

Економічні науки

УДК 339.138

Ісакова Анастасія Андріївна

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти,

кафедри економіки підприємства

Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Isakova Anastasiia

second (Master's) Level higher Education Student of the

Department of Business Economics

Taras Shevchenko National University of Kyiv

Марощук Діана Олегівна

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти,

кафедри економіки підприємства

Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Maroshchuk Diana

second (Master's) Level higher Education Student of the

Department of Business Economics

Taras Shevchenko National University of Kyiv

**АСОРТИМЕНТНА СТРАТЕГІЯ МОЛОКОПЕРЕРОБНИХ
ПІДПРИЄМСТВ У ДОСЯГНЕННІ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ
ASSORTMENT STRATEGY OF DAIRY PROCESSING ENTERPRISES
IN ACHIEVING COMPETITIVE ADVANTAGES**

Анотація. У статті розглянуто теоретичні та практичні аспекти формування асортиментної стратегії молокопереробних підприємств як інструменту забезпечення їх конкурентоспроможності. Проаналізовано динаміку споживання молочної продукції та наведено приклади реалізації

асортиментних стратегій провідними вітчизняними виробниками. Досліджено взаємозв'язок між структурою товарної пропозиції та ринковим позиціонуванням підприємств. Сформульовано висновки щодо ефективних підходів до асортиментного управління.

Ключові слова: асортиментна стратегія, молочна промисловість, стратегія диверсифікації, диференціація, преміалізація, бренди, конкурентні переваги.

Summary. The article examines theoretical and practical aspects of forming the assortment strategy of dairy processing enterprises as a tool for ensuring their competitiveness. The dynamics of dairy product consumption are analyzed, and examples of assortment strategies implemented by leading Ukrainian producers are provided. The study explores the relationship between the structure of the product offering and the market positioning of enterprises. Conclusions are drawn regarding effective approaches to assortment management in the context of the modern market environment.

Key words: assortment strategy, dairy industry, diversification strategy, differentiation, premiumization, brands, competitive advantages.

Вступ. В умовах посилення конкуренції та нестабільності економічного середовища, формування ефективної асортиментної стратегії стає критично важливим для підприємств. Стратегічне управління продуктовим портфелем дозволяє адаптувати діяльність компаній до ринкових викликів, забезпечити стійкість, прибутковість та задоволення споживчого попиту. Для українського молокопереробного сектору, який функціонує в умовах структурних змін, асортиментна стратегія виступає одним із ключових інструментів збереження конкурентних позицій та розвитку. У цьому контексті актуальним є дослідження теоретичних основ і практичних моделей реалізації асортиментної політики на прикладі

провідних вітчизняних підприємств.

Мета статті. Метою статті є теоретичне обґрунтування та практичний аналіз асортиментних стратегій молокопереробних підприємств як інструменту забезпечення їх конкурентних переваг. Дослідження спрямоване на виявлення підходів до формування ефективної структури продуктового портфеля з урахуванням особливостей ринку, брендової політики, рівня інноваційності та специфіки позиціонування підприємств у молочній галузі України.

Виклад основного матеріалу. Поняття «асортимент продукції» охоплює різні категорії, типи та модифікації товарів, що групуються за певними критеріями. Товарний асортимент має чітку структуру, що відображає взаємозв’язок між окремими товарами та їх загальну систему. Це не випадковий набір продуктів, а збалансована група, у якій кожен товар займає певне місце та перебуває у взаємозалежності з іншими елементами товарного ряду.

Економіст Л.В. Балабанова визначає товарний асортимент як сукупність товарів, які мають тісний взаємозв’язок між собою та орієнтовані на певну групу споживачів. Вони характеризуються спільними каналами збуту та перебувають у схожому ціновому сегменті [1]. Вчена підходить до трактування цього поняття конкретизовано, акцентуючи увагу на тому, що асортимент - це не просто набір продукції, а структурована сукупність товарів, які об’єднані функціональним призначенням, цільовою аудиторією та відповідними ринковими характеристиками. У такому розумінні товарний асортимент є важливим елементом конкурентної стратегії підприємства, що дозволяє ефективно керувати продуктовим портфелем та адаптувати його до потреб ринку.

Асортимент продукції можна розглядати як складну систему, у межах якої товари відрізняються за своїми характеристиками, природними особливостями, експлуатаційними властивостями, функціональним

призначенням, способом використання та рівнем задоволення потреб.

Беручи до уваги особливості споживчих товарів, прийнято виокремлювати два основних види асортименту: виробничий та товарний. Виробничий асортимент охоплює перелік продукції, що випускається певними промисловими або сільськогосподарськими підприємствами. Товарний асортимент, своєю чергою, об'єднує продукцію за певними характеристиками: матеріал виготовлення; розмір; тип; колір; цінова категорія.

Визначення асортименту є важливим завданням для будь-якого підприємства, що займається виготовленням та реалізацією продукції масового споживання. Оскільки асортимент впливає на співвідношення попиту і пропозиції, його стратегічне планування дозволяє компанії успішно функціонувати на ринку та підвищувати конкурентоспроможність.

Для ефективного формування асортиментної стратегії необхідно розуміти принципи класифікації асортименту (табл. 1).

Розуміння принципів класифікації асортименту є необхідною передумовою для формування ефективної асортиментної стратегії. Вона базується на аналізі різних категорій товарів, їх взаємозв'язку та ролі у загальному товарному портфелі підприємства.

Таблиця 1

Класифікація товарного асортименту за різними критеріями

Критерій класифікації	Види	Опис характеристик
За походженням	Виробничий	Продукція, що випускається конкретним підприємством та реалізується або через посередників, або безпосередньо іншим компаніям для подальшої переробки.
	Торговий	Продукція, що продається через торгові мережі або посередницькі компанії для кінцевих споживачів.
За значущістю для компанії	Базовий асортимент	Основні товари, які мають найбільший попит і формують основний дохід компанії.
	Додатковий асортимент	Продукція, яка доповнює продаж основного товарного ряду.

	Ексклюзивний асортимент	Унікальна продукція, яка не має аналогів на ринку та має високу споживчу цінність.
	Імпульсний асортимент	Товари, що купуються спонтанно, без попереднього планування.
За рівнем диференціації	Однорідний	Простий набір товарів, наприклад, харчові продукти або сировина.
	Складний	Продукція, яка має внутрішню градацію за характеристиками, наприклад, різні види електроніки.
	Змішаний	Асортимент товарів із різних груп, що реалізуються в одному місці.
За кількістю товарних груп	Розширений	Великий вибір товарних груп, представлений широким асортиментом позицій у кожній категорії.
	Обмежений	Невелика кількість товарних груп, що включають лише певні категорії продукції.
	Спеціалізований	Асортимент зосереджений на одній або двох категоріях продукції, представлених максимально глибоко.
	Глибокий	Включає кілька варіантів подібних товарів із різними характеристиками.

Джерело: складено авторами на основі проаналізованої літератури

Асортимент продукції є фундаментальним елементом діяльності підприємства, оскільки визначає його ринкову пропозицію та задовольняє потреби споживачів. Його стратегічне планування ґрунтується на аналізі попиту, виробничих можливостей, конкурентного середовища та ринкових трендів, що дозволяє підприємству забезпечити довгострокову стабільність і прибутковість.

Управління асортиментом може здійснюватися на рівні оперативних рішень (асортиментна політика) та стратегічного планування (асортиментна стратегія).

Асортиментна політика – це визначення, формування та підтримка оптимальної структури товарів, які виробляються та реалізуються з врахуванням поточних та майбутніх цілей підприємства [10]. Вона є складовою асортиментної стратегії, яка визначає довгострокові напрями розвитку товарного портфеля підприємства.

Асортиментна стратегія являє собою сукупність рішень, спрямованих на формування, оновлення та оптимізацію асортименту. Відмінність асортиментної стратегії від оперативного управління товарним

асортиментом полягає в її спрямованості на досягнення довгострокових цілей, таких як закріплення позицій на ринку, розширення частки ринку та підвищення рентабельності. Асортиментна стратегія є одним із ключових механізмів формування стійких конкурентних переваг підприємства.

Вибір асортиментної стратегії залежить від ринкової ситуації, ресурсних можливостей підприємства та його стратегічних пріоритетів. Вона може бути спрямована на розширення асортименту, його оптимізацію чи скорочення неефективних позицій. Ключові види асортиментних стратегій наведено на рис. 1.



Рис. 1. Класифікація асортиментних стратегій

Джерело: складено авторами на основі [2]

Молочна галузь відіграє важливу роль в економіці України, оскільки забезпечує продовольчу безпеку, суттєву частку зайнятості в аграрному секторі та робить вагомий внесок у формування експортного потенціалу країни.

Протягом останніх років молочна галузь України зазнавала численних викликів, які суттєво позначилися на рівні споживання молочних продуктів. Так, згідно зі статистичними даними, у 2006 році середньорічне споживання молочних продуктів на одну особу становило 234 кг, однак у подальші роки

цей показник демонстрував стійку тенденцію до зниження (рис. 2).

З початком повномасштабної війни у 2022 році ситуація в молочній галузі значно погіршилася. Споживання молочної продукції впало до 150 кг на душу населення, що є рекордно низьким показником за останні два десятиліття. Основними причинами такого спаду стали:

- Вимушене переміщення населення, що спричинило зниження попиту у традиційних регіонах споживання.
- Зниження купівельної спроможності громадян через економічну кризу та зростання рівня інфляції.
- Логістичні труднощі та перебої в постачанні, що ускладнили доступність молочної продукції у певних регіонах.

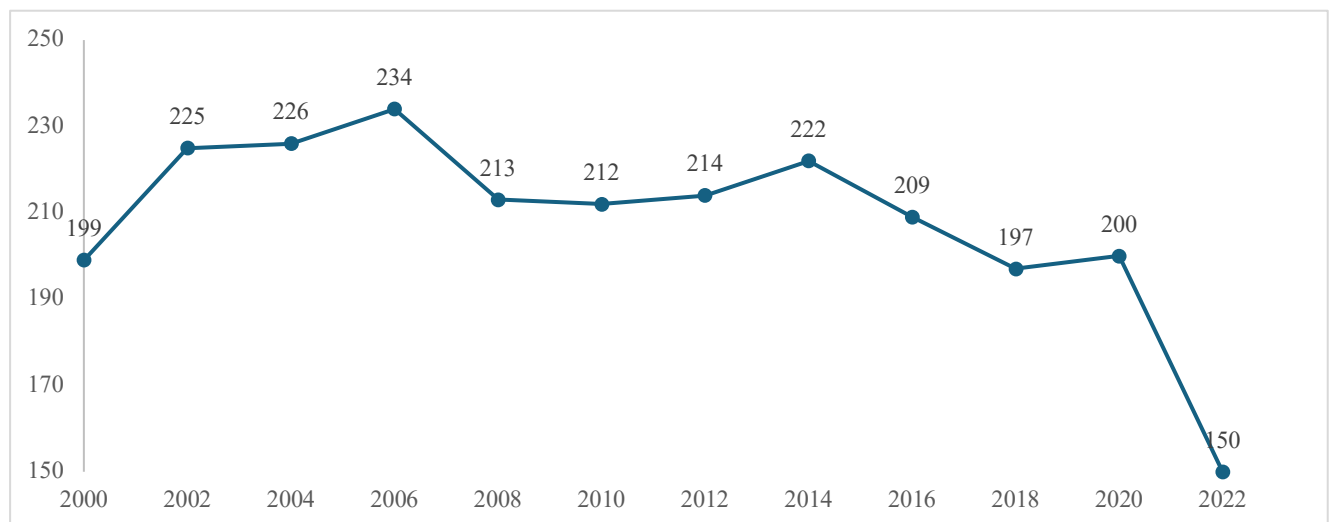


Рис. 2. Річне споживання молочних продуктів, кг/особу

Джерело: складено авторами на основі [9]

Попри складну економічну та безпекову ситуацію в Україні, понад 200 молокопереробних підприємств продовжують вести свою господарську діяльність. В умовах нестабільного попиту, високих виробничих витрат та логістичних викликів ці підприємства змушені адаптовувати свою діяльність та впроваджувати різні асортиментні стратегії для забезпечення стійких конкурентних переваг.

В таблиці 2 наведено ключові підприємства молочної галузі, їхні бренди та основні напрями асортиментної стратегії.

Таблиця 2

Особливості асортиментних стратегій ключових молокопереробних підприємств

Підприємство	Торгові марки	Особливості асортиментної стратегії
АТ «Молочний Альянс»	ТМ «Яготинське», ТМ «Яготинське для дітей», ТМ «Славія», ТМ «Пирятин», ТМ «Златокрай»	<i>Стратегія горизонтальної диверсифікації</i> (широкий асортимент молочних продуктів). <i>Спеціалізація на дитячому харчуванні</i> (наявний окремий бренд дитячого молочного харчування). <i>Інноваційний розвиток</i> (випуск функціональних молочних продуктів).
ТОВ «Люстдорф»	ТМ «На здоров'я», ТМ «Селянське», ТМ «Бурьонка», ТМ «Green Smile», ТМ «Весела Бурьонка», ТМ «Смачно Шеф», ТМ «Illumination Presents Minions»	<i>Стратегія товарної експансії</i> (активне розширення ринку через запуск нових продуктів). <i>Горизонтальна диверсифікація</i> (розширення лінійки традиційних молочних продуктів, а також рослинних альтернатив). <i>Інноваційний розвиток</i> (розробка унікальних продуктів, зокрема функціонального харчування). <i>Преміалізація окремих брендів</i> (позиціонування ТМ «На здоров'я» у вищому ціновому сегменті).
ПП «Білоцерківська агропромислова група»	ТМ «БІЛО», ТМ «Білоцерківське»	<i>Вузька спеціалізація</i> (зосередженість на обмеженій кількості асортиментних груп). <i>Замкнутий виробничий цикл</i> (контроль якості від виробництва сировини до готового продукту). <i>Ребрендинг і сучасний імідж</i> (бренд «БІЛО» орієнтований на молодіжну аудиторію та сучасних споживачів). <i>Експортна орієнтація</i> (активний продаж сухого молока на міжнародні ринки).
ПрАТ «Тернопільський молокозавод»	ТМ «Молокія»	<i>Комбінована асортиментна стратегія</i> (поєднання класичних молочних продуктів із інноваційними розробками) <i>Глибоке проникнення на ринок</i> (широкий вибір традиційної молочної продукції) <i>Орієнтація на спеціалізовані категорії споживачів</i> (випуск безлактозної продукції, товарів без цукру та продуктів із підвищеним вмістом корисних бактерій) <i>Інноваційний підхід</i> (впровадження нових продуктів: йогурти з попкорном і солоні йогуртові соуси з овочевими наповнювачами)

ТОВ «Терра Фуд»	ТМ «Ферма», «Тулчинка», «Біла лінія», «Fremialle», «Золотий резерв»	<i>Вертикальна інтеграція</i> (контроль усього виробничого циклу, від заготівлі сировини до дистрибуції готової продукції) <i>Розвиток преміального сегмента</i> (бренд Premialle) <i>Багатобрендовий підхід</i> (об'єднання кількох торгових марок, кожна з яких має свою спеціалізацію та цільову аудиторію) <i>Експортна орієнтація</i> (потужна міжнародна присутність із постачанням продукції у більше ніж 60 країн світу)
ТОВ «Молочна компанія «Галичина»	ТМ «Галичина»	<i>Диверсифікація асортименту</i> (Виробництво традиційних молочних продуктів та впровадження рослинних напоїв YOMMY) <i>Розширення нішевих сегментів</i> (розробка функціональних продуктів, серед яких йогурти Go Карпати, екзотичні смаки та безлактозна продукція)

Джерело: сформовано авторами на основі [3-8]

АТ «Молочний Альянс» реалізує стратегію горизонтальної диверсифікації, забезпечуючи широкий асортимент молочної продукції під кількома брендами. Компанія випускає питне молоко, кисломолочні продукти, масло, сири, йогурти та дитяче харчування, що дозволяє їй охоплювати різні сегменти споживачів.

Важливою особливістю асортиментної стратегії є спеціалізація на дитячому харчуванні під брендом «Яготинське для дітей». Наприклад, у 2024 році бренд «Яготинське» розпочав співпрацю з міжнародною франшизою «The Smurfs» - випустив серію дитячих йогуртів і молочних коктейлів із популярними персонажами. До лінійки увійшли йогурти з полуницею, персиком і соком маракуйї, а також молочні коктейлі зі смаками вершкового пломбіру, карамелі та бабл-гаму. Цей хід сприяє підвищенню привабливості бренду серед дітей та їхніх батьків.

У межах стратегії інноваційного розвитку «Молочний Альянс» активно впроваджує нові технології та розширює асортимент функціональних молочних продуктів. Наприклад, компанія представила кисломолочний продукт «Геролакт», що містить корисні бактерії для

покращення травлення.

ТОВ «Люстдорф» реалізовує стратегію повного асортименту, що проявляється присутністю компанії в усіх основних категоріях молочної продукції (базові молочні продукти: молоко, вершки, кефір, ряжанка, йогурти, масло; функціональне харчування: пробіотичні йогурти, продукти з підвищеним вмістом білка; рослинне молоко: вівсяне, мигдальне, кокосове молоко; дитяча продукція: спеціальні молочні коктейлі та йогурти; продукти для HoReCa: вершки та молочна продукція для професійного використання (ТМ «Смачно Шеф»).

Компанія постійно впроваджує нові технології - бренд «Green Smile» спеціалізується на рослинних альтернативах молока, що відповідає глобальним трендам здорового харчування. ТМ «На здоров'я» позиціонується у вищому ціновому сегменті, що підтверджується високою якістю продукції, тривалим терміном зберігання та використанням сучасних технологій асептичного пакування.

ПП «Білоцерківська агропромислова група» реалізує стратегію вузької спеціалізації, зосереджуючись на обмеженому, але стратегічно важливому асортименті. Компанія реалізовує кисломолочний сир, масло, плавлений і крем-сир, сухе молоко, що дозволяє ефективно контролювати якість продукції та забезпечувати стабільність виробництва. Однією з конкурентних переваг є замкнутий виробничий цикл, який охоплює власну сировинну базу, переробку та розподіл готової продукції. Це забезпечує повний контроль над якістю на всіх етапах виробництва та мінімізує залежність від зовнішніх постачальників.

Компанія активно адаптується до змін ринку, що підтверджує здійснений у 2022 році ребрендинг із запуском ТМ «БІЛО», орієнтованої на сучасного споживача. Новий імідж бренду підкреслює натуральність, якість та відповідність сучасним трендам здорового харчування.

Важливою частиною стратегії є експортна орієнтація, особливо у

сфері сухого молока, яке постачається на міжнародні ринки. Завдяки високим стандартам виробництва та сертифікації за міжнародними нормами, компанія успішно конкурує на глобальному рівні.

ПрАТ «Тернопільський молокозавод», що відомий за торговою маркою «Молокія», використовує комбіновану асортиментну стратегію. Підприємство пропонує широкий вибір класичної молочної продукції, такої як: молоко, кефір, сметана, масло та сир кисломолочний, водночас, особливе значення має підхід до роботи з окремими категоріями споживачів. Підприємство випускає продукти для людей із непереносимістю лактози, а також тих, хто віддає перевагу товарам без цукру або з високим вмістом корисних бактерій. Також компанія застосовує інноваційний підхід до формування асортименту. Одним із нещодавніх нововведень були йогурт з попкорном, та інноваційний формат солоних йогуртових соусів із додаванням овочевих наповнювачів, що можуть використовуватися як доповнення до основних страв.

Важливим аспектом асортиментної політики компанії є зручність для споживача. Для цього продукція випускається в різних форматах упаковки: від традиційних поліетиленових пакетів і ПЕТ-пляшок до сучасних Tetra Gemina та Pure-Pak, що забезпечує її доступність для різних категорій покупців.

Таким чином, стратегія компанії базується на поєднанні традиційних рішень із новаторським підходом.

ТОВ «Молочна компанія «Галичина» використовує стратегію диференціації, котра передбачає створення унікальних продуктів, орієнтованих на різні сегменти споживачів. Компанія активно розширює асортимент та поєднує традиційні молочні вироби з функціональними та спеціалізованими категоріями продукції.

Важливим напрямом є виробництво карпатських йогуртів, які позиціонуються як натуральні, якісні та корисні для здоров'я. Лінійка

включає як класичні варіанти, так і безлактозні продукти, що розширює доступність продукції для людей із непереносимістю лактози. Також підприємство випускає інноваційні продукти, серед яких екзотичні йогурти, та спеціалізовані молоко, вершки для кави під назвою Barista.

Окрім молочних виробів, компанія реалізує стратегію розширення асортименту за рахунок альтернативних продуктів. Важливу роль у цьому відіграє лінійка рослинних напоїв YOMMY, що відповідає зростаючому попиту на немолочні альтернативи.

Таким чином, стратегія диференціації дозволяє компанії ТОВ «Молочна компанія «Галичина» не лише зберігати конкурентні позиції, а й активно формувати нові ринкові тенденції, забезпечуючи споживачів якісними та різноманітними продуктами.

ТОВ «Терра Фуд» реалізує стратегію вертикальної інтеграції, контролюючи весь виробничий ланцюг від заготівлі сировини до дистрибуції готової продукції.

Компанія об'єднує кілька відомих торгових марок, кожна з яких має свою специфіку та цільову аудиторію, що дозволяє їй охоплювати широкий спектр ринку молочної продукції. «Золотий Резерв» орієнтований на виробництво європейських сирів, що виготовляються за традиційними технологіями. «Ферма» спеціалізується на твердих і плавлених сирах, а також пропонує молочну продукцію, серед якої вершки, молоко, кефір, ряжанка, сметана, йогурти та вершкове масло. «Premialle» – це преміальний бренд, що виготовляє продукцію з молока найвищої якості та використовує сучасні європейські технології. «Тульчинка» є лідером на ринку рослинно-вершкових сумішей та сирного продукту. «Біла Лінія» пропонує молочні продукти для активних споживачів, роблячи акцент на здоровому харчуванні та натуральних інгредієнтах.

Окрім масштабної присутності на внутрішньому ринку, «ТЕРРА ФУД» демонструє потужний експортний потенціал, і постачає свою

продукцію у більше ніж 60 країн світу. Таким чином, «ТЕРРА ФУД» поєднує стратегії диференціації та експансії, що дозволяє компанії утримувати лідерські позиції у молочній галузі.

У результаті проведеного аналізу встановлено, що молокопереробні підприємства України реалізують різні типи асортиментних стратегій – від горизонтальної диверсифікації та повного асортименту до вузької спеціалізації й диференціації. Кожна стратегія відображає специфіку компанії: її розмір, цільову аудиторію, рівень інтеграції та інноваційну спроможність. Підприємства з розвиненою продуктовою лінійкою охоплюють широкі сегменти споживачів, тоді як менші гравці зосереджуються на якості та сучасному позиціонуванні. Водночас спільною тенденцією для всіх є прагнення до інноваційності, адаптивності та орієнтації на нові споживчі запити.

Можемо зробити висновок, що ключовими факторами успіху асортиментної стратегії є: здатність швидко реагувати на зміни ринку, гнучкість у роботі з різними каналами збуту, брендинг та впізнаваність торгових марок, інвестиції в інноваційні продукти, розвиток преміального сегменту молочної продукції. Саме ці компоненти дозволяють підприємствам створювати конкурентні переваги, утримувати споживача та забезпечувати стабільність у складних економічних умовах.

Висновки та подальші перспективи досліджень. Дослідження підтверджує визначальну роль асортиментної стратегії у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств молочної галузі. В умовах зростаючої конкуренції, нестабільного попиту та зміни споживчих пріоритетів саме грамотне управління асортиментом дозволяє компаніям адаптуватися до ринку та забезпечувати сталість розвитку. Досвід провідних українських виробників молочної продукції свідчить про перехід від простого розширення товарної лінійки до цілісної стратегії, що охоплює диференціацію брендів, нішування, інноваційність. Стратегічно

сформований асортимент дозволяє підприємствам одночасно утримувати базовий попит, виходити на нові споживчі сегменти, адаптуватися до зовнішніх викликів і розширювати ринки збуту. Таким чином, асортиментна стратегія інтегрується в загальну бізнес-модель і стає основою для досягнення довготривалих конкурентних переваг.

Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на оцінку ефективності різних типів асортиментних стратегій з урахуванням показників прибутковості, динаміки ринкової частки. Перспективним напрямом є аналіз впливу інновацій, сталого розвитку та цифрових технологій (зокрема персоналізованого маркетингу та e-commerce) на трансформацію асортиментної політики у молочній галузі. Крім того, потребує уваги порівняльне дослідження стратегій вітчизняних і міжнародних компаній, що дозволить ідентифікувати найефективніші практики для адаптації до українського ринку.

Література

1. Балабанова Л. В. Маркетинг: Підручник. 2-ге вид., переробл. і доп. К.: Знання-Прес, 2004. 645 с.
2. Бутенко Н. В. Маркетинг: підручник. Київ: Атака, 2008. 300 с.
3. *Офіційний сайт Групи компаній «Молочний Альянс»*. URL: <https://milkalliance.com.ua/> (дата звернення: 15.03.2025).
4. *Офіційний сайт ТОВ «Люстдорф»*. URL: <https://www.loostdorf.com/> (дата звернення: 15.03.2025).
5. *Офіційний сайт компанії «Білоцерківська агропромислова група»*. URL: <https://bilotserkivske.com/uk> (дата звернення: 15.03.2025).
6. *Офіційний сайт компанії ПрАТ «Тернопільський молокозавод»*. URL: <https://molokija.com/> (дата звернення: 15.03.2025).
7. *Офіційний сайт компанії ТОВ «Молочна компанія «Галичина»*. URL: <https://galychyna.com.ua> (дата звернення: 15.03.2025).

8. Офіційний сайт компанії ТОВ «Терра Фуд». URL: <https://terrafood.ua/kompaniya> (дата звернення: 15.03.2025).
9. Споживання основних продуктів харчування на одну особу на рік. URL: <https://skilky-skilky.info/spozhyvannia-osnovnykh-produktiv-kharchuvannia-na-odnu-osobu-na-rik/> (дата звернення: 15.03.2025).
10. Kotler P. Keller K. L. Marketing Management. 16th Global Edition, Pearson Education, 2021. 800 p.