтересу	Подовження життєвого циклу продукту та збільшення продажів

Джерело: сформовано автором за матеріалами підприємства

У процесі запуску нових продуктів ПрАТ «Оболонь» стикається з різними видами ризиків, що можуть вплинути на успішність впровадження інновацій та ринковий результат. Розуміння потенційних загроз та своєчасна підготовка відповідних управлінських рішень дають змогу мінімізувати втрати, зберегти конкурентні переваги та адаптувати стратегію під змінні ринкові умови. Матриця ризиків дозволяє систематизувати ймовірні виклики та визначити напрями превентивних дій (табл. 2.12).

Таблиця 2.12.

Матриця ризиків у процесі запуску нових продуктів ПрАТ «Оболонь»

Категорія ризику	Суть ризику	Ймовірність	Потенційні наслідки	Заходи мінімізації
Ринковий	Недостатній попит, зміна споживчих вподобань	Середня	Низькі продажі, повільний вихід на ринок	Тестування попиту, пілотні запуски, коригування позиціонування
Конкурентний	Активізація конкурентів, аналогічні новинки	Висока	Втрата частки ринку, посилення тиску на ціну	Посилення унікальних властивостей, маркетингові колаборації, робота з HoReCa
Ціновий	Неправильно визначена ціна	Середня	Зниження маржі, відтік клієнтів	Аналіз еластичності, пробні промо, коригування пакетів
Технологічний	Складності виробничого	Низька	Затримки, додаткові витрати	Пілотні партії, аудит технологічних процесів

	процесу			
Логістичний	Перебої в поставках або дистрибуції	Середня	Дефіцит у торгових точках, репутаційні втрати	Страхові запаси, диверсифікація постачальників
Репутаційний	Негативні відгуки споживачів	Низька	Падіння довіри, корекція рецептури та комунікацій	Активна робота зі спільнотою, моніторинг NPS
Регуляторний	Зміни стандартів і вимог	Низька	Переробка маркування, корекція рецептури	Постійний контроль нормативної бази

Джерело: сформовано автором за матеріалами підприємства

Матриця демонструє, що для ПрАТ «Оболонь» найбільш відчутними є ринкові та конкурентні ризики, оскільки пивобезалкогольний ринок в Україні динамічний і піддається впливу смакових трендів, маркетингових активностей міжнародних гравців та сезонності попиту. Водночас технологічні та регуляторні ризики залишаються нижчими завдяки стабільній виробничій базі, досвіду компанії та присутності сертифікованих лабораторій і систем контролю якості.

Для об'єктивної оцінки результатів запуску новинок ПрАТ «Оболонь» застосовує систему ключових показників ефективності. Це дає змогу не лише контролювати фінансові результати, а й відстежувати реакцію споживачів, рівень дистрибуції, якість післяпродажного обслуговування та ефективність маркетингових активностей. Системність вимірювання результатів формує основу для коригування продуктового та комунікаційного плану.

Таблиця 2.13.

Оцінка результатів запуску новинок ПрАТ «Оболонь» за допомогою

КРІ

Група КРІ	Показник	Ціль	Метод вимірювання
Продажі	Обсяг реалізації у перші 6 місяців	Досягнення планових показників	ERP-аналітика, фін звітність
Ринкова частка	Частка у цільовому сегменті	Розширення присутності	Дані Kantar, Nielsen
Дистрибуція	Охоплення торговельних точок	Висока доступність продукту	Звіти відділу збуту
Маржинальність	Рівень маржі	Підтримання прибутковості	Фінансовий аналіз, калькуляції
Лояльність	Частота повторних покупок	Формування постійної аудиторії	CRM-дані, аналіз repurchase
Комунікаційний ефект	Охоплення та замученість	Показники впізнаваності	Digital-аналітика

Якість	Рівень скарг, рекламацій	Мінімізація негативних звернень	Звіти служби якості
Операційна ефективність	Своєчасність поставок	Безперебійне забезпечення ринку	КРІ логістики

Джерело: сформовано автором за матеріалами підприємства

Система КРІ показує комплексний характер управління новими продуктами на підприємстві. ПрАТ «Оболонь» контролює не лише фінансові результати, а й споживче сприйняття, доступність новинки у ключових каналах продажів, ефективність дистриб'юторської мережі та комунікаційну підтримку. Такий підхід дає змогу оперативно визначати сильні та слабкі сторони запуску, адаптувати стратегію й оптимізувати маркетингові інвестиції. Ключовим залишається баланс між темпом зростання продажів, маржинальністю продукту та рівнем лояльності покупців, що особливо важливо в умовах конкуренції на ринку FMCG.

Ефективність виведення нових продуктів на ринок визначається не лише технологічними можливостями підприємства чи глибиною маркетингової експертизи. Розвиток продуктових інновацій завжди залежить від поєднання внутрішніх ресурсів і зовнішніх умов, що формують конкурентне середовище. Для того, щоб всебічно оцінити здатність ПрАТ «Оболонь» створювати і масштабувати нові продукти, доцільно застосувати SWOT-аналіз (табл. 2.14). Він дозволяє системно виявити сильні сторони підприємства у сфері інноваційної діяльності, окреслити слабкі елементи процесу розробки та впровадження новинок, а також визначити ринкові можливості й ризики, що можуть впливати на успішність продуктових запусків.

Таблиця 2.14.

SWOT-таблиця для процесу інновацій та запуску нових продуктів «Оболонь»

S – Сильні сторони	W – Слабкі сторони
• Власні виробничі потужності та лабораторії контролю якості	• Довший час погодження рішень у порівнянні з меншими крафтовими виробниками
• Налагоджений процес створення рецептур і тестових варок	• Менша гнучкість у малих експериментальних серіях
• Довіра ринку до бренду, висока впізнаваність	• Залежність від цінових трендів на сировину

• Сильна дистрибуційна мережа, доступ до HoReCa	• Висока конкуренція в категорії пива, потреба в активніших диференціаторах
• Досвід запуску сезонних та спеціальних продуктів	• Не всі новинки отримують рівноцінний маркетинговий бюджет
О – Можливості	Т – Загрози
• Зростання попиту на безалкогольне та функціональне пиво	• Посилення конкуренції міжнародних брендів та крафтовиків
• Тренд на натуральність і локальні інгредієнти	• Коливання собівартості виробництва, логістичні ризики
• Розвиток культури дегустацій, івентів, туризму	• Невизначеність споживчої поведінки в умовах війни
• Цифрові інструменти тестування продуктів і збору фідбеку	• Законодавчі обмеження реклами алкогольних напоїв
• Розширення в категорії енергетиків, смузі, ізотоніків	• Ризик швидкого копіювання нішевих рецептур конкурентами

Джерело: сформовано автором за матеріалами підприємства

Отримані результати свідчать, що ПрАТ «Оболонь» має доволі міцний фундамент для реалізації продуктових інновацій. До найпомітніших сильних сторін належать сформована виробнича база, багаторічний досвід роботи на українському ринку та висока впізнаваність бренду. Сильна сировинна база і наявність власних виробничих потужностей дозволяють підприємству ефективно контролювати собівартість і підтримувати стабільну якість продуктів. Окремої уваги заслуговує власна система дистрибуції, що забезпечує оперативну доставку продукції та гнучке реагування на зміни попиту. Це важливо при запуску нових лінійок, коли компанії потрібно швидко масштабувати виробництво або коригувати обсяги відвантажень.

Водночас помітно, що окремі внутрішні фактори можуть стримувати динаміку інновацій. До таких належать складність управління великою продуктовою лінійкою та ризик повільного прийняття рішень у корпоративній структурі. Окремі процеси потребують більшої цифровізації та розширення аналітичних інструментів, що дозволить швидше тестувати і коригувати нові продукти. Також наявний виклик у формуванні достатнього бюджету на R&D, оскільки частина інвестицій спрямовується на підтримку основного виробництва і бренд-портфелю.

Поточна ринкова ситуація створює для підприємства як сприятливі можливості, так і серйозні зовнішні ризики. Попит на натуральні інгредієнти,

скорочення споживання цукру та інтерес до безалкогольних напоїв відкривають перспективи для розширення продуктового портфеля. Успіх лінійок «Живчик» і «Квас Тарас» показує, що компанія вміє працювати з новими споживчими трендами і має шанс закріпити позиції на сегменті здорових і функціональних напоїв. Серед загроз домінують зростання вартості енергоресурсів, логістичні виклики, воєнні ризики та висока конкуренція з боку міжнародних виробників. Також інтенсивна боротьба за лояльність молодіжної аудиторії потребує сучасних комунікаційних рішень та активної роботи з digital-каналами.

Таким чином, SWOT-аналіз показує, що підприємство володіє значним потенціалом для створення та масштабування нових продуктів, однак для збереження сили позиції на ринку необхідно посилювати інноваційну функцію, впроваджувати сучасні цифрові рішення та приділяти увагу поведінковому маркетингу.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЙ ТА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО РОЗВИТКУ НОВОГО ПРОДУКТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

3.1 Формування стратегій розвитку нового продукту з урахуванням ринкових тенденцій та внутрішніх ресурсів

Розроблення стратегій розвитку нового продукту на сучасному ринку напоїв потребує гармонійного поєднання зовнішніх ринкових сигналів і реальних можливостей підприємства. Для ПрАТ «Оболонь» питання оновлення та розширення асортименту є не просто інструментом конкурентної боротьби. Це спосіб підтримувати й поглиблювати взаємодію зі споживачем, залишатися впізнаваним брендом і водночас демонструвати здатність до постійного оновлення. Компанія працює в середовищі, де смакові звички швидко змінюються, а конкуренція стає тоншою за рахунок появи крафтових виробників, сегмента безалкогольних варіантів, функціональних напоїв та сезонних форматів. Саме тому стратегія розвитку нових продуктів повинна враховувати не лише об'єктивну ринкову ситуацію, а й те, наскільки внутрішні ресурси здатні підтримати створення нових рішень, їх успішний запуск і подальший життєвий цикл.

Проведений аналіз продуктового портфеля компанії свідчить про його продуману структуру: ядро складають стабільні, добре впізнавані бренди «Оболонь», «Zibert» та «Живчик», які забезпечують основний обсяг продажів і формують фінансову подушку для інвестування в молодші лінійки. У той же час зростаючі сегменти на кшталт Nike та BeerMix демонструють відкритість компанії до експериментів та нових форматів, що важливо для роботи з молоддю. Експериментальні або сезонні продукти, зокрема лімітовані серії, слугують полігоном для перевірки інноваційних ідей і створюють інформаційну хвилю навколо бренду. Така структура показує, що у

підприємства є простір для розробки стратегій розвитку нових продуктів, які спиратимуться на різні за призначенням частини асортименту.

Стратегія створення нових продуктів для великого виробника працює тоді, коли спирається на два опорні рівні. Перший рівень визначається зовнішніми тенденціями, адже саме вони формують очікування споживачів та задають напрямок руху категорії. Другий рівень відображає реальні можливості підприємства, його виробничу гнучкість, стійкість портфеля та досвід роботи з інноваціями. Лише поєднавши зовнішній і внутрішній виміри, компанія може створити продукт, який матиме економічний сенс, триматиме стабільну якість та зможе масштабуватися.

Одним із вирішальних моментів під час формування стратегії є аналіз ринкових тенденцій. Сучасний ринок напоїв характеризується переорієнтацією на здоровіші продукти, мінімізацію цукру, пошук нестандартних смаків, популярність функціональних характеристик та особливу увагу до натуральності. Значний інтерес викликає безалкогольне пиво, фруктові мікси, ізотонічні та енергетичні напої. На тлі такої динаміки ПрАТ «Оболонь» може посилювати свою присутність не тільки завдяки класичним брендам, що мають усталену аудиторію, а й через розвиток напрямів, які відповідають зміні стилю споживання. Власне портфель компанії вже містить продукти з подібними характеристиками, проте потенціал для масштабування значно ширший. Особливо це стосується ніш, що зростають швидшими темпами, наприклад сегменту функціональних напоїв та продуктів зі спеціальною рецептурою.

Формування стратегій розвитку нового продукту під впливом ринку починається з того, що підприємство визначає, які тенденції споживання матимуть довготривалий характер, а які є короткочасними хвилями інтересу. На алкогольному та безалкогольному ринку сьогодні спостерігається зсув у бік легших напоїв, підвищений інтерес до безалкогольних варіантів, зростання запиту на натуральність, прозорі рецептури, а також активізація молодіжних трендів, де продукт очікують не тільки через смак, а й через історію,

візуальність, емоційність. Для виробника важливо не наздоганяти тенденції, а передбачати їх і переводити у продуктові рішення.

Щоб систематизувати вплив ринку на продуктові стратегії, зручно використовувати аналітичні матриці, що допомагають узгодити тренди з конкретними рішеннями. Наприклад, таблиця 3.1 демонструє, як кожна ринкова тенденція може бути перетворена на стратегічний вектор продуктових рішень.

Таблиця 3.1.

Вплив ринкових тенденцій на стратегічні напрями формування нових продуктів

Ринкова тенденція	Як впливає на дизайн продукту	Стратегічне рішення
Зростання попиту на безалкогольні та низькокалорійні напої	Стійкий інтерес до напоїв для спорту, кермування та денного споживання	Формування лінійки безалкогольного пива та функціональних напоїв з прозорою рецептурою
Швидкомінливі вподобання молоді	Часте оновлення смаків, акцент на айденциці, малих форматах, колабораціях	Лімітовані серії, релізи хвилями, короткі життєві цикли та активні соцмережеві комунікації
Сезонність попиту	Піки влітку на квас, легкі стилі, мікси; взимку на темні та подарункові варіанти	Закріплений календар новинок на рік і гнучкі запаси для перерозподілу між регіонами
Підсилення ролі мережевого ритейлу	Вимоги до стабільності постачань і швидкого оновлення полиці	Окремі специфікації під ексклюзиви, промо-графік, поетапне масштабування
Розвиток HoReCa як простору тестів	Можливість оцінити рецептуру та сприйняття без витрат на масштабний запуск	Попередня апробація преміальних стилів і спеціальних смаків у закладах та на фестивалях

Джерело: складено автором

Коли тенденції систематизовані, підприємство може створити послідовний ланцюг дій. Він включає пошук ідей, перевірку їх на синхронність із ринком, тестування смаку та упаковки, формування економічної моделі, планування масштабу виробництва та визначення каналів, де продукт матиме найкращі шанси на успіх. Для підвищення точності рішень корисно використовувати окрему матрицю, яка дозволяє визначити, яким сегментам ринку має відповідати новий продукт (табл. 3.2).

Таблиця 3.2.

Визначення сегментів для нових продуктів залежно від ринкових очікувань

Цільовий сегмент	Що для нього важливо	Який продукт має шанс на успіх
Молода аудиторія 18–30	Новизна, яскравість, емоційність, нестандартні смаки	Лімітовані мікси, фруктові варіанти, колаборації та малі формати
Споживачі, що прагнуть здорових альтернатив	Низький вміст цукру, чиста рецептура, безалкогольність	Лінійка безалкогольного пива та функціональних напоїв
Традиційна аудиторія	Стабільний смак, класика, впізнаваний бренд	Варіанти на основі флагманських стилів у нових інтерпретаціях
HoReCa	Преміальні стилі, незвичні смакові профілі	Темні сорти, експериментальні варки, спеціальні етикетки

Джерело: складено автором

Після узгодження продукту з ринком починається друга частина формування стратегії. Вона пов'язана з внутрішніми можливостями ПрАТ «Оболонь», адже навіть найкраща концепція втрачає сенс, якщо компанія не може забезпечити стабільність смаку, керовану собівартість та ритмічну логістику. У цьому вимірі підприємство має стійку базу.

У формуванні стратегії розвитку нового продукту важливо враховувати й внутрішні ресурси підприємства. «Оболонь» має широку виробничу базу, розроблену R&D-структуру, сертифіковані лабораторії та усталений цикл створення новинок, що охоплює всі кроки: від генерації ідей до післязапускової аналітики. Наявність власних дистрибуційних каналів дозволяє забезпечити швидкий та масштабний вихід продукту на ринок, а стабільність роботи виробничих ліній створює умови для експериментів із новими форматами.

Проте водночас варто враховувати й внутрішні труднощі, які відзначено під час аналізу: довший час ухвалення управлінських рішень, висока вартість сировини, потреба у впровадженні ширших цифрових інструментів для тестування новинок та підвищення швидкості реакції на сигнали ринку. Тобто, посилюється важливість поетапного процесу створення нового продукту: ідея, її скринінг, розробка рецептури, пробні партії, ринкові перевірки, комерційне рішення і подальший супровід новинки. Саме завдяки такій структурі підприємство здатне не поспішати, але водночас не втрачати темпу та бути уважним до деталей. Тестування на ринку, що є базовим інструментом для

компанії, відіграє важливу роль у формуванні подальшої стратегії. Це дозволяє зрозуміти, які варіанти упаковки, смаку чи позиціонування сприймаються аудиторією найкраще, а які потребують додаткового доопрацювання. У випадку з Nike, наприклад, було підтверджено ефективність сучасного дизайну та комунікацій з молодіжною аудиторією, тоді як BeerMix вимагає ретельнішої уваги до трендових смаків і стильних візуальних рішень.

Щоб повністю використати потенціал цих можливостей, важливо описати, як саме внутрішні ресурси можуть бути інтегровані в стратегічні рішення.

Для цього доцільно створити таблицю 3.3, що показує, які внутрішні компетенції підприємства можуть бути перетворені на сильні стратегічні дії.

Таблиця 3.3.

Внутрішні можливості ПрАТ «Оболонь» та їх стратегічне застосування

Внутрішній ресурс	Його практична цінність	Як він може бути перетворений у стратегічну дію
Великі виробничі потужності	Можливість швидко збільшувати обсяги та масштабувати успішні новинки	План серійних релізів з поетапним нарощуванням дистрибуції
Лабораторний контроль якості	Стабільність смаку та відповідність стандартам	Створення прозорих рецептур для безалкогольних і функціональних напоїв
Відпрацьовані тестові варки	Можливість випробувати рецептуру без великих витрат	Пілотні серії у HoReCa та обмежені релізи для збору відгуків
Система KPI для SKU	Контроль маржі, дистрибуції, повторної купівлі	Механізм «точки правди» на 12-му тижні після запуску
Досвід сезонних продуктів	Вміння працювати з коливанням попиту	Повний календар новинок на рік з підсиленням літніх позицій
Сила брендів	Висока впізнаваність на ринку	Формування підбрендів у межах базових марок для нових смакових ліній

Джерело: складено автором

Узгодження внутрішніх і зовнішніх чинників дає змогу сформувавши чіткий хід дій. Він виглядає як послідовний процес, у якому кожний етап спирається на вимоги ринку та перевіряється на внутрішню здійсненність.

Послідовність може виглядати так. Спершу команда відстежує ринкові сигнали та формує список можливих ідей. Далі відбувається попередній відбір

за матрицею відповідності цільовим сегментам. Після цього технологи створюють тестові варки, а сенсорні панелі оцінюють смак. Якщо продукт проходить сенсорну оцінку, формується економічна модель із розрахунком собівартості та потенційної маржі. Потім створюється «паспорт SKU», де визначаються цільова дистрибуція, темп розширення, очікуваний рівень повторної купівлі, формат упаковки, канали запуску та промо-графік. Далі відбувається пробний випуск у вибраних каналах, найчастіше в HoReCa або у двох-трьох мережах. На 12-му тижні проходить оцінка результатів. Якщо новинка показує стабільні показники, її масштабують. Якщо ні, продукт коригують або знімають з лінійки.

Щоб цей процес був наочнішим, варто подати його в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4.

Процес формування та запуску нового продукту на основі ринкових та внутрішніх факторів

Етап	Що відбувається	Який результат
Виявлення тенденцій	Аналіз даних, відстеження конкурентів, дослідження споживачів	Перелік ідей і попередніх концепцій
Попередній відбір	Оцінка ідей на відповідність сегментам	Обрані концепції з високим потенціалом
Тестові варки	Робота технологів і сенсорних комісій	Відбір рецептів, що можна масштабувати
Фінансова оцінка	Розрахунок собівартості і маржі	Розуміння економічної здійсненності
Паспорт SKU	Формулювання дистрибуції, промо, позиціонування	Повний план запуску
Пілотний випуск	Пробний продаж у вибраних каналах	Реальні дані продажів і повторної купівлі
Точка оцінки	Аналіз дистрибуції, лояльності та економіки	Рішення масштабувати, коригувати або знімати SKU

Джерело: складено автором

Таке поєднання ринкової чутливості та внутрішньої структурованості створює для ПрАТ «Оболонь» середовище, де новинка стає не ризиковим експериментом, а ретельно вивіреною продуктом із передбачуваною економікою й чіткими правилами запуску. Стратегія, побудована на цих принципах, дозволяє підтримувати рівновагу між класичними позиціями, що

забезпечують стабільність портфеля, і новими напрямками, які відкривають додаткові ніші для зростання та зміцнення ринкових позицій компанії.

На підставі аналізу можна сформувавши кілька стратегічних напрямів розвитку нових продуктів ПрАТ «Оболонь» на найближчі роки (табл. 3.5).

Таблиця 3.5.

Стратегічні напрями розвитку нових продуктів ПрАТ «Оболонь»

Стратегічний напрям	Зміст та основні акценти
1. Розвиток безалкогольних і низькокалорійних продуктів	Створення нових рецептур безалкогольного пива, ізотоніків і функціональних напоїв; акцент на натуральності, зниженому вмісті цукру та сучасних форматах; поєднання інновацій зі стилістикою брендів для збереження впізнаваності.
2. Розширення молодіжних лінійок (Nike, BeerMix)	Інвестиції у сучасні маркетингові інструменти, колаборації, сезонні релізи; запуск лімітованих серій та експериментальних смаків; посилена робота з digital-каналами для формування емоційної прив'язаності молодіжної аудиторії.
3. Оновлення та підтримка традиційних брендів (Оболонь, Zibert)	Модернізація дизайну, оновлення упаковки, доповнення сезонними варіантами; розширення форматів споживання; збереження балансу між традиційністю та сучасним позиціонуванням, щоб підтримувати інтерес сталої аудиторії.
4. Розвиток нішевих та експериментальних продуктів	Створення лімітованих серій, робота з унікальними рецептурами та колабораціями; використання експериментальних лінійок для тестування реакції ринку; відбір потенційних майбутніх «зірок» портфеля.
5. Оптимізація портфеля SKU	Скорочення малоефективних або низькопопулярних позицій; перерозподіл ресурсів на інноваційні напрями; підтримання збалансованої структури портфеля та підвищення ефективності управління асортиментом.
6. Цифрова трансформація процесів інновацій	Активніше використання CRM, онлайн-аналітики, А/В-тестування; розширення цифрових інструментів для оцінки споживчих реакцій; пришвидшення ухвалення рішень щодо новинок у конкурентному середовищі.

Джерело: складено автором

Перший напрям пов'язаний із розвитком безалкогольних та низькокалорійних напоїв. Споживачі все частіше звертають увагу на варіанти, які не створюють зайвого навантаження на організм, водночас мають насичений смак і зручний формат. Тут компанія може посилювати присутність через нові рецептури безалкогольного пива, ізотоніки та функціональні напої з додатковими підтримувальними властивостями. З огляду на високу ринкову впізнаваність брендів, важливо поєднати інновації з уже наявним стилем подачі, щоб уникнути втрати автентичності й водночас підкреслити сучасність продукту. Другий напрям полягає у розширенні лінійок, орієнтованих на молодь. Розвиток брендів Nike та BeerMix, які демонструють потенціал

зростання, потребує активних інвестицій у маркетингові рішення, колаборації, яскраві тематичні релізи та сезонні варіанти. Молодіжна аудиторія прагне новизни, тому поява лімітованих серій та експериментальних смаків може забезпечити залучення та емоційну прив'язаність. Окрему увагу підприємству варто спрямувати на роботу з цифровими каналами, оскільки саме вони формують перше враження та справляють значний вплив на рішення про купівлю. Третій напрям стосується поглиблення позицій у традиційних категоріях. Хоча бренди «Оболонь» та «Zibert» перебувають на стадії зрілості, вони не повинні залишатися поза інноваційними проєктами. Помірне оновлення дизайну, доповнення лінійки сезонними варіантами, новий формат подачі або навіть модернізація упаковки можуть оживити інтерес аудиторії та зміцнити конкурентні позиції. Для зрілих брендів важливо знайти баланс між збереженням впізнаваності та впровадженням змін, які підкреслюватимуть сучасність і динаміку.

Четвертий напрям пов'язаний із розвитком нішевих експериментальних продуктів. Лімітовані серії, особливі рецептури та колаборації можуть слугувати ефективними інструментами тестування інновацій перед масштабним впровадженням. Такий формат дозволить зменшити ризики та отримати чесний фідбек від аудиторії, яку приваблює ідея унікальності та новизни. Позитивні результати експериментальних партій дають змогу визначити потенційні нові «зірки» продуктового портфеля. Важливим стратегічним завданням є й оптимізація управління портфелем. Деякі SKU, які ідентифіковано як малоперспективні або сезонні зі слабким попитом, доцільно скорочувати або переформатовувати. Вивільнені ресурси можна спрямувати на підтримку інноваційних напрямів. Такий рух забезпечить більш збалансовану структуру портфеля та посилить ефективність управління асортиментом.

Окремої уваги потребує стратегія цифрової трансформації у сфері маркетингу, аналітики та тестування новинок. Впровадження інструментів онлайн-аналітики, посилення роботи з CRM та активне застосування A/B-тестування допоможе отримувати більш гнучкі управлінські рішення. В умовах

високої конкуренції швидкість реакції на відгуки споживачів стає одним із вирішальних чинників успіху нових продуктів.

Таким чином, стратегія розвитку нових продуктів ПрАТ «Оболонь» має орієнтуватися на зростання тих сегментів, що демонструють стійкий інтерес з боку споживачів, активізацію молодіжних напрямів, модернізацію традиційних брендів та оптимізацію менш ефективних позицій. Поєднання цього із внутрішніми можливостями підприємства та налагодженим процесом роботи над новинками дає змогу систематично підтримувати конкурентні позиції та пропонувати ринку продукти, що відповідають сучасним потребам. Стратегія повинна бути гнучкою, але при цьому спиратися на досвід та виробничу стабільність компанії, що дозволяє їй впевнено рухатися вперед і формувати асортимент, здатний зацікавити різні категорії споживачів.

3.2. Розробка маркетингових і управлінських заходів для впровадження нового продукту

Успішне виведення нового продукту на ринок потребує чіткої та узгодженої системи дій, яка охоплює маркетинг, виробництво, дистрибуцію, аналітику та управління портфелем. На початковому етапі необхідно конкретизувати параметри новинки, щоб забезпечити її відповідність цільовим сегментам, логіці портфеля та виробничим можливостям. Це передбачає визначення смаку, стилю, формату, обсягу тари, ролі у портфелі, цінового рівня та сценаріїв споживання.

Таблиця 3.6.

Основні елементи концепції нового продукту

Елемент	Зміст
Категорія продукту	Новий смаковий варіант, безалкогольна лінійка, лімітована серія або модернізована версія класичного стилю
Смаковий профіль	Оптимальний баланс інтенсивності, ароматики, солодкості / кислотності, залежно від сегмента
Формат тари	Банка 0,33 або 0,5 л; ПЕТ 0,5 л; преміальні формати для NoReCa
Візуальна айдентика	Оновлені колірні рішення, інформативність, відповідність характеру лінійки
Роль у портфелі	Продукт для тестування нішевих рішень, масовий варіант, сезонна

	хвиля або підсилення молодіжної серії
Цінова позиція	Середній сегмент, доступна преміальність або трейдовий диференціатор
Цільові сценарії споживання	Денне споживання, відпочинок, спорт, вечірні події, HoReCa, сімейні формати

Джерело: складено автором

Подані елементи концепції демонструють, що новий продукт може бути адаптований під різні сегменти й сценарії споживання. Гнучкість категорії та смакового профілю дозволяє реагувати на попит як масового ринку, так і нішевих груп. Формати тари охоплюють як традиційні канали, так і HoReCa, що розширює потенціал дистрибуції. Оновлена айдентика підсилює помітність продукту, а варіативність ролі в портфелі дає змогу інтегрувати новинку або як експериментальне рішення, або як стабільну позицію. Запропонований ціновий рівень та сценарії споживання свідчать про орієнтацію на широку аудиторію та багатоформатність використання продукту. Остаточна концепція закріплюється у паспорті SKU та стає відправною точкою для організації виробничих, маркетингових і дистрибуційних дій.

Перед тим як переходити до конкретних дій із просування нового продукту, доцільно структурувати основні напрями маркетингової роботи. У таблиці 3.7. подано узагальнений перелік маркетингових рішень, які забезпечують комплексну підтримку запуску.

Таблиця 3.7.

Маркетингові заходи для підтримки запуску нового продукту

Напрямок	Зміст заходів
1. Позиціонування та повідомлення	<ul style="list-style-type: none"> • акцент на унікальних смакових характеристиках; • підкреслення відмінностей новинки від конкурентних продуктів; • формування історії продукту та чіткого меседжу для комунікації у мережах і торгових точках.
2. Візуальна ідентичність та упаковка	<ul style="list-style-type: none"> • дизайн, що зберігає впізнаваність бренду; • зрозумілі позначки щодо складу й особливостей рецептури; • QR-код із роликком або сторінкою продукту для посилення залучення.
3. Інструменти просування	<ul style="list-style-type: none"> • короткі відеоогляди для соцмереж; • дегустації у мережах; • співпраця з інфлюенсерами; • промо «спробуй першим»; • реклама та POS-матеріали в місцях продажу.

Джерело: складено автором

Позиціонування створює основу для сприйняття новинки, формує її місце серед конкурентів та допомагає вибудувати емоційний зв'язок із цільовою аудиторією. Візуальна ідентичність підсилює цей образ, забезпечує впізнаваність на полиці та передає основні характеристики продукту. Інструменти просування відповідають за практичне охоплення споживачів і формування інтересу через дегустації, комунікації у соцмережах і роботу з інфлюенсерами. Маркетингова активність матиме результат лише тоді, коли вона впорядкована у часі, а кожен етап працює на підсилення попереднього. Для цього важливо заздалегідь визначити послідовність промоакцій та їхнє взаємне доповнення. У таблиці 3.8 наведено календар просування нового продукту, який охоплює підготовку, запуск і подальше підтримання інтересу до новинки. Ефективність запуску значною мірою залежить від правильно розподілених у часі дій. Коли рекламні матеріали, дегустації, онлайн-активності та співпраця з партнерами узгоджені між собою, продукт отримує стабільний розвиток і послідовну підтримку.

Таблиця 3.8.

Промо-календар запуску нового продукту ПрАТ «Оболонь»

Період	Основні дії	Формат реалізації	Очікуваний результат
Тиждень –2 (підготовка)	Фіналізація дизайну, виробництво POS-матеріалів	Макети, торці, шелаф-токери, промо-стікери	Повна готовність до виведення SKU у мережі
Тиждень –1 (анонс)	Стартова комунікація у соцмережах	Тізерні відео, короткі ролики, оголошення про новинку	Формування очікування та перший інтерес
Тиждень 1 (запуск)	Дегустації у ключових мережах	Точки з високим трафіком, промо-персонал	Перший контакт споживача з продуктом
Тиждень 2–3	Інфлюенсер-кампанія	Огляди смаку, фото/відео контент	Природне охоплення молодіжних сегментів
Тиждень 4–5	Промо «Спробуй першим»	Знижки, мультипаки, комбо-набори	Стимулювання пробної купівлі
Тиждень 6	Рекламні матеріали в місцях продажу	Торцеві викладки, брендovanі полиці	Підвищення видимості у мережах
Тиждень 7–8	HoReCa-активації	Сет-меню, дегустаційні сети	Збір чесних відгуків і корекція рецептури
Тиждень 9–11	Digital-підтримка	Реклама у соцмережах, інтерактиви	Закріплення інтересу та повторні купівлі
Тиждень 12	Підсумкова оцінка результатів	Аналіз продажів, ROS, дистрибуції	Рішення щодо масштабування або корекції

Джерело: складено автором

Стартова підготовка забезпечує готовність матеріалів та викладок, а тізерний період створює інтерес ще до фактичного запуску. Після появи новинки у продажу акцент переноситься на дегустації, співпрацю з інфлюенсерами та промо-механіки, які стимулюють перший досвід споживання. Середина кампанії зміцнює видимість продукту у мережах через торцеві викладки й POS-матеріали, а активації у HoReCa дозволяють отримати незалежні відгуки та перевірити рецептуру у реальних умовах споживання. Завершальний етап передбачає підсумкове вимірювання KPI, що необхідно для ухвалення рішень щодо подальшого масштабування продукту. Така поетапність робить процес контрольованим і підвищує шанс закріплення новинки на ринку.

Для ефективного запуску нового продукту важливо не тільки визначити маркетингові інструменти, а й чітко розуміти, через які канали споживач буде знайомитися з новинкою. Різні канали мають власні можливості, різний темп охоплення аудиторії та різний рівень впливу на рішення про покупку. Саме тому доцільно узгодити їх між собою й розподілити ролі так, щоб кожний із них підсилював загальну стратегію. У таблиці 3.9 систематизовано основні канали просування та їхній внесок у формування попиту на новий продукт.

Таблиця 3.9.

Комплексна канална стратегія просування нового продукту ПрАТ «Оболонь»

Канал	Завдання каналу	Формати роботи	Очікуваний результат
Національні торговельні мережі	Формування масового доступу та швидке охоплення	<ul style="list-style-type: none"> • торці та полиці з високим трафіком; • дегустації у пікові дні; • стартові промо; 	Зростання видимості та перші імпульсні продажі
Регіональні магазини	Рівномірне охоплення різних областей	<ul style="list-style-type: none"> • стабільні поставки; • локальні промо; • робота з місцевими дистриб'юторами; 	Збалансовані продажі без провалів у дистрибуції
АЗС та малі формати	Денне споживання та імпульсний вибір	<ul style="list-style-type: none"> • холодні зони біля кас; • компактні формати; • промо «2 за X грн»; 	Зростання швидких покупок серед мобільних споживачів
HoReCa	Тестування смаку та формування репутації	<ul style="list-style-type: none"> • пробні партії; • дегустаційні сети; • робота з барменами; 	Якісний фідбек і перші рекомендації
Онлайн-платформи та маркетплейси	Доступ до молодшої цифрової аудиторії	<ul style="list-style-type: none"> • SEO-картки; • банерна реклама; • промо-набори; 	Прискорення перших продажів і додаткове охоплення
Соціальні мережі	Створення емоційного	<ul style="list-style-type: none"> • відео, сторіз, огляди; 	Поява органічного

	контакту і швидкого охоплення	<ul style="list-style-type: none"> • інтерактиви; • співпраця з інфлюенсерами; 	інтересу та активних обговорень
Партнерські заходи, фестивалі, спортивні події	Підсилення образу продукту та залучення нових груп споживачів	<ul style="list-style-type: none"> • дегустації; • фотозони; • інтерактиви; 	Поглиблення емоційної взаємодії зі споживачами

Джерело: складено автором

Мережі забезпечують швидке охоплення, NoReCa дає змогу перевірити смак і отримати чесні відгуки, онлайн-платформи відкривають доступ до молодшої аудиторії, а події активності створюють емоційний зв'язок із брендом. Завдяки такому поєднанню формуються передумови для впевненого виходу продукту на ринок і поступового нарощування його популярності.

Розроблення чіткої управлінської моделі гарантує стабільність процесу та уникнення затримок між етапами (рис. 3.1.)

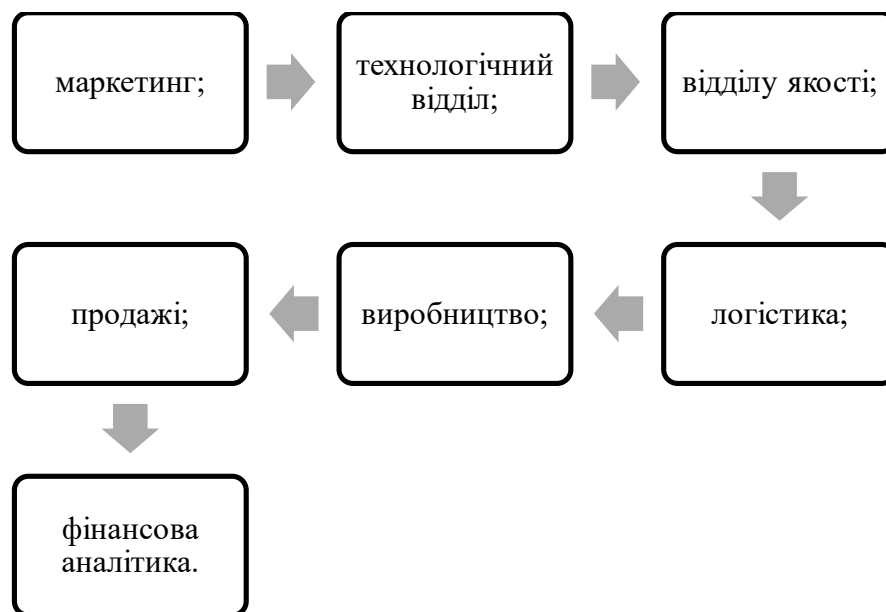


Рис. 3.1. Управлінська модель запуску нового продукту

Джерело: складено автором

Група затверджує дорожню карту запуску та визначає відповідальних за кожен етап.

Для того щоб запуск нового продукту проходив послідовно й без непередбачених збоїв, важливо мати чітку систему управління етапами. Кожний етап виконує свою роль у загальній логіці впровадження: від підготовки матеріалів і тестових варок до виходу в мережі та подальшого

аналізу результатів. Узгодженість цих дій допомагає уникнути затримок і забезпечує контроль за перебігом процесу. У таблиці подано основні управлінські етапи, їх зміст і показники, за якими можна оцінити результативність.

Таблиця 3.10.

Управлінські етапи реалізації запуску нового продукту

Етап	Суть роботи	Показники успішності
Планування	Підготовка календаря релізу	Готовність промоматеріалів, час на виробництво
Виробництво	Тестові й комерційні варки	Відповідність якості, стабільність смаку
Логістика	Формування запасів	Відсутність дефіциту на старті
Дистрибуція	Виведення поставок у мережі	Дотримання графіків, чисельний показник охоплення
Комунікації	Запуск рекламної кампанії	Активність у соцмережах, охоплення, ER
Аналіз результатів	Оцінка продажів і маржі	Досягнення цілей 12-го тижня

Джерело: складено автором

Кожний етап має свої завдання та зрозумілі орієнтири, за якими можна визначити, чи рухається процес у правильному напрямі. Планування забезпечує готовність матеріалів та узгодженість дій. Виробництво відповідає за смакову стабільність і технологічну точність. Логістика контролює наявність запасів, а дистрибуція гарантує своєчасне виведення продукту у мережі. Комунікації формують інтерес і охоплення, а завершальний етап дає розуміння, чи вдалося досягти очікуваних показників продажів і маржинальності.

Ефективність упровадження нового продукту повинна вимірюватися за чітко окресленими показниками (табл. 3.11.)

Таблиця 3.11.

Ключові показники оцінки нового продукту

Показник	Опис	Орієнтир успішності
Дистрибуція	Частка продажу у торгових точках	$\geq 60\%$ у стартових регіонах
Швидкість продажів	Обіг одиниць у день	$\geq 0,6$ од./ТТ/добу
Маржинальність	Рівень прибутковості	$\geq 25\%$
Повторна купівля	Частка споживачів, які купили знову	$\geq 30\%$
Лояльність	Коментарі та відгуки	Переважно позитивні
Успіх промо	Ефективність акцій	Продажі під час промо $\geq 35\%$

Джерело: складено автором

Дистрибуція показує, наскільки широко товар представлений у мережах, і чи має споживач можливість легко його знайти. Швидкість продажів відображає реальний попит у кожній точці та дає розуміння, чи є товар живим на полиці. Маржинальність демонструє економічний сенс виробництва і дає сигнал для подальшого масштабування. Показник повторної купівлі дозволяє оцінити, чи відповідає продукт очікуванням споживачів та чи готові вони повертатися до нього. Лояльність фіксує емоційне сприйняття та формує основу для органічних рекомендацій. Успіх промо дає уявлення про те, як працюють стимули до покупки на старті. На підставі аналізу показників ухвалюється рішення про масштабування, коригування або зняття SKU.

Рис. 3.2. відображає початкові результати роботи нового продукту після виходу на ринок і дає змогу оцінити, як споживач реагує на новинку та наскільки ефективним є її запуск.



Рис. 3.2. КРІ нового продукту на ПрАТ «Оболонь»

Джерело: складено автором

Найвищим серед показників є рівень дистрибуції, що перевищує 60%. Це свідчить про те, що продукт швидко потрапив у значну кількість торговельних точок і має хорошу доступність для споживачів. Швидкість продажів на початковому етапі є невисокою, але це типовий показник для перших тижнів,

коли продукт ще тільки формується у сприйнятті покупців. Маржинальність на рівні близько 28% демонструє, що продукт має економічний сенс і може бути масштабований без надмірного навантаження на собівартість.

Показники повторної купівлі та NPS розміщені в середньому діапазоні, що говорить про перший позитивний досвід споживачів. Частина покупців уже повертається до новинки, а оцінки та коментарі свідчать про готовність рекомендувати продукт іншим. Це важливий сигнал про те, що смаковий профіль та загальна концепція нового SKU сприймаються ринком вдало. У комплексі графік демонструє збалансований старт: продукт доступний, економічно ефективний і поступово формує свою аудиторію. Ці показники створюють підґрунтя для подальшого розширення дистрибуції та посилення маркетингової підтримки.

Для забезпечення сталого розвитку лінійки та ефективного управління варто впроваджувати додаткові заходи (додаток А).

Отже, запропонований комплекс маркетингових і управлінських заходів формує чітку дорожню карту для впровадження нового продукту ПрАТ «Оболонь». Він забезпечує узгодженість між маркетингом, виробництвом, логістикою та продажами, формує умови для контрольованого запуску та дозволяє своєчасно коригувати дії на основі даних.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих стратегій та заходів щодо розвитку нового продукту

Оцінювання економічної ефективності запропонованих стратегічних та управлінських заходів дає змогу визначити, чи здатний новий продукт забезпечити очікуваний фінансовий результат і посилити позиції ПрАТ «Оболонь» на ринку. Вихідна фінансова основа підприємства, проаналізована у попередньому розділі, засвідчує достатній запас стійкості для інвестування у розширення асортименту. Зокрема, чистий дохід компанії зріс із 8,66 млрд грн у 2022 році до 12,78 млрд грн у 2024 році, а обсяг власного капіталу – з 3,36 до

7,17 млрд грн. Таке фінансове тло створює умови для впровадження нових позицій, здатних підсилити асортимент і забезпечити якісне оновлення портфеля.

Запропоновані маркетингові та управлінські заходи охоплюють кілька стратегічних напрямів: розвиток безалкогольних продуктів, підтримку молодіжних лінійок, оновлення традиційних брендів, розширення тестувальних форматів, оптимізацію SKU та активізацію цифрових інструментів. Щоб оцінити їхню доцільність, було побудовано модель економічного ефекту новинки на основі реальних фінансових показників компанії та типових параметрів пивобезалкогольної галузі.

Для аналізу було змодельовано три сценарії: консервативний, базовий і прискорений. Вони відрізняються початковою часткою новинки у структурі продажів та темпами приросту у наступні роки (табл. 3.12, рис. 3.3).

Таблиця 3.12.

Сценарії продажів нового продукту у перший рік і їхній фінансовий ефект

Показник	Консервативний	Базовий	Прискорений
Частка в доході компанії, %	1,0	1,5	3,0
Виручка новинки, млн грн	127,8	191,8	383,5
Валова маржа 28 %, млн грн	35,8	53,7	107,4
Змінний маркетинг (5 %), млн грн.	6,4	9,6	19,2
Чистий внесок у покриття, млн грн.	29,4	44,1	88,2

Джерело: складено автором

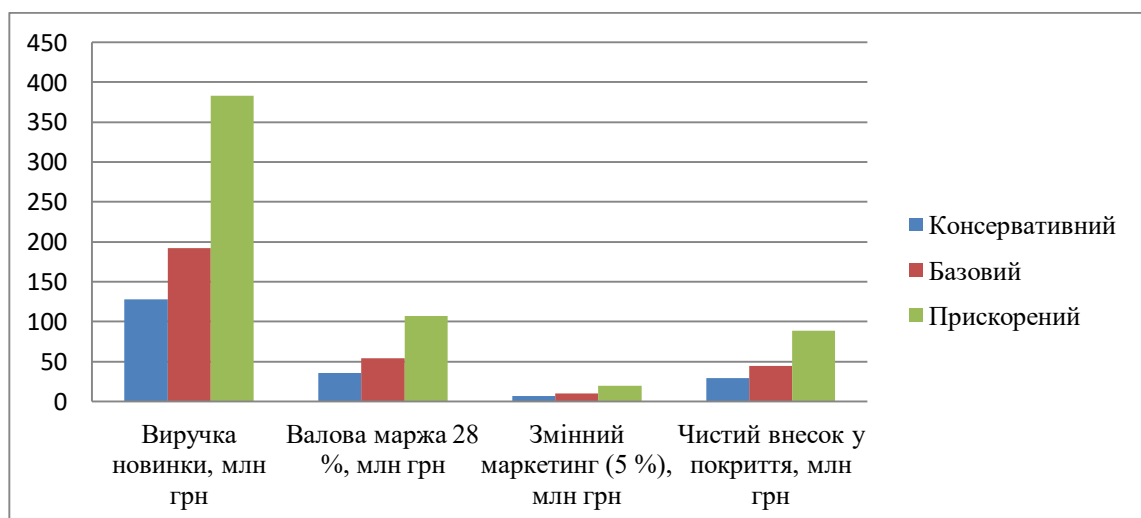


Рис. 3.3. Сценарії продажів нового продукту у перший рік і їхній фінансовий ефект

Джерело: складено автором

У консервативному сценарії продукт займає лише 1 % доходу компанії, проте навіть така частка забезпечує понад 127 млн грн виручки та майже 30 млн грн чистого внеску. Це підтверджує здатність продукту окупати витрати запуску навіть за умов стриманого попиту. Базовий сценарій передбачає активніше прийняття новинки та формує майже 192 млн грн виручки. За рахунок стабільної маржі й контрольованих витрат на маркетинг чистий внесок перевищує 44 млн грн, що робить цей варіант найбільш реалістичним з точки зору планування. Прискорений сценарій показує, як швидке масштабування та виразний інтерес споживачів можуть збільшити значення продукту у доходах компанії до 3 %. За таких умов очікуваний чистий внесок зростає до 88 млн грн. Це свідчить про значний резерв масштабування і про те, що новинка може стати однією з фінансових опор портфеля вже у короткостроковій перспективі. Таким чином, навіть найскромніший прогноз підтверджує економічну життєздатність продукту, а в разі активного ринкового прийняття його внесок стає суттєвим для покращення загальних фінансових результатів підприємства.

Разові витрати запуску охоплюють маркетинг, дизайн, виробничу підготовку та випуск промоматеріалів. Потреба в оборотному капіталі залежить від обсягу виробництва та запасів на старті.

Таблиця 3.13.

Інвестиції у запуск і прогнозовані грошові потоки (базовий сценарій)

Рік	Грошовий потік, млн грн	Коментар
t0	-45,0	Одноразові витрати запуску
1	+44,1	Перший внесок новинки у фін результат
2	+47,2	Зростання продажів і стабілізація маржі
3	+98,0	Масштабування + повернення оборотного капіталу
NPV (18 %)	+57,2	Проект додає вартість компанії

Джерело: складено автором

На старті компанія вкладає 45 млн грн. Це не лише виробнича підготовка, а й маркетинг, створення дизайну, тестові варки, формування запасів. Такі витрати концентруються у t0, тому початковий потік є від'ємним. У перший рік новинка починає працювати на результат, формуючи понад 44 млн грн чистого

внеску. Цього вже достатньо, щоб майже перекрити стартові витрати. Другий рік демонструє плавне зростання до 47,2 млн грн, що свідчить про стабілізацію продажів і впевнене закріплення продукту у ключових каналах. Найпомітніший ефект припадає на третій рік, коли новинка повністю масштабована, займає стійку частку на полиці, а до надходжень додається повернення частини оборотного капіталу. Саме тому грошовий потік збільшується до 98 млн грн.



Рис. 3.4. Прогнозовані грошові потоки

Джерело: складено автором

Розрахована за ставкою дисконту 18 % величина NPV становить понад 57 млн грн. Це означає, що проєкт створює додану вартість і є фінансово доцільним навіть за помірних темпів зростання. Таке поєднання швидкої окупності та помітного позитивного чистого ефекту робить новий продукт перспективним інвестиційним напрямом для ПрАТ «Оболонь».

Щоб оцінити ефект від новинки на загальні результати, проєктовано її внесок у ключові показники діяльності (табл. 3.14, рис. 3.5).

Таблиця 3.14.

Вплив нового продукту на фінансові результати ПрАТ «Оболонь» (базовий сценарій)

Показник	Поточне значення (2024)	Прогноз із новинкою	Зміна
Чистий дохід, млн грн.	12 784,7	12 976,5	+191,8
Валовий прибуток, млн грн	2 984,3	3 061,6	+77,3
Середня валова маржа, %	23,3	23,8	+0,5 в.п.
Операційний результат, млн грн	1 469,2	1 536,7	+67,5
Чистий прибуток, млн грн	1 248,3	1 304,9	+56,6

Джерело: складено автором

Дані демонструють, як поява нового продукту впливає на основні фінансові показники ПрАТ «Оболонь» уже в перший рік після запуску. Навіть у базовому сценарії новинка додає до чистого доходу майже 192 млн грн, що свідчить про її здатність формувати додатковий обсяг продажів без суттєвого перерозподілу попиту всередині портфеля. Зростання валового прибутку на 77,3 млн грн пояснюється поєднанням стабільної маржі та контрольованих витрат на запуск. Невелике, але помітне підвищення середньої валової маржі – з 23,3 до 23,8 % – означає, що новинка має кращу рентабельність порівняно з частиною існуючих позицій, а її вплив поширюється на загальну структуру прибутковості компанії

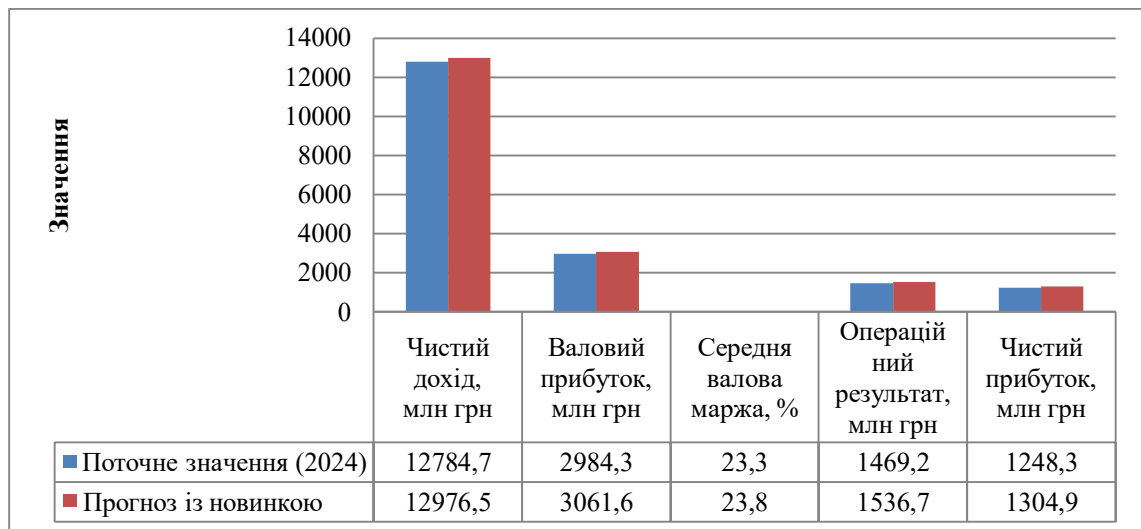


Рис. 3.5. Вплив нового продукту на фінансові результати ПрАТ «Оболонь»

Джерело: складено автором

Операційний результат також поліпшується: приріст у 67,5 млн грн свідчить про те, що додатковий обсяг продажів не створює надмірного навантаження на операційні витрати. Збільшення чистого прибутку на 56,6 млн грн показує, що новинка формує реальний фінансовий ефект і посилює стійкість підприємства, а не лише розширює продуктивний ряд. Ці зміни, навіть за помірною сценарію, підтверджують доцільність розвитку нового продукту,

оскільки він сприяє покращенню рентабельності й підвищує фінансові можливості компанії для подальших інвестицій.

Розрахунок ефективності варто доповнити аналізом основних ризиків, що можуть впливати на доходи або маржинальність нового продукту (табл. 3.15).

Таблиця 3.15.

Основні ризики впровадження новинки та можливі дії

Ризик	Потенційний вплив	Можливі дії
Низькі темпи продажів	Затягування окупності	Тестові варки, HoReCa, корекція смаку та дизайну
Зростання собівартості	Зниження маржі	Перегляд рецептури, пошук альтернативних постачальників
Висока частка промо	Просідання рентабельності	Контроль трейд-бюджетів, оптимізація промо-профілю
Нестабільність дистрибуції	Нерівномірні продажі	Оптимізація запасів, гнучка логістика
Активність конкурентів	Втрата частки ринку	Сезонні релізи, лімітовані дизайни, digital-підтримка

Джерело: складено автором

Основні загрози для новинки стосуються темпів продажів, собівартості, промо-навантаження, стабільності дистрибуції та конкурентного тиску. Кожен ризик має прямий вплив на окупність і маржинальність, тому компенсуючі дії мають прикладний характер і спрямовані на швидке коригування ситуації. Тестові варки та запуск у HoReCa дають змогу оперативно відстежувати реакцію споживачів і вдосконалити продукт у разі повільного старту. Ризик зростання собівартості пом'якшується через адаптацію рецептури та диверсифікацію постачальників. Контроль промо-бюджетів дозволяє уникнути надмірного зниження рентабельності, а гнучке управління запасами зменшує коливання продажів, спричинені нерівномірними поставками. Сезонні релізи, лімітовані дизайни та цифрова підтримка допомагають стримувати вплив конкурентів. У сукупності ці дії створюють кероване середовище, де навіть за наявності ризиків проєкт зберігає фінансову стійкість.

Отже, проведена оцінка ефективності демонструє, що запропоновані управлінські та маркетингові заходи мають переконливе економічне підґрунтя. Новий продукт формує позитивний внесок у фінансові показники підприємства вже у перший рік і забезпечує приріст рентабельності портфеля. Позитивний

NPV, швидка окупність, підвищення маржи та стабільне зростання грошових потоків свідчать про те, що стратегія розвитку лінійки обрана вдало. Враховуючи фінансову стійкість ПрАТ «Оболонь» і тенденції ринку, впровадження нового продукту можна вважати економічно доцільним і обґрунтованим.

ВИСНОВКИ

У ході теоретичного опрацювання встановлено, що новий продукт є результатом поєднання інновацій, маркетингових рішень та виробничих можливостей. Він виконує кілька важливих функцій: забезпечує оновлення асортименту, підтримує конкурентну активність підприємств, сприяє пошуку нових ринкових ніш та підсилює здатність компаній реагувати на зміни попиту. Поняття нового продукту охоплює як модифікації існуючих товарів, так і принципово нові рішення, що формують нові сегменти або змінюють структуру ринку. Теоретичний аналіз доводить, що новий продукт є важливою складовою довготривалого розвитку та джерелом створення доданої цінності.

У процесі систематизації стратегічних моделей встановлено, що управління розвитком нового продукту охоплює визначення напрямів оновлення, вибір способів виходу на ринок, врахування споживчих тенденцій і прогнозування конкурентної реакції. Стратегії розвитку продукту поділяються на інноваційні, адаптаційні, диференціаційні та комбіновані. Їх вибір залежить від цілей підприємства, рівня ризику, доступного ресурсного потенціалу та позиціонування на ринку. Теоретичний аналіз показав, що результативність продуктового розвитку забезпечується узгодженістю стратегічних рішень, послідовністю дій, підтримкою міжфункціональної взаємодії та гнучкістю управління.

Проведене дослідження підтвердило, що життєвий цикл продукту є важливим інструментом оцінювання його перспектив. На різних етапах життєвого циклу змінюється попит, структура витрат, цінова стратегія та конкурентна інтенсивність, тому підприємства повинні регулярно оцінювати дані показники. Методики оцінювання включають аналіз обсягів продажів, ринкової частки, маржинальності, динаміки витрат, рівня впізнаваності та ефективності маркетингових активностей. Об'єднання цих методів дає змогу підприємствам підвищувати точність прогнозування та ухвалювати

обґрунтовані рішення щодо модернізації, оновлення або зняття продукту з виробництва.

Аналіз організаційно-економічних показників ПрАТ «Оболонь» показав, що підприємство має розвинену виробничу базу, достатні технологічні можливості, стабільні фінансові результати та налагоджену систему управління. Структура підприємства дозволяє ефективно координувати роботу виробничих, маркетингових, логістичних і дослідницьких підрозділів. Масштаби діяльності та ресурсний потенціал створюють сприятливі умови для впровадження нових продуктів та модернізації існуючих лінійок.

Дослідження продуктового портфеля показало, що ПрАТ «Оболонь» має широкий та різноманітний асортимент, який включає пиво різних стилів, безалкогольні напої, кваси, слабоалкогольні коктейлі та інші товарні категорії. Аналіз свідчить, що підприємство підтримує баланс між традиційними продуктами, які формують основну частку продажів, і новинками, спрямованими на підтримку інноваційності бренду. Водночас окремі групи продуктів потребують оновлення чи розширення, особливо в сегменті інноваційних та нішевих позицій, що відповідають сучасним поведінковим тенденціям споживачів.

Аналіз процесу розроблення нового продукту у ПрАТ «Оболонь» показав, що підприємство використовує структурований підхід до роботи з новими продуктами: генерація ідей, техніко-технологічна підготовка, тестові варки, сенсорні комісії, формування дизайну, виробництво пілотних партій, маркетинговий супровід і післязапускова аналітика. Встановлено наявність розвиненої внутрішньої взаємодії між виробничими підрозділами, відділом досліджень і розробок та маркетинговою службою. Водночас виявлено потребу в удосконаленні системи збору інсайтів, пришвидшенні узгоджувальних процедур та посиленні інтеграції аналітики споживчої поведінки у процес створення новинок.

У ході розроблення стратегій встановлено, що ПрАТ «Оболонь» має потенціал для розвитку продуктів у кількох напрямках: розширення

безалкогольного сегмента, запуск нішевих смакових лінійок, оновлення дизайну й рецептур окремих позицій, робота з low-alcohol категорією, модернізація класичної лінійки. Стратегії побудовані на аналізі ринкових тенденцій та ресурсних можливостей підприємства, що забезпечує їх реалістичність та перспективність.

Розроблені заходи для ПрАТ «Оболонь» показали, що результативність упровадження нових продуктів підсилюється завдяки точнішому позиціонуванню, використанню сучасних цифрових каналів, оновленню дизайну упаковки, розширенню присутності у HoReCa, акценту на дегустаційних заходах, а також підсиленню внутрішньої комунікації між підрозділами. Застосування цих заходів допоможе підприємству прискорити вихід нових продуктів на ринок і зменшити ризики на ранніх етапах життєвого циклу.

Оцінювання ефективності запропонованих стратегій підтвердило, що їх впровадження здатне посилити позиції ПрАТ «Оболонь» на ринку, оптимізувати структуру продуктового портфеля, підвищити рентабельність окремих категорій і підсилити інноваційний потенціал підприємства. Узгодження стратегій із ресурсною базою та ринковими тенденціями забезпечує стійкі можливості для розширення асортименту й підтримання стабільної динаміки продажів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авраменко Ю. П. Маркетингова діяльність в залежності від етапу життєвого циклу товару. *Вісник Національного технічного університету "ХПИ"*. 2012. № 5. С. 73–80.
2. Аналітика ринку пива в Україні – Pro-Consulting. URL: <https://pro-consulting.ua> (дата звернення: 07.11.2025).
3. Бабінська С. Я. Концепція інформаційного забезпечення інноваційного проекту та етапи її реалізації. *Бізнес Інформ*. 2017. № 1. С. 61–66.
4. Багорка М.О., Юрченко Н.І. Формування комплексної системи маркетингу на підприємстві. *Вчені записки Таврійського національного університету ім. В.І. Вернадського. Серія «Економіка і управління»*. 2020. Том. 31 (70). № 1. С. 102-108.
5. Багорка М.О., Кадирус І.Г. Упровадження маркетингової концепції управління в практичну діяльність аграрних підприємств. *Науково-виробничий журнал «Держава та регіони». Серія «Економіка та підприємництво»*. 2021. №1 (118). С. 42–47.
6. Багорка М.О., Абрамович І.А. Формування комплексної системи аграрного маркетингу підприємства. *Збірник наукових праць «Проблеми системного підходу в економіці»*. 2022. № 1 (87). С. 97–102.
7. Біловодська О.А. Маркетинговий менеджмент : навчальний посібник. Київ : Знання, 2010. 332 с.
8. Балабанова Л. В., Холод В. М., Чижевська Л. М. Маркетингова діяльність підприємства: теорія і практика. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 472 с.
9. Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В. Маркетинг підприємства: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 612 с. URL: [https://moodle.nati.org.ua/pluginfile.php/12748/mod_resource/content/1/market_balabanova%20\(1\).pdf](https://moodle.nati.org.ua/pluginfile.php/12748/mod_resource/content/1/market_balabanova%20(1).pdf) (дата звернення: 06.11.2025)

10. Бланк І. О. Управління інноваціями: навчальний посібник. Київ: НІКА-Центр, 2019. 520 с.
11. Гаркавенко С.С. Маркетинг: підручник. К. Лібра, 2018. 276 с.
12. Горбась І. М. Обґрунтування вибору каналів збуту при виведенні нового товару на ринок у категорії кондитерських виробів. *Молодий вчений*. 2022. № 1(1). С. 21-27.
13. Досьє компанії ПрАТ “ОБОЛОНЬ”. Youcontrol. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=8325691&tb=file#express-universal-file> (дата звернення: 07.11.2025).
14. Досьє компанії ПРАТ “АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА”. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=9090053&tb=file#express-universal-file> (дата звернення: 07.11.2025).
15. Досьє компанії ПРАТ “КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА”. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=6993749&tb=file#express-universal-file> (дата звернення: 07.11.2025).
16. Жегус О. В. Маркетингові дослідження: навчальний посібник. О.В. Х., 2016. 237 с.
17. Загорська А. В. Економічне обґрунтування інноваційних проєктів: монографія. Київ: КНЕУ, 2021. 324 с.
18. Ілляшенко С. М. Маркетингова товарна політика: посібник. К. Університетська книга, 2013. 284 с.
19. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком промислових підприємств: монографія. Суми: Університетська книга, 2017. 352 с. URL: https://duikt.edu.ua/uploads/1_1607_22552682.pdf (дата звернення: 06.11.2025).
20. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент: навчальний посібник. Суми: СумДУ, 2023. 358 с. URL: <https://nemk.com.ua/wp-content/uploads/2024/04/Ілляшенко-С.М.-Інноваційний-менеджмент.pdf> (дата звернення: 06.11.2025).

21. Ільченко Т. В. До питання маркетингового забезпечення планування збуту продукції підприємства. *Економіка та держава*. 2016. № 4. С. 57–60. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/4_2016/13.pdf (дата звернення: 07.11.2025).
22. Кириченко С. О. Принципи формування асортиментної політики. *Агросвіт*. 2021. № 1-2. С. 90-94.
23. Котлер Ф. Маркетинг від А до Я. 80 концепцій, які має знати кожен менеджер. Вид-во: Альпіна Паблішер Україна, 2021. – 252 с.
24. Котлер Ф. Основи маркетингу. Вид-во: Діалектика, 2020. 880 с.
25. Костромін А. О. Основні аспекти управління товарним асортиментом бізнес-організації. *Молодий вчений*. - 2021. - № 1(2). - С. 163-166.
26. Кривешко О. В. Проблеми формування товарного асортименту вітчизняного продуктового ритейлу в умовах війни / О. В. Кривешко, Д. Ю. Бобров, Р. А. Новічевський. // *Ефективна економіка*. - 2023. - № 3.
27. Кривешко О. В. Управління асортиментно-ціновою політикою роздрібною торгівлі в кризових умовах. *Ефективна економіка*. - 2021. - № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2021_3_15 (дата звернення: 07.11.2025).
28. Кушнір Н. Б. Економічне обґрунтування асортиментного портфеля в дослідженні товарообороту торговельного підприємства / Н. Б. Кушнір, В. М. Костриченко, І. О. Шандалюк // *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки*. 2021. №4. С. 122-142.
29. Кальницький А.Є., Копусяк Я.Ф. Стимулювання збуту: заходи та засоби, які допомагають при формуванні маркетингової діяльності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського університету. Економіка*. 2014. №. 1. С. 497.
30. Кравчук Ю. С. Новий товар та сучасні методи його тестування // *Маркетинг і контролінг: сучасні виклики підприємництва*. Київ, 2017. С. 97–98. URL: <http://elar.nung.edu.ua/bitstream/123456789/6125/1/6702p.pdf> (дата звернення: 07.11.2025).

31. Кігель В. Р., Мусієнко К. С. Ризики в інноваційній діяльності виробничо-торговельного підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2014. Вип. 38. С. 136–143.
32. Лагутін Г.В. Менеджмент і маркетинг. К.: КНУБА, 2019. 256 с.
33. Маркетинг-менеджмент : підручник і практикум для бакалаврату та магістратури / І.В. Липсиц, О.К. Ойнер та ін. ; за ред. І.В. Липсиц. Москва : Юрайт, 2015. 370 с.
34. Могилова А. Ю., Шибун М. О. Управління асортиментом торгового підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7939> (дата звернення: 07.11.2025).
35. Молнар О. С. Асортиментні концепції в системі збуту підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. - 2023. - № 1. - С. 93-97
36. Німак Є. В. Маркетингове забезпечення розробки та виведення нового товару на вітчизняний ринок харчової продукції. *Ефективна економіка*. 2020. № 3. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7749> (дата звернення: 05.11.2025).
37. Окландер М. А., Рудельсон Л. Л. Інноваційний менеджмент: навчальний посібник. Одеса: ОНЕУ, 2021. 412 с.
38. Офіційний веб-сайт компанії ПрАТ “ОБОЛОНЬ”. URL: <https://obolon.ua/ua> (дата звернення: 07.11.2025).
39. Офіційний сайт АВ InBev Efes. URL: <https://ab-inbev.com.ua/> (дата звернення: 06.11.2025).
40. Онопрієнко І.М. Шумкова О.В. стратегічне планування нової продукції в маркетинговій діяльності промислового підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління. Економіка та управління підприємствами*. Випуск 6 (33) 2021. С. 155-171
41. Оберемчук В. Ф., Саміло Т. О. Особливості планування виведення на ринок нового продукту. *Економіка інноваційні процеси. Бізнесінформ № 2* '2020. С. 81-87

42. Полонець В. Реалізація маркетингових стратегій: проблемні зони та шляхи їх подолання. *Маркетинг в Україні*. 2021. 210 с.
43. Райко Д.В. Модель управління маркетингом у системі менеджменту промислового підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2015. № 1. С. 107–123. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2015_1_11 (дата звернення: 01.11.2025).
44. Россоха В.В. Маркетинговий менеджмент у системі управління підприємством. *Агроінком*. 2018. № 10–12. С. 108–112. URL: <http://irbis.library.te.ua/cgi-bin/irbis64r> (дата звернення: 07.11.2025).
45. Розробка та просування нового продукту: конспект лекцій: навч. посіб. для здобувачів першого (бакалаврського) рівня спеціальності «Менеджмент»/ Н.І. Ситник; КПІ ім. Ігоря Сікорського –Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2025. 198 с
46. Таран-Лала О. М. Оцінка ефективності стратегічного управління товарним асортиментом підприємства / О. М. Таран-Лала, С. С. Кондратович. // *Ефективна економіка*. - 2022. - № 12. –
47. Тищенко О. В. Управління інноваційними процесами на підприємстві: монографія. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 298 с. URL: <https://library.hneu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/05/Tishchenko-Upravlinnya-innov-procesamy-2020.pdf> (дата звернення: 06.11.2025).
48. Управління процесом розробки і освоєння виробництва нових продуктів: Навч. посібник / Л.Г.Смоляр, К.О.Бояринова, О.В. Кам'янська/ Кондор-Видавництво, 2015. 494 с.
49. Фінансова звітність підприємства, URL: <https://clarity-project.info/edr/05391057> (дата звернення 17.04.2025)
50. Чернишевич Д. Р. ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ НОВОЇ ПРОДУКЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ. [IV Міжнародна науково-практична конференція "БІЗНЕС, ІННОВАЦІЇ, МЕНЕДЖМЕНТ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ"](#). 2023. С. 80-81

51. Чухрай Н. І., Герасимчук В. Г. Маркетинг інновацій: підручник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2020. 412 с. URL: https://ena.lpnu.ua/bitstream/ntb/55865/1/Chukhrai_Marketing_innovaciy_2020.pdf (дата звернення: 06.11.2025).
52. Aakerlof G. A. The Market for Lemons: Quality Uncertainty and the Market Mechanism. Quarterly Journal of Economics., 1970. URL: <https://www.jstor.org/stable/1879431>
53. Baker, M. J.. Marketing : An Introductory Text. 6th Edition. London : Macmillan Business, 1996. 577 p.
54. Clark K.B., Wheelwright S.C. Managing new product and process development: text and case Boston: Harvard Business School. 1992.
55. Christensen C. M. The Innovator's Dilemma. Harvard, 1997. URL: <https://archive.org/details/innovatorsdilemm0000chri>
56. Coase R. The Nature of the Firm. Economica., 1937. URL: <https://www.jstor.org/stable/2626876>
57. Carlsberg Ukraine – офіційний сайт. URL: <https://carlsbergukraine.com/> (дата звернення: 09.05.2025).
58. Kotler P., Keller K. L. Marketing Management. 15th ed. Harlow: Pearson, 2016. 832 p. URL: <https://archive.org/details/marketingmanagement15e> (дата звернення: 05.11.2025).
59. PJSC Obolon – Ukrainian food platform. URL: <https://ukrainian-food.com.ua/en/producers/producer/prjsc-obolon> (дата звернення: 07.11.2025).
60. Osterwalder A., Pigneur Y. Value Proposition Design. Wiley, 2014. URL: <https://archive.org/details/valuepropositiondesign> (дата звернення: 07.11.2025).
61. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press, 2004. 592 p. URL: <https://archive.org/details/competitiveadvantageporter> (дата звернення: 05.11.2025).

62. Rogers E. M. Diffusion of Innovations. 5th ed. New York: Free Press, 2003. 576 p. URL: <https://archive.org/details/diffusionofinnovationsrogers> (дата звернення: 05.11.2025).
63. Stanton W. J., Elzel M.J. and Walker B.J. Fundamentals of Marketing. London: McGraw-Hill Education. 1993. 736 p.
64. Schumpeter J. A. The Theory of Economic Development. Cambridge: Harvard University Press, 1934. 255 p. URL: <https://archive.org/details/theoryofeconomicdevelopment> (дата звернення: 05.11.2025).
65. Teece D. J. Business models, business strategy and innovation. Long Range Planning. 2018. Vol. 51, No. 1. P. 40–49. URL: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007> (дата звернення: 05.11.2025).
66. Ulwick A. W. Jobs to Be Done: Theory to Practice. 2016. URL: <https://jobs-to-be-done.com/books/> (дата звернення: 07.11.2025).

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1 Додаткові управлінські та маркетингові заходи розвитку лінійки

Напрямок	Зміст заходів
1. Оптимізація продуктового портфеля	<ul style="list-style-type: none"> • регулярний перегляд низькоефективних SKU; • вилучення зі складу позицій зі слабким попитом; • перерозподіл ресурсів на продукти з вищим потенціалом зростання.
2. Розширення системи тестування новинок	<ul style="list-style-type: none"> • активне використання дегустаційних наборів; • збір відгуків через QR-коди; • випуск міні-серій для HoReCa.
3. Підсилення комунікаційної платформи	<ul style="list-style-type: none"> • формування єдиного стилю повідомлень для новинок; • короткі відеоформати для соцмереж; • акцент на прозорій рецептурі для безалкогольних лінійок.
4. Робота з мережевим ритейлом	<ul style="list-style-type: none"> • спеціальні промо-комплекти для мереж; • участь у внутрішніх акціях ритейлерів; • адаптація викладок до полицьових метричних стандартів.
5. Підтримка молодіжного сегмента	<ul style="list-style-type: none"> • сезонні релізи та тематичні смаки; • лімітовані дизайни; • інтерактивні онлайн-активності для вибору наступного смаку.