

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА
**на тему: «ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ РОЗРОБКИ ТА ВИВЕДЕННЯ НА
РИНОК НОВОЇ ПРОДУКЦІЇ ІНДУСТРІЇ МОДИ»**

**здобувача освіти за ОС «магістр»
заочної форми навчання**

**галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»
освітньо-професійна програма
«МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ І АДМІНІСТРУВАННЯ»**

КІТІЦЕВОЇ ОЛЕКСАНДРИ ПАВЛІВНИ

**Науковий керівник:
к.е.н., доцент
Оліх Леся Анатоліївна**

Рекомендовано до захисту
на засіданні кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної діяльності
протокол № 14 від 14 травня 2026 р.

В. о. завідувача кафедри
_____ доцент Фірсова С.Г.

Київ – 2026

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Економічний факультет
Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності

"Затверджую"

В. о. завідувача кафедри менеджменту інноваційної та
інвестиційної діяльності, доц. Фірсова С.Г.
«11» вересня 2025 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу магістра
здобувача освіти за ОС «магістр» заочної форми навчання
галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальність 073 «Менеджмент»
ОПП «Менеджмент організацій і адміністрування»
КІТІЦЕВОЇ ОЛЕКСАНДРИ ПАВЛІВНИ

1. Тема роботи: «Організаційно-методичне забезпечення управління процесами розробки та виведення на ринок нової продукції в індустрії моди»

затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 11.09.2025, протокол №2,

редакційно уточнена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 03.04.2026, протокол №12

2. Строк завершення роботи: 05.05.2026

3. Попередній захист роботи: квітень 2026 р.

4. Предмет дослідження: теоретико-методичне забезпечення процесів розробки та виведення на ринок нової продукції в індустрії моди.

5. Об'єкт дослідження: процеси управління розробкою та виведенням на ринок нової продукції в ТОВ «Бажане Бутік».

6. Мета і завдання дослідження:

Мета — розроблення теоретико-методичних та практичних рекомендацій щодо удосконалення організаційно-методичного забезпечення управління процесами розробки та виведення на ринок нової продукції fashion-бренду на прикладі ТОВ «Бажане Бутік».

Завдання: *(формулюємо за відповідними параграфами магістерської роботи)*

6.1. Узагальнити теоретичні підходи до визначення сутності, складових та етапів процесів розробки і виведення на ринок нової продукції.

6.2. Дослідити методичні засади управління процесами розробки та виведення на ринок нової продукції у сучасних організаціях.

6.3. Визначити особливості позиціонування бренду ТОВ «Бажане Бутік» на українському fashion-ринку.

6.4. Проаналізувати діючу систему управління процесами розробки та виведення на ринок нової продукції у ТОВ «Бажане Бутік».

6.5. Виявити ключові проблеми та обмеження в організації продуктового процесу, взаємодії з підрядниками та координації підготовки нової продукції до ринкового запуску.

6.6. Обґрунтувати напрями удосконалення організаційної моделі та розробити методичні рекомендації щодо координації продуктового процесу, взаємодії з підрядниками та контролю підготовки нової продукції до виведення на ринок.

Науковий керівник



доц. Леся ОЛІХ

Здобувач освіти



Олександра КІТІЦЕВА

Календарний план виконання завдання

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання
1.	Вибір теми магістерської роботи	червень 2025
2.	Затвердження теми магістерської роботи	вересень 2025
3.	Ознайомлення з науково-інформаційними джерелами за обраним напрямом досліджень, виявлення наукової проблематики та формування бібліографії магістерської роботи	вересень – грудень 2025
4.	Підготовка тексту доповіді для участі у науковій конференції, підготовка й опублікування тез у матеріалах наукової (науково-практичної) конференції та наукової статті за обраним напрямом досліджень	жовтень 2025 – березень 2026
5.	Розробка плану магістерської роботи, визначення об'єкта, предмета, мети і завдань дослідження. Розробка завдань та графіку виконання кваліфікаційної роботи магістра. Узгодження їх із науковим керівником кваліфікаційної роботи магістра	січень – лютий 2026
6.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над першим розділом. Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	січень – лютий 2026
7.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом. Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	березень 2026
8.	Підготовка третього (конструктивного) розділу	березень – квітень 2026
9.	Консультація з приводу оформлення роботи	квітень 2026
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	квітень 2026
11.	Передзахисти магістерської роботи	березень - квітень 2026
12.	Усунення зауважень, які були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	до 05.05.2026
13.	Завершення написання магістерської роботи і подача науковому керівникові для підготовки відгуку	06.05.2026
14.	Перевірка роботи на текстові збіги	07-08.05.2026
15.	Зовнішнє рецензування магістерської роботи	травень 2026
16.	Рекомендація магістерської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	травень 2026

Науковий керівник



доц. Леся ОЛІХ

Здобувач освіти



Олександра КІТІЦЕВА

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. Теоретико-методичні основи управління процесами розробки та виведення на ринок нової продукції.....7	7
1.1. Сутність, складові та етапи процесів розробки і виведення на ринок нової продукції.....7	7
1.2. Методичне забезпечення управління процесами розробки і виведення на ринок нової продукції.....15	15
РОЗДІЛ 2. Діагностика процесів розробки та виведення на ринок нової продукції у ТОВ “Бажане Бутік”23	23
2.1. Позиціювання ТОВ “Бажане Бутік” на вітчизняному ринку в сучасних умовах.....23	23
2.2. Управління процесами розробки та виведення на ринок нової продукції у ТОВ “Бажане Бутік”.....35	35
РОЗДІЛ 3. Удосконалення організаційно-методичного забезпечення управління процесами розробки та виведення на ринок нової продукції ТОВ “Бажане Бутік”50	50
3.1. Удосконалення організаційної моделі управління процесом розробки та виведення на ринок нової продукції у ТОВ “Бажане Бутік”50	50
3.2. Методичні рекомендації щодо координації продуктового процесу, взаємодії з підрядниками та контролю підготовки нової продукції до виведення на ринок.....60	60
ВИСНОВКИ.....79	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....84	84
ДОДАТКИ.....87	87

ВСТУП

Для fashion-бренду нова продукція є не лише результатом творчого пошуку, а й підсумком складного управлінського процесу, у межах якого ідея повинна пройти стадії концептуального опрацювання, технічної підготовки, виготовлення зразка, погодження, виробничого планування та ринкового запуску в межах обмеженого сезонного вікна. За умов високої динаміки змін на ринку одягу, посилення конкуренції, скорочення життєвого циклу товару та зростання вимог споживачів до якості, дизайну й швидкості оновлення асортименту для бренду визначальним стає не лише створення привабливого виробу, а й здатність керовано організувати весь маршрут його проходження від задуму до комерційної реалізації. Саме якість управління цими процесами значною мірою впливає на стабільність сезонних запусків, швидкість реакції на зміни попиту, узгодженість внутрішніх рішень і загальну конкурентоспроможність підприємства [1; 2; 3; 4].

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що для сучасних українських fashion-брендів процес розробки нової продукції відбувається в умовах поєднання кількох груп управлінських викликів. Йдеться про сезонний характер попиту, залежність від строків постачання матеріалів і комплектуючих, значну роль зовнішніх підрядників у конструюванні та виготовленні зразків, потребу в координації між продуктовим, виробничим, маркетинговим, логістичним і комерційним напрямками, а також необхідність поєднувати креативну складову бренду з економічною доцільністю продуктового рішення. За таких умов організаційно-методичне забезпечення управління процесами розробки та виведення на ринок нової продукції виступає не другорядною допоміжною функцією, а важливим елементом системи управління підприємством [3; 4].

Проблематика управління процесами створення нової продукції посідає важливе місце у працях вітчизняних і зарубіжних дослідників у сферах менеджменту, маркетингу, інноваційної діяльності та управління бізнес-

процесами. У науковій літературі достатньо широко висвітлено питання етапності розробки нового товару, методів координації продуктового процесу, ролі аналітики у формуванні асортиментних рішень, а також підходів до комерціалізації інноваційної продукції. Водночас специфіка fashion-бізнесу, в якій поєднуються креативні, виробничі, логістичні та ринкові аспекти, потребує більш прикладного управлінського осмислення, насамперед у частині координації проходження моделей між етапами, взаємодії внутрішньої команди бренду із зовнішніми виконавцями, контролю строків і забезпечення своєчасного запуску нової продукції. Недостатня опрацьованість саме цих питань у прикладному управлінському вимірі й зумовила вибір теми магістерської роботи [1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 9; 10; 11; 12].

Практична актуальність дослідження посилюється тим, що його емпіричну базу сформовано на основі узагальнених внутрішніх матеріалів ТОВ «Бажане Бутік», публічної інформації та авторських спостережень щодо організації продуктового процесу на підприємстві. ТОВ «Бажане Бутік» є українським fashion-брендом, діяльність якого охоплює розробку, організацію виготовлення та реалізацію одягу, а створення нових моделей здійснюється в межах складної взаємодії між продуктовим, виробничим, маркетинговим, логістичним і комерційним напрямками. Це дає змогу досліджувати не абстрактну модель управління, а реальну систему координації процесів розробки та виведення на ринок нової продукції в межах сучасного українського fashion-підприємства.

Метою магістерської роботи є розроблення теоретико-методичних та практичних рекомендацій щодо удосконалення організаційно-методичного забезпечення управління процесами розробки та виведення на ринок нової продукції fashion-бренду на прикладі ТОВ «Бажане Бутік».

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено вирішення таких завдань:

- узагальнити теоретичні підходи до визначення сутності, складових та етапів процесів розробки і виведення на ринок нової продукції;

- дослідити методичні засади управління процесами розробки та виведення на ринок нової продукції у сучасних організаціях;
- визначити особливості позиціонування бренду ТОВ «Бажане Бутік» на українському fashion-ринку;
- проаналізувати діючу систему управління процесами розробки та виведення на ринок нової продукції у ТОВ «Бажане Бутік»;
- виявити ключові проблеми та обмеження в організації продуктового процесу, взаємодії з підрядниками та координації підготовки нової продукції до ринкового запуску;
- обґрунтувати напрями удосконалення організаційної моделі та розробити методичні рекомендації щодо координації продуктового процесу, взаємодії з підрядниками та контролю підготовки нової продукції до виведення на ринок.

Об'єктом дослідження є процеси управління розробкою та виведенням на ринок нової продукції в ТОВ «Бажане Бутік».

Предметом дослідження є теоретико-методичне забезпечення процесів розробки та виведення на ринок нової продукції в індустрії моди.

Теоретичною та методологічною основою дослідження є положення сучасної економічної теорії, менеджменту, маркетингу нововведень, управління бізнес-процесами, продуктової політики та комерціалізації нової продукції. У роботі використано загальнонаукові й спеціальні методи дослідження, зокрема: метод теоретичного узагальнення та наукової абстракції — для уточнення сутності й змісту процесів розробки та виведення на ринок нової продукції; аналіз і синтез — для дослідження складових продуктового процесу; системний і структурно-функціональний підходи — для оцінювання організації управління процесами розробки нової продукції в межах fashion-бренду; порівняльний аналіз — для зіставлення теоретичних підходів і практики підприємства; процесний підхід — для дослідження послідовності проходження продукту між етапами розробки, погодження, виробничої підготовки та ринкового запуску; графічний, табличний та аналітичний методи — для узагальнення результатів дослідження й

візуалізації окремих його положень.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів з проблем менеджменту, маркетингу, інноваційної діяльності та управління новою продукцією; нормативно-правові акти; відкриті джерела щодо діяльності fashion-брендів; публічна інформація про ТОВ «Бажане Бутік»; узагальнені внутрішні аналітичні, організаційні та практичні матеріали підприємства; а також результати власних спостережень і узагальнень автора. Емпіричну основу роботи сформовано на базі матеріалів, пов'язаних з аналізом продуктового процесу в ТОВ «Бажане Бутік», що відповідає темі дослідження та його прикладній спрямованості.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що сформульовані в роботі висновки та рекомендації можуть бути використані для підвищення керованості продуктового процесу у fashion-бренді, посилення координації між функціональними напрямками, зменшення втрат інформації між етапами, покращення взаємодії з підрядниками, посилення календарного контролю та підготовки нової продукції до ринкового запуску. Окремі результати дослідження можуть бути застосовані в практичній діяльності ТОВ «Бажане Бутік» під час планування сезонних запусків, організації проходження тестових зразків, погодження змін за моделями та контролю готовності нової продукції до комерціалізації.

Структура магістерської роботи зумовлена метою, завданнями та логікою дослідження. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. У першому розділі узагальнюються теоретико-методичні основи управління процесами розробки та виведення на ринок нової продукції. У другому розділі здійснюється діагностика відповідних процесів на прикладі ТОВ «Бажане Бутік». У третьому розділі обґрунтовуються напрями удосконалення організаційно-методичного забезпечення управління цими процесами на підприємстві. Така структура відповідає затвердженому плану магістерської роботи [13].

РОЗДІЛ 1. Теоретико-методичні основи управління процесами розробки та виведення на ринок нової продукції

1.1 Сутність, складові та етапи процесів розробки і виведення на ринок нової продукції

У сучасних умовах розробка і виведення на ринок нової продукції є одним із ключових напрямів забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Для більшості компаній новий продукт виступає не лише результатом творчого чи технологічного пошуку, а й інструментом оновлення асортименту, адаптації до змін попиту, розширення ринкової присутності та формування довгострокових переваг. Саме тому процес розробки нового продукту доцільно розглядати не як окремий епізод господарської діяльності, а як цілісну систему взаємопов'язаних управлінських, маркетингових, організаційних, технологічних і комерційних дій [1; 2; 5; 12; 14].

У науковій та навчальній літературі процес розробки нового продукту трактується як послідовність дій, спрямованих на перетворення ідеї або виявленої ринкової потреби на конкретну товарну пропозицію, здатну пройти стадії внутрішнього опрацювання, підготовки до виробництва та фактичного виходу на ринок [1; 2; 11]. Водночас у межах процесного підходу такий процес доцільно розуміти як бізнес-процес, тобто впорядковану сукупність взаємопов'язаних операцій, у межах яких вхідні ресурси, інформація та управлінські рішення трансформуються у результат, що має споживчу та комерційну цінність [5; 9]. Такий підхід є особливо доречним для дослідження fashion-бренду, оскільки в цій сфері новий продукт виникає на стику аналітики, дизайну, технології, виробництва, логістики та комунікації з ринком [3; 4].

У наукових підходах процес розробки нового продукту доцільно розглядати одночасно у трьох площинах. Як маркетинговий процес він пов'язаний із виявленням потреб ринку, оцінюванням попиту, аналізом конкурентного середовища та пошуком споживчої цінності майбутнього продукту [6; 7]. Як управлінський процес він передбачає планування,

координацію, розподіл відповідальності, контроль проходження етапів і прийняття рішень щодо подальшого просування або коригування розробки [1; 2; 8; 12]. Як бізнес-процес він охоплює впорядковану послідовність дій, у межах якої інформація, ресурси та управлінські впливи послідовно перетворюються у готовий ринковий результат [5; 9]. Для цієї роботи доцільним є саме інтегрований підхід, оскільки в діяльності fashion-бренду новий продукт формується не в межах однієї функції, а на перетині ринкової аналітики, дизайну, технологічної підготовки, організації виробництва та комерційного запуску.

Поняття нової продукції в управлінському розумінні не обмежується лише радикально новими товарами. До неї можуть належати як принципово нові продуктові рішення, так і нові продуктові лінії, розширення вже наявного асортименту, модифіковані моделі, оновлені варіанти існуючих позицій або продукти, адаптовані до нових потреб ринку [1; 12; 14]. У межах цього дослідження нову продукцію доцільно розглядати за чотирма базовими різновидами: принципово нову, модифіковану, асортиментно розширену та адаптовану до ринкового попиту. Така мінікласифікація дозволяє точніше інтерпретувати продуктові рішення підприємства, оскільки новизна в практиці fashion-бренду часто реалізується не лише через створення повністю нового виробу, а й через оновлення конструкції, матеріалу, силуету, кольору, функції або ролі моделі в сезонній колекції.

Для fashion-бренду це має особливе значення, оскільки новизна часто проявляється не стільки у технологічному прориві, скільки у новому силуеті, конструкції, матеріалі, кольоровому рішенні, зміні пропорцій, оновленні категорії або в іншому способі представлення продукту споживачеві. Отже, в межах fashion-бізнесу нова продукція повинна розглядатися досить широко — як будь-який продуктовий результат, що оновлює ринкову пропозицію бренду та має потенціал комерційної реалізації [4; 14].

Специфіка fashion-ринку суттєво впливає на зміст і логіку цього процесу. На відміну від багатьох інших галузей, у fashion-індустрії продукт має

коротший життєвий цикл, вищу залежність від сезонності, тенденцій, змін стилю життя споживача та швидкості ринкової реакції. Динаміка індустрії моди зумовлює постійну потребу в гнучкості дизайну, якості, швидкості прийняття рішень і швидкості виведення продукту на ринок. У сучасній fashion-практиці дедалі більшого значення набуває не традиційне довгострокове прогнозування, а здатність швидко реагувати на сигнали ринку, тенденції та споживчі очікування [3; 4]. Саме тому процес розробки і виведення на ринок нової продукції для fashion-бренду є не просто управлінням новим товаром, а управлінням часом, координацією і послідовністю дій у межах обмеженого сезонного вікна.

За таких умов управління процесами розробки і виведення нової продукції повинно спиратися на низку взаємопов'язаних принципів. Передусім ідеться про системність, оскільки новий продукт формується під впливом кількох функціональних напрямів одночасно і не може ефективно розвиватися ізольовано. Не менш важливими є послідовність і контрольованість, адже проходження продукту між етапами потребує визначених критеріїв готовності та чітких точок прийняття рішень. Для fashion-бренду особливого значення набувають міжфункціональна координація, орієнтація на ринок і споживчий попит, адаптивність до змін зовнішнього середовища та своєчасність ринкового запуску. Поряд із цим процес має зберігати економічну доцільність, оскільки навіть сильна дизайнерська ідея не може розглядатися окремо від ресурсних можливостей, строків виготовлення та очікуваного комерційного результату. Сукупність цих принципів формує управлінську основу продуктового процесу, в межах якої креативне рішення повинно бути водночас ринково релевантним, організаційно здійсненим і комерційно виправданим [1; 2; 5; 9; 15; 16].

Зміст цього процесу доцільно розкривати через його основні складові. Першою складовою є аналітико-маркетингова, оскільки будь-яке нове продуктове рішення повинно спиратися на вивчення потреб споживачів, аналіз ринкових тенденцій, конкурентного середовища, динаміки попиту та

комерційного потенціалу майбутньої розробки. У межах маркетингу інновацій наголошується, що новий продукт не може бути успішним без попереднього розуміння потреб ринку, навіть якщо ці потреби ще не оформлені остаточно або лише формуються [6; 7]. Другою складовою є продуктово-концептуальна, яка охоплює виникнення ідеї, формулювання задуму продукту, визначення його ролі в асортименті, цільового споживача, ринкової функції та очікуваної цінності.

Третьою складовою є дизайнерсько-технологічна, у межах якої продукт набуває конкретної форми. Саме на цьому етапі ідея перетворюється на опрацьовану модель, визначаються її конструктивні параметри, матеріали, технологія виготовлення, готується технічна документація, відшивається тестовий зразок і проводиться його оцінювання. Для нового продукту цей блок є принциповим, оскільки саме тут відбувається перевірка життєздатності задуму не лише в естетичному, а й у функціональному та виробничому вимірах [1; 2; 11]. Четвертою складовою є організаційно-ресурсна, що передбачає розподіл відповідальності між учасниками процесу, координацію строків, підбір виконавців, планування бюджету, визначення джерел ресурсного забезпечення та узгодження переходу продукту між окремими стадіями процесу [5; 9; 15].

П'ятою складовою є виробничо-логістична, оскільки після опрацювання та погодження моделі новий продукт повинен бути підготовлений до серійного виготовлення, забезпечений матеріалами, виробничими потужностями, контрольними процедурами якості та логістичним супроводом. Шостою складовою виступає комерційно-комунікаційна, яка охоплює цінове позиціонування, підготовку продукту до продажу, вибір каналів збуту, комунікаційний супровід запуску, презентацію новинки ринку та подальший збір реакції споживачів [6; 7; 8; 10]. У реальній управлінській практиці ці складові не функціонують ізольовано. Вони утворюють єдину систему, у якій рішення щодо концепції продукту впливають на технологічне опрацювання, технологічні обмеження коригують виробничі та бюджетні

параметри, а ринкова реакція може змінювати подальшу логіку асортиментних рішень. Саме тому будь-які зміни на одній стадії неминуче відбиваються на змісті, строках і результаті наступних етапів [5; 9].

З огляду на зазначене, етапи процесу розробки і виведення на ринок нової продукції доцільно розглядати як логічно послідовну, але водночас гнучку систему стадій. Для наочнішого розуміння їхнього змісту та управлінського наповнення відповідні етапи узагальнено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1.

Етапи процесу розробки і виведення на ринок нової продукції та їх
управлінський зміст

Етап	Зміст етапу	Управлінське значення / управлінські дії
Виявлення ринкової можливості та формування ідеї	Аналіз ринку, потреб споживачів, тенденцій, конкурентного середовища, внутрішніх можливостей підприємства; формування первинної ідеї продукту	Приймається рішення про доцільність подальшого опрацювання ідеї; визначається її відповідність ринковому запиту, позиціонуванню бренду та стратегічним пріоритетам
Відбір і конкретизація ідеї	Порівняння кількох можливих задумів, відсів слабких рішень, попереднє уточнення категорії, функції та ринкової ролі продукту	Визначається, які ідеї переходять до концептуального опрацювання; оцінюються ризики, ресурсні обмеження та потенційна комерційна доцільність
Розроблення концепції продукту	Формування концепції майбутнього виробу, його цінності для споживача, місця в асортименті, орієнтовних характеристик і ролі в колекції	Погоджується базова логіка продукту; уточнюються цільова аудиторія, очікуваний ринковий ефект, зв'язок із товарною політикою підприємства
Дизайнерське, технічне й технологічне опрацювання	Розроблення конструкції, силуету, технічного завдання, добір матеріалів і фурнітури, визначення технологічних параметрів	Координуються дії дизайнерського, продуктового і технологічного напрямів; перевіряється реалістичність задуму з погляду виробничого виконання
Виготовлення та оцінювання зразка	Відшив тестового зразка, примірка, перевірка посадки, конструкції, зовнішнього вигляду, функціональності та відповідності технічному завданню	Ухвалюється рішення про готовність продукту до доопрацювання або повторного опрацювання; фіксуються критичні недоліки та параметри для коригування

Допрацювання і погодження продукту	Внесення правок у конструкцію, матеріали, пропорції, технічну документацію; повторне узгодження результату	Оцінюється відповідність скоригованої моделі концепції, вимогам якості, строкам і ресурсним можливостям; приймається рішення про допуск до наступної стадії
Підготовка до виробництва	Формування виробничого пакета, визначення параметрів серійного виготовлення, планування обсягів, строків і ресурсів	Перевіряється виробнича готовність продукту; узгоджуються відповідальні, строки, комплектація, можливі ризики затримок
Підготовка до ринкового запуску	Формування цінових параметрів, підготовка каналів збуту, візуальних матеріалів, контенту, презентаційного та комунікаційного супроводу	Приймаються рішення щодо формату запуску, часу виходу на ринок, способу подання продукту споживачеві, координації між маркетингом, продажами та логістикою
Виведення продукту на ринок	Фактична поява продукту в каналах продажу та комунікації бренду, початок взаємодії зі споживачем	Оцінюється своєчасність запуску, ефективність комунікації, початковий попит і стабільність проходження продукту через канали реалізації
Аналіз реакції ринку та прийняття рішення щодо подальшого розвитку / повтору / модифікації / виведення з асортименту	Аналіз продажів, реакції клієнтів, швидкості обігу, доцільності повторного запуску, адаптації або зняття моделі з активного асортименту	Формується рішення щодо подальшої долі продукту: повторне відтворення, коригування, розширення, обмеження партії або завершення життєвого циклу

** узагальнено автором на основі [1; 2; 5; 6; 8; 11; 12; 14].*

Подана в табл. 1.1. логіка показує, що процес розробки і виведення на ринок нової продукції не зводиться до лінійного проходження заздалегідь визначених стадій. Кожен етап містить не лише операційну, а й управлінську складову: оцінювання доцільності, погодження, перевірку готовності до переходу на наступну стадію, уточнення параметрів продукту або повернення до попереднього етапу. Саме така інтерактивність є характерною для продуктового процесу, особливо в тих випадках, коли тестовий зразок не відповідає початковій концепції, строкам, технологічним умовам чи очікуваному ринковому потенціалу [2; 11].

Першим етапом є виявлення можливості та формування ідеї, яке

спирається на аналіз ринку, потреб споживачів, наявних проблем, тенденцій та перспектив розвитку асортименту. На цій стадії важливо не лише зібрати інформацію, а й оцінити, чи відповідає потенційна розробка стратегічному напрямку підприємства, його позиціонуванню та ресурсним можливостям. Другим етапом виступає відбір і конкретизація ідеї, коли із сукупності можливих задумів обираються ті, що найбільше відповідають цілям підприємства, його позиціонуванню, ресурсним можливостям і ринковому попиту. Третім етапом є розроблення концепції продукту та її попереднє обґрунтування, що передбачає визначення характеристик майбутнього товару, його цінності для споживача, місця в продуктовому портфелі та потенційної рентабельності [1; 2; 8; 11].

Четвертий етап пов'язаний із дизайнерським, технічним і технологічним опрацюванням продукту. На цій стадії відбувається конкретизація параметрів майбутнього виробу, розроблення технічного завдання, добір матеріалів, виготовлення зразка та його первинне тестування. П'ятий етап — оцінювання, доопрацювання та погодження — має критичне значення, оскільки саме тут визначається, чи відповідає продукт початковій концепції, вимогам якості, умовам виробництва та очікуванням щодо комерційного результату. На цьому ж рівні перевіряється готовність продукту до переходу на наступну стадію: оцінюються параметри посадки, зовнішнього вигляду, функціональності, відповідності технічному завданню та доцільності подальшого опрацювання. Якщо продукт не проходить цей етап належним чином, він повертається на попередню стадію, що свідчить про ітеративний характер усього процесу [1; 2; 8; 11].

Шостим етапом є підготовка до виробництва і ринкового запуску. Він охоплює формування виробничого замовлення, планування обсягів партії, визначення строків випуску, цінових параметрів, підготовку каналів збуту та маркетингових матеріалів. Саме на цій стадії новий продукт переходить із внутрішнього середовища розробки у фазу реальної готовності до комерціалізації. Сьомим етапом є власне виведення продукту на ринок, тобто

його включення в комунікацію бренду, появу в каналах продажу, взаємодію зі споживачем та отримання фактичної ринкової реакції. Завершальним етапом слід вважати післязапускову оцінку результату, коли аналізуються продажі, швидкість обігу, реакція споживача, доцільність повторного відтворення, модифікації або, навпаки, поступового виведення продукту з активного асортименту [6; 7; 8; 10].

У випадку fashion-бренду зазначені етапи мають ще одну важливу рису: вони реалізуються в умовах обмеженого часу та високої чутливості до моменту виходу моделі на ринок. У сфері моди затримка навіть на одному з етапів може знизити актуальність продукту, змістити сезонний реліз або послабити комерційний ефект від запуску. Саме тому для fashion-бренду швидкість проходження етапів, узгодженість рішень між учасниками процесу та здатність оперативно адаптувати продукт до ринкових змін мають не менше значення, ніж сам дизайн виробу [3; 4].

Отже, процеси розробки і виведення на ринок нової продукції слід розглядати як комплексний міжфункціональний процес, у якому поєднуються аналітико-маркетингова, продуктово-концептуальна, дизайнерсько-технологічна, організаційно-ресурсна, виробничо-логістична та комерційно-комунікаційна складові. Для fashion-бренду цей процес має особливо динамічний характер, оскільки реалізується в умовах скороченого життєвого циклу продукту, високої ролі сезонності та необхідності швидкого реагування на ринок. Його складність, багатостадійність, міжфункціональний характер і висока залежність від координації, строків, ресурсів та ринкової реакції обумовлюють потребу в належному методичному забезпеченні управління цими процесами. Саме тому подальший розгляд методичного забезпечення управління процесами розробки і виведення на ринок нової продукції є логічним продовженням цього підпункту.

1.2. Методичне забезпечення управління процесами розробки і виведення на ринок нової продукції

Методичне забезпечення управління процесами розробки і виведення на ринок нової продукції є необхідною передумовою їхньої цілісності, керованості та результативності. Якщо в попередньому підпункті було розглянуто сутність самого процесу, його складові та етапи, то на цьому рівні увага має бути зосереджена на тому, яким чином цей процес упорядковується, координується та підтримується з погляду методів, інструментів, процедур і правил прийняття управлінських рішень. У сучасних організаціях розробка нового продукту не може здійснюватися виключно на основі окремих ініціатив або ситуативних рішень, оскільки вона потребує системного підходу, узгодженості дій між підрозділами та чіткої логіки переходу продукту між окремими стадіями його створення і комерціалізації [2; 5; 9; 15; 16].

У загальному розумінні методичне забезпечення доцільно трактувати як сукупність підходів, принципів, методів, процедур, документів, аналітичних і організаційних інструментів, за допомогою яких забезпечується планування, координація, регулювання та контроль процесу розробки і виведення на ринок нової продукції. Його призначення полягає не лише у формальному описі послідовності дій, а передусім у створенні такої моделі управління, за якої кожен етап продуктового процесу має зрозумілі вхідні параметри, відповідальних учасників, критерії прийняття рішень, контрольні точки та очікуваний результат [5; 9; 15; 16]. Саме тому методичне забезпечення в цій сфері слід розглядати як частину загальної системи управління підприємством, яка поєднує процесний, функціональний і ринково орієнтований підходи.

Для коректного розуміння змісту методичного забезпечення важливо розмежовувати його основні поняття. Підходи задають загальну логіку управління й визначають, під яким кутом розглядається продуктовий процес. Методи відображають способи управлінського впливу, за допомогою яких забезпечуються планування, координація, оцінювання та контроль.

Інструменти конкретизують практичне застосування методів і надають їм операційної форми. Процедури встановлюють послідовність виконання дій, а регламенти забезпечують повторюваність, контрольованість і розподіл відповідальності між учасниками процесу [5; 9; 15; 16]. У сукупності ці елементи формують не описову, а дієву управлінську основу проходження продукту від ідеї до ринкового запуску.

Зміст методичного забезпечення управління процесами розробки і виведення на ринок нової продукції доцільно розкривати через кілька взаємопов'язаних складових. Першою з них є концептуально-цільова складова, яка визначає, з якою метою підприємство створює новий продукт, яким чином цей продукт пов'язується із загальною стратегією розвитку, асортиментною політикою, ринковим позиціонуванням і конкурентними пріоритетами. Без такого рівня узгодження процес розробки нової продукції втрачає стратегічну спрямованість і може перетворитися на сукупність окремих, слабо пов'язаних між собою продуктових рішень [1; 2; 12; 14; 15].

Другою складовою є аналітико-інформаційна, оскільки будь-яке нове продуктове рішення повинно спиратися на зібрану, структуровану й інтерпретовану інформацію. Йдеться про дані щодо потреб споживачів, стану ринку, тенденцій, змін у поведінці покупця, конкурентного середовища, попередніх результатів продажів, сезонності попиту та комерційного потенціалу окремих продуктових напрямів. У межах маркетингу інновацій саме аналітична підготовка створює підстави для того, щоб новий продукт не був випадковою реакцією на окремий сигнал, а відповідав ринковій логіці та запитам цільової аудиторії [6; 7]. У цьому контексті методичне забезпечення передбачає не лише наявність інформації, а й визначення того, які саме показники мають аналізуватися, на які джерела даних доцільно спиратися та яким чином результати аналізу повинні враховуватися при прийнятті продуктових рішень.

Третьою складовою виступає організаційно-регламентна, що охоплює розподіл ролей і відповідальності між учасниками процесу, визначення

послідовності дій, фіксацію основних етапів, точок погодження та критеріїв переходу продукту від однієї стадії до іншої. З позицій процесного підходу ефективне управління можливе лише тоді, коли бізнес-процес має не лише змістове наповнення, а й організаційно оформлену структуру, тобто зрозумілу логіку руху інформації, ресурсів і управлінських рішень [5; 9]. Саме тому до методичного забезпечення слід відносити розроблення регламентів, процедур, матриць відповідальності, форм технічного завдання, правил погодження змін, порядку передачі продукту між функціональними напрямками, а також визначення складу учасників, які мають бути залучені на кожній стадії.

Четвертою складовою є планово-економічна, оскільки розробка нового продукту повинна оцінюватися не лише з творчого чи ринкового, а й з економічного погляду. Це означає, що методичне забезпечення має включати підходи до попередньої оцінки ресурсомісткості майбутнього продукту, його цінового потенціалу, прогностичної доцільності запуску, можливих витрат на розробку і виробничу підготовку, а також очікуваного комерційного результату. Такий підхід особливо важливий на тих стадіях, де продукт ще не існує у вигляді серійної одиниці, але вже потребує витрат часу, матеріалів і управлінської уваги [1; 2; 8; 10; 12].

П'ятою складовою є контрольна-оцінювальна, яка забезпечує перевірку відповідності продукту концепції, технічному завданню, вимогам якості, строкам, ресурсним обмеженням і очікуваному ринковому потенціалу. Саме в межах цієї складової визначаються критерії оцінювання зразка, правила прийняття рішення про доопрацювання, повторне тестування, передачу у виробництво, перенесення запуску або припинення розробки. Шостою складовою є комунікаційно-координаційна, що забезпечує взаємодію між продуктивним, виробничим, маркетинговим, логістичним і комерційним напрямками, а також із зовнішніми підрядниками. Без належного координаційного контуру навіть змістовно сильне продуктове рішення втрачає керованість у процесі реалізації [5; 8; 9; 10; 15; 16].

Узагальнення складових методичного забезпечення управління процесами розробки і виведення на ринок нової продукції подано в табл. 1.2.

Таблиця 1.2.

Методичне забезпечення управління процесами розробки і виведення на ринок нової продукції

Складова методичного забезпечення	Зміст	Практичне призначення в управлінні процесом
Методологічні і підходи	Системний, процесний, функціональний і маркетингово орієнтований підходи до організації продуктового процесу	Формують загальну логіку управління, дозволяють пов'язати етапи, функції, відповідальних осіб і ринкові цілі в єдину систему
Методи управління	Організаційно-адміністративні, економіко-аналітичні, соціально-комунікаційні та контрольно-оціночні методи	Забезпечують планування, координацію, погодження, оцінювання та контроль проходження продукту між стадіями
Організаційні процедури	Порядок ініціювання розробки, погодження концепції, передачі продукту між етапами, внесення правок, прийняття рішень щодо запуску	Упорядковують послідовність дій і зменшують ризик неузгодженості між учасниками процесу
Аналітичні інструменти	Аналіз ринку, попиту, попередніх продажів, сезонності, ресурсомісткості, цінового потенціалу та комерційної доцільності	Створюють підстави для обґрунтованих продуктових і управлінських рішень
Документи та регламенти	Технічне завдання, асортиментна матриця, календарний план, матриця відповідальності, форми погодження змін, правила передачі інформації	Забезпечують формалізацію процесу, прозорість взаємодії та персоніфікацію відповідальності
Контрольні точки	Оцінка концепції, перевірка зразка, погодження правок, перевірка готовності до виробництва, перевірка готовності до ринкового запуску	Дозволяють своєчасно виявити відхилення, затримки або невідповідності до переходу на наступний етап
Критерії прийняття рішень	Відповідність концепції, якість, технологічність, строковість, ресурсна забезпеченість, собівартість, комерційний потенціал, очікувана реакція ринку	Дають змогу приймати рішення про продовження, доопрацювання, запуск, перенесення, скасування або повторне відтворення продукту

* узагальнено автором на основі [2; 3; 4; 5; 7].

Подана систематизація дає змогу побачити, що методичне забезпечення охоплює не окремий інструмент чи документ, а пов'язану

систему підходів, методів, процедур і критеріїв, без яких продуктивний процес не може залишатися керованим.

Методичне забезпечення управління процесами розробки і виведення нової продукції має спиратися на кілька взаємопов'язаних методологічних підходів. Системний підхід дозволяє розглядати продуктивний процес як цілісну систему взаємопов'язаних елементів, у якій зміни на одній стадії впливають на строки, ресурси та результати наступних етапів. Процесний підхід орієнтує управління не на ізольовані функції чи окремих виконавців, а на логіку створення кінцевого результату через послідовність взаємопов'язаних стадій, для кожної з яких можуть бути визначені входи, виходи, відповідальні особи, необхідні ресурси, контрольні точки та очікувані результати [5; 9]. Функціональний підхід дає можливість чітко розмежувати ролі продуктового, виробничого, маркетингового, комерційного, логістичного та інших напрямів, а також окреслити межі їхньої відповідальності в межах спільного продуктового процесу [15; 16]. Поряд із цим маркетингово орієнтований підхід підпорядковує розробку нового продукту логіці споживчої цінності, ринкового попиту та майбутньої комерційної реалізації, що означає потребу постійно співвідносити внутрішню логіку розробки з очікуваннями цільової аудиторії, асортиментною політикою та умовами ринку [6; 7].

Центральне місце в методичному забезпеченні займають методи управління процесами розробки і виведення на ринок нової продукції. Передусім йдеться про організаційно-адміністративні методи, за допомогою яких встановлюються етапність процесу, порядок погодження рішень, склад учасників, розподіл відповідальності, правила передачі продукту між стадіями та підстави для переходу на наступний етап. Їх призначення полягає у створенні організаційної визначеності: хто, коли, на якій підставі і в якій формі бере участь у проходженні продукту від ідеї до запуску. У практичному вимірі ці методи забезпечують регламентацію етапів, наявність контрольних точок,

фіксацію управлінських рішень і запобігання ситуаціям, коли продукт рухається далі без належного погодження або перевірки [5; 9; 15; 16].

Не менш важливими є економіко-аналітичні методи, які забезпечують оцінювання доцільності запуску продукту, його ресурсомісткості, попередньої собівартості, цінового потенціалу, строків підготовки та комерційної виправданості. Їх використання дає можливість співвідносити очікуваний ринковий результат із витратами, строками, обсягом залучених ресурсів і рівнем ризику. Для процесів розробки нової продукції це особливо суттєво, оскільки рішення про продовження або припинення розробки повинні спиратися не лише на естетичну оцінку моделі, а й на її економічну життєздатність [1; 2; 8; 10; 12]. У цьому разі методичне забезпечення не підміняє творчий вибір, а створює рамку, в якій творчий задум зіставляється з економічною реальністю.

Окрему групу становлять соціально-комунікаційні та координаційні методи. Вони забезпечують узгодження дій між продуктовим, виробничим, маркетинговим, логістичним і комерційним напрямками, а також комунікацію із зовнішніми підрядниками, погодження змін, фіксацію правок і зворотний зв'язок між учасниками процесу. Для продуктового процесу це має принципове значення, оскільки в межах створення нової моделі управлінська помилка часто виникає не через відсутність ідеї, а через втрату інформації, несвоєчасне погодження, неузгодженість рішень або різне трактування очікуваного результату різними учасниками [5; 9; 15; 16]. Саме тому координаційні методи мають бути частиною не неформальної домовленості, а свідомо вибудованого методичного контуру [5; 9; 15; 16].

Четверту групу становлять контрольно-оціночні методи. Вони охоплюють оцінювання зразка, перевірку відповідності концепції, технічному завданню, вимогам якості й технологічності, а також оцінку готовності продукту до виробництва й ринкового запуску. На післязапусковій стадії ця група методів доповнюється аналізом первинної ринкової реакції, швидкості обігу, попиту та доцільності повторного відтворення або модифікації моделі

[8; 10]. Важливо, що саме контрольно-оціночні методи переводять процес розробки з площини припущень у площину аргументованих управлінських рішень.

Реалізація зазначених методів у практиці управління відбувається через конкретні методичні інструменти. До них доцільно відносити технічне завдання, продуктову або асортиментну матрицю, календарний план проходження розробки, матрицю відповідальності, форми погодження правок, критерії оцінювання зразка, контрольні точки переходу між етапами, перелік критеріїв запуску в партію, правила передачі інформації між функціональними напрямками та шаблони фіксації рішень, змін і відповідальних осіб. Значення цих інструментів полягає не в самій наявності документів, а в тому, що вони забезпечують прозорість, повторюваність і контрольованість продуктового процесу. Саме через них методичне забезпечення набуває практичної форми й перетворюється на інструмент реального управління, а не декларативного опису [5; 9; 15; 16].

Окремого значення в межах методичного забезпечення набувають критерії управлінських рішень. Процес розробки і виведення нової продукції передбачає численні точки вибору: продовжити розробку, повернути модель на доопрацювання, передати у виробництво, перенести запуск, тимчасово зупинити опрацювання або повністю відмовитися від запуску. Такі рішення повинні ґрунтуватися не лише на творчому враженні від продукту, а на сукупності критеріїв, що охоплюють відповідність концепції, якість виконання, технологічність, ресурсну забезпеченість, строки, рівень собівартості, ціновий потенціал, комерційну доцільність і очікувану реакцію ринку [1; 2; 8; 10; 12]. Наявність визначених критеріїв робить управлінське рішення менш ситуативним і водночас знижує ризик переходу продукту на наступну стадію без достатньої підготовки.

Для fashion-бренду методичне забезпечення процесу розробки і виведення на ринок нової продукції має власну специфіку. Вона пов'язана з тим, що в цій сфері продукт значною мірою залежить від сезонності, темпу

оновлення колекцій, змін у споживчому сприйнятті, швидкості реакції на тенденції, строків постачання матеріалів, примірок, тестових зразків та взаємодії з підрядниками. Саме тому для fashion-компаній принципово важливо, щоб методичне забезпечення не було надмірно жорстким або формалізованим, інакше воно може сповільнювати реакцію на ринок. З іншого боку, відсутність чітких процедур також створює ризик затримок, неузгоджених рішень і зростання операційних витрат. У цьому полягає одна з основних особливостей fashion-бізнесу: тут методичне забезпечення повинно одночасно створювати порядок і не знижувати гнучкість продуктового процесу [3; 4].

У зв'язку з цим для fashion-бренду доцільно орієнтуватися на таку модель методичного забезпечення, яка поєднує формалізовані елементи і керовану адаптивність. До формалізованих елементів належать етапність процесу, технічна документація, критерії погодження, система контролю строків, матриця відповідальності та правила передачі продукту між стадіями. До адаптивних — можливість коригування продукту після примірки, тестування, зміни доступності матеріалів або зміни ринкового контексту, а також гнучке перегрупування пріоритетів у межах сезонного запуску. Такий підхід дозволяє підтримувати баланс між креативною ідеєю, виробничою реалістичністю та комерційною доцільністю, що є принциповим саме для fashion-бренду [3; 4].

Отже, методичне забезпечення управління процесами розробки і виведення на ринок нової продукції слід розглядати як систему взаємопов'язаних підходів, методів, інструментів, процедур, регламентів, контрольних точок і критеріїв прийняття рішень, що забезпечують керованість продуктового процесу на всіх його стадіях. Для fashion-бренду така система має особливе значення, оскільки саме вона дозволяє поєднати швидкість реакції на ринок із внутрішньою впорядкованістю, креативну складову — з виробничими обмеженнями, а продуктові рішення — з комерційною результативністю. Саме тому аналіз фактичного стану цих підходів, процедур, інструментів і контрольних точок у діяльності ТОВ «Бажане Бутік» є необхідною передумовою подальшої діагностики процесів розробки та виведення на ринок нової продукції, що становитиме зміст другого розділу роботи.

РОЗДІЛ 2. Діагностика процесів розробки та виведення на ринок нової продукції у ТОВ „Бажане Бутік“

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Бажане Бутік» та позиціонування бренду на українському fashion-ринку в сучасних умовах

Аналіз процесів розробки та виведення на ринок нової продукції неможливий без попереднього розгляду підприємства, у межах якого ці процеси реалізуються. У випадку ТОВ «Бажане Бутік» визначальними є не лише формальні організаційно-правові характеристики, а й формат діяльності бренду, побудова управління, асортиментна спеціалізація, канали реалізації та особливості ринкової присутності. Саме ці параметри задають умови, в яких нова продукція проходить шлях від ідеї до комерційного запуску, і тому формують аналітичну основу для подальшого розгляду продуктового процесу в підпункті 2.2.

ТОВ «Бажане Бутік» є українським підприємством, що функціонує у форматі premium ready-to-wear fashion-бренду та поєднує комерційну, продуктову, виробничо-координаційну, логістичну та комунікаційну складові діяльності. За відкритими реєстраційними даними, юридична особа зареєстрована 23.05.2024, має код ЄДРПОУ 45593670, організаційно-правову форму товариства з обмеженою відповідальністю, основний вид діяльності за КВЕД 47.71 «Роздрібна торгівля одягом у спеціалізованих магазинах», місцезнаходження в м. Києві та статутний капітал 8 800 000 грн [8; 9]. Перелік додаткових видів діяльності свідчить, що підприємство не обмежується лише роздрібною функцією, а охоплює також окремі виробничі, складські, логістичні, консультаційні та дистрибуційні напрями. Ключові організаційно-економічні характеристики ТОВ «Бажане Бутік», що визначають умови розробки та виведення на ринок нової продукції, доцільно подати в узагальненому вигляді в табл. 2.1.

Таблиця 2.1.

Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Бажане Бутік»

Блок характеристики	Опис	Значення для теми дослідження
Юридична ідентифікація	ТОВ «БАЖАНЕ БУТІК»; дата реєстрації — 23.05.2024; код ЄДРПОУ — 45593670	Дозволяє ідентифікувати підприємство як організаційну основу, у межах якої реалізується продуктовий процес
Організаційно-правовий і діяльнісний профіль	Товариство з обмеженою відповідальністю; основний КВЕД — 47.71 «Роздрібна торгівля одягом у спеціалізованих магазинах»; додатково охоплює окремі виробничі, складські, логістичні, консультаційні та дистрибуційні напрями	Підтверджує, що діяльність бренду не зводиться лише до роздрібної торгівлі, а включає функції, пов'язані з розробкою, підготовкою та супроводом нової продукції
Локалізація та ресурсна база	м. Київ, Україна; статутний капітал — 8 800 000 грн	Характеризує інституційну й ресурсну основу підприємства та його включеність у столичний fashion-ринок
Формат бізнес-моделі	Premium ready-to-wear fashion-бренд із власним продуктом, внутрішньою продуктовою координацією та залученням зовнішніх виконавців на окремих етапах	Пояснює, чому для підприємства критичними є координація етапів, управління переходами моделі та взаємодія з підрядниками
Асортиментна спеціалізація	Верхній одяг, tailoring-група та ширший багатокатегорійний жіночий асортимент; капсульна логіка побудови продуктової пропозиції	Вказує на багатокатегорійність продуктового портфеля та різну складність проходження моделей у межах сезонного запуску
Канали реалізації	Власний сайт і e-commerce, офлайн-бутики, фізичні простори бренду, клієнтська підтримка та цифрові комунікації	Підтверджує багатоканальний характер виведення нової продукції та потребу узгодження продуктового запуску з продажами й комунікацією
Значення нової продукції в діяльності бренду	Нова продукція забезпечує сезонне оновлення асортименту, підтримку позиціонування, капсульну логіку та комерційне оновлення бренду	Безпосередньо пов'язує характеристику підприємства з предметом дослідження та пояснює системоутворювальне значення продуктового процесу

* Складено автором на основі [8; 9; 10; 11; 12; 13].

Наведені в табл. 2.1. характеристики дають підстави розглядати ТОВ «Бажане Бутік» не просто як суб'єкт роздрібної торгівлі, а як підприємство зі складнішою архітектурою діяльності, у межах якої поєднуються розробка продукту, підготовка його до виробництва, логістичний супровід,

багатоканальний продаж і бренд-комунікація. Для теми магістерської роботи це важливо тому, що процес розробки і виведення нової продукції постає не ізольованим набором дій, а частиною цілісної організаційної системи, де продуктове рішення проходить через кілька функціональних блоків і залежить від якості їхньої координації.

За результатами узагальнення матеріалів підприємства діяльність бренду доцільно характеризувати як модель «внутрішня продуктова команда + зовнішні виконавці». Усередині підприємства зосереджені функції стратегічного й операційного управління, формування продуктової концепції, дизайну, аналітики, планування сезонних запусків, маркетингової підготовки та координації продажів. Водночас частина прикладних етапів — зокрема окремі роботи з конструювання, виготовлення зразків, пошиття партій, постачання матеріалів чи комплектуючих — виконується із залученням зовнішніх виробничих і технологічних контрагентів. Така конфігурація є характерною для сучасних fashion-підприємств, у яких продуктовий цикл організовується як мережевий процес із високими вимогами до строків, контролю якості та узгодженості рішень. Управлінське значення цієї моделі полягає в тому, що центр ваги переноситься з формального виконання окремих операцій на координацію переходу продукту між стадіями. Для fashion-бренду це означає, що успіх нової моделі залежить не лише від творчої концепції, а й від того, наскільки своєчасно поєднані аналіз попиту, вибір матеріалів, технічне опрацювання, тестування зразка, підготовка до виробництва, маркетинговий супровід та включення виробу в канали продажу. Відповідно, розробка нової продукції посідає в діяльності ТОВ «Бажане Бутік» системоутворювальне місце, оскільки саме через неї підтримується оновлення асортименту, ринкова впізнаваність бренду та комерційна динаміка сезонних запусків.

Організаційну структуру управління ТОВ «Бажане Бутік» доцільно визначити як лінійно-функціональну з елементами процесної координації. Її основу становить вертикаль стратегічного управління та система

функціональних напрямів, серед яких виокремлюються продуктовий, комерційний, маркетинговий, виробничий, логістичний, фінансовий, кадровий, цифрово-інфраструктурний і допоміжний блоки. Водночас фактична координація значною мірою концентрується навколо продуктового процесу, що відповідає специфіці fashion-бізнесу, де результат формується на стику творчої, операційної та ринкової діяльності. Організаційну структуру управління ТОВ «Бажане Бутік» подано на рис. 2.1. (Додаток А).

У межах цієї структури особливе значення для теми дослідження має продуктовий напрям, оскільки саме він пов'язує між собою аналіз ринку, розробку моделей, технічний супровід, вибір матеріалів, планування колекцій, маркетингову візуалізацію та підготовку продукту до комерційного запуску. Не менш важливою є взаємодія продуктового блоку з виробничим, маркетинговим і комерційним напрямками: перший забезпечує технологічну реалізацію та контроль виконання, другий — комунікаційне оформлення та підтримку позиціонування, третій — інтеграцію новинки в онлайн- і офлайн-канали продажу. Отже, сама структура управління створює організаційну рамку, в межах якої відбувається проходження нової моделі через ключові стадії продуктового процесу.

Асортиментна структура BAZHANE безпосередньо пов'язана з предметом дослідження. Бренд позиціонується у сегменті premium ready-to-wear, а його розвиток від початкової спеціалізації на шкіряних куртках до ширшого жіночого асортименту засвідчує перехід до повноцінної багатокатегорійної продуктової моделі [10; 11]. У товарній пропозиції представлені верхній одяг, пальта, жакети, тренчі, куртки, пуховики, сукні, спідниці, брюки, джинси, сорочки, блузи, топи, трикотаж, взуття, аксесуари та суміжні групи [10; 11]. Водночас саме верхній одяг і tailoring-група формують найбільш упізнавану частину продуктового ядра бренду [10]. З позицій ready-to-wear асортимент не є випадковою сукупністю товарів. У профільних дослідженнях наголошується, що формування колекцій цього типу має враховувати короткий життєвий цикл продукту, сезонність, співвідношення

категорій, повторення конструктивних моделей у різних кольорах і фактурах, а також внутрішню капсульну логіку [14]. Для fashion-бренду це означає, що асортиментна політика безпосередньо впливає на складність продуктового процесу: чим ширший асортимент і чим більшою є частка сезонно оновлюваних моделей, тим вищими стають вимоги до планування, пріоритизації, координації та контролю проходження моделей між етапами. Асортиментну структуру та продуктову спеціалізацію бренду систематизовано в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Асортиментна структура та продуктова спеціалізація BAZHANE

Товарна категорія	Роль у колекції / асортименті	Значення для позиціонування бренду	Зв'язок із процесом розробки нової продукції
Верхній одяг	Ядро асортиментної матриці та сезонних запусків	Формує найвиразнішу ринкову ідентичність бренду	Потребує складнішої координації матеріалів, конструкції, примірок, строків і запуску
Пальта	Флагманська категорія	Підсилює premium ready-to-wear позиціонування	Вимагає точного опрацювання силуету, посадки, тканин та сезонного таймінгу
Жакети	Ключова tailoring-група	Підтримує впізнавану конструктивність і сучасний образ бренду	Часто функціонує як база для повторів, модифікацій і капсульних комбінацій
Тренчі / куртки / пуховики	Сезонне розширення outerwear-напрямку	Поглиблює присутність бренду в верхньому одязі	Підвищує складність роботи з матеріалами, утеплювачами, функціональністю та виробничими строками
Сукні	Доповнювальна, але помітна частина жіночого асортименту	Розширює продуктову пропозицію бренду поза outerwear-напрямом	Потребує регулярного сезонного оновлення та швидшого циклу погоджень
Спідниці	Частина капсульної логіки	Підтримує комплектність образів	Важлива для комбінацій із жакетами, топами, трикотажем і сезонними блоками
Брюки / джинси	Базова та комерційно значуща група	Підтримує everyday і tailoring-сегмент бренду	Вимагає роботи з посадкою, повторенням конструкцій, кольоровими варіаціями та розмірною логікою

Товарна категорія	Роль у колекції / асортименті	Значення для позиціонування бренду	Зв'язок із процесом розробки нової продукції
-------------------	-------------------------------	------------------------------------	--

Продовження таблиці 2.2

Сорочки / блузи / топи	Формують верхню частину капсул і комплектів	Розширюють універсальність асортименту	Часто потребують швидкого оновлення кольору, тканини, деталей і співвідношення з нижніми категоріями
Трикотаж	Підтримувальна й комерційно стабільна категорія	Посилює щоденну носибельність бренду	Залежить від сезонності, матеріалів і точного балансування між базою та новизною
Взуття та аксесуари	Додаткові категорії	Поглиблюють стилістичну завершеність бренду та середній чек	Потребують окремої координації постачання, сумісності з колекцією та комерційного відбору
Інші суміжні категорії	Розширюють екосистему бренду	Дають змогу поглибити контакт із цільовою аудиторією	Використовуються вибірково й підсилюють диверсифікацію продуктового портфеля

** Складено автором на основі [10; 11; 14] та матеріалів*

підприємства.

Матеріали табл. 2.2. показують, що асортимент BAZHANE має системний, а не випадковий характер. Верхній одяг і tailoring-група формують ринкову впізнаваність бренду та слугують його продуктовим ядром, тоді як інші категорії забезпечують капсульну логіку, розширюють сценарії споживання і підтримують комерційну повноту асортименту. Для теми магістерської роботи це означає, що процес розробки нової продукції в межах бренду є багатокатегорійним і потребує різних управлінських режимів для базових, повторюваних і сезонно оновлюваних моделей.

Канали реалізації та ринкова присутність бренду свідчать про багатоканальний характер його діяльності. Продукція BAZHANE реалізується через власний цифровий канал продажу, офлайн-бутики, клієнтську підтримку, сервісні механізми замовлення та доставки, а також через інші формати комунікації з аудиторією [11; 12; 13]. Така модель продажу поєднує комерційну та іміджеву функції: з одного боку, вона забезпечує безпосередній доступ споживача до товару, а з іншого — підтримує цілісність візуального й

сміслового образу бренду. Саме тому виведення нової продукції на ринок у цьому випадку не зводиться до фізичної наявності моделі, а передбачає її інтеграцію в уже сформовану систему продажів, сервісу та комунікації.

Позиціонування BAZHANE на українському fashion-ринку доцільно окреслити як premium / designer ready-to-wear сегмент із вираженою ставкою на верхній одяг, конструктивність силуету, якісні матеріали та сучасну капсульну логіку [10; 11]. Бренд вибудовує асортимент навколо цілісного візуального коду, в якому поєднуються сучасне прочитання tailoring-напрямку, структурність форм, жіночий силует і прагнення до гардеробної цілісності. Така модель позиціонування підвищує роль нової продукції: для підтримки преміальної ідентичності підприємство має не просто поповнювати асортимент, а регулярно оновлювати його так, щоб нові моделі одночасно відповідали ДНК бренду, сезонному запиту та комерційній логіці продажів.

На український fashion-ринок нині впливають воєнні, логістичні, споживчі й комунікаційні зміни. Для нього характерні підвищена чутливість до строків постачання, посилення ролі онлайн-продажів, зміна споживчих пріоритетів, зростання вимог до гнучкості асортименту та більш виразна орієнтація на локальні бренди [15]. За таких умов для fashion-підприємства особливого значення набувають швидкість адаптації, точність сезонного оновлення, здатність забезпечити стабільність каналів реалізації та узгодженість між продуктовими, виробничими й комерційними рішеннями. Отже, ринкове середовище створює для BAZHANE як можливості, так і обмеження. До можливостей належать попит на локальний дизайнерський продукт, посилення значення багатоканальності та цифрової присутності. До обмежень — воєнний і логістичний контекст, нестабільність частини споживчого попиту, чутливість до строків постачання матеріалів і сезонні ризики. За таких умов для підприємства важливим є не лише створення нової моделі, а здатність керовано провести її через усі стадії підготовки до комерціалізації.

Для поглиблення оцінки позиції ТОВ «Бажане Бутік» у контексті теми дослідження доцільно використати SWOT-аналіз, зорієнтований не на загальну характеристику бренду, а саме на чинники, що впливають на організацію процесів розробки та виведення на ринок нової продукції. Такий підхід дає змогу систематизувати внутрішні та зовнішні умови функціонування підприємства, виокремити найбільш значущі для продуктового процесу сильні й слабкі сторони, можливості та загрози, а також оцінити силу їхнього впливу на управлінські рішення.

У роботі застосовано оцінювання SWOT-факторів за 5-бальною шкалою, де 5 балів відповідає найвищому рівню впливу чинника на управління новою продукцією, а 1 бал — мінімальному. Така процедура дає змогу визначити не лише перелік релевантних факторів, а й пріоритетні напрями управлінської реакції щодо координації продуктового процесу, роботи з підрядниками, строків, матеріального забезпечення та підготовки моделей до ринкового запуску. Результати оцінювання факторів SWOT-аналізу подано в табл. 2.3. Результати оцінювання факторів SWOT-аналізу за окремими групами подано в табл. 2.3.–2.6.

Таблиця 2.3.

Оцінювання сильних сторін ТОВ «Бажане Бутік» у контексті розробки та виведення нової продукції

Фактор	Оцінка впливу, балів	Управлінська інтерпретація для продуктового процесу
Виразна продуктова ідентичність бренду	5	Полегшує відбір концепцій нових моделей і забезпечує узгодженість сезонних запусків із позиціонуванням бренду
Сильна верхня та tailoring-група	5	Формує найбільш компетентний сегмент продуктової розробки та створює основу для розвитку ключових категорій
Premium ready-to-wear позиціонування	4	Дозволяє підтримувати вищі вимоги до продукту та обґрунтовує складніший підхід до розробки і запуску
Багатоканальна модель продажів	4	Створює більше точок комерційного тестування нової продукції та розширює канали її виведення

Продовження таблиці 2.3

Капсульна логіка асортименту	4	Сприяє узгодженню нових моделей між собою та спрощує прийняття рішень щодо повторів, модифікацій і доповнень
Наявність внутрішньої продуктової команди та досвіду сезонних запусків	5	Підвищує спроможність підприємства координувати розробки, погодження, доопрацювання і запуск моделей
Розвинена система комунікації бренду з клієнтом	4	Дозволяє швидше отримувати зворотний зв'язок і використовувати його для коригування асортиментних рішень

** Узагальнено автором на основі [8; 9; 10; 11; 12; 13; 14; 15] та матеріалів підприємства.*

Оцінювання сильних сторін показує, що найбільшу вагу для продуктового процесу мають виразна продуктова ідентичність бренду, сформована експертиза у верхній та tailoring-групі, а також наявність внутрішньої команди з досвідом сезонних запусків. Сукупність цих чинників створює основу для послідовнішого відбору моделей, підтримання асортиментної цілісності та координації рішень у межах розробки нової продукції. Водночас багатоканальна модель реалізації та налагоджена комунікація з клієнтом посилюють зв'язок між продуктовими рішеннями й ринковою реакцією.

Таблиця 2.4.

Оцінювання слабких сторін ТОВ «Бажане Бутік» у контексті розробки та виведення нової продукції

Фактор	Оцінка впливу, балів	Управлінська інтерпретація для продуктового процесу
Залежність від зовнішніх підрядників на окремих етапах	5	Підвищує ризик затримок, повторних ітерацій та обмежує керованість процесу розробки
Залежність від строків постачання матеріалів і комплектуючих	5	Впливає на строки виготовлення зразків і може зсувати сезонне вікно запуску
Складність міжфункціональної координації між продуктовим, виробничим, маркетинговим і комерційним блоками	5	Ускладнює синхронізацію рішень і створює ризик втрати інформації між етапами
Чутливість до сезонного вікна запуску нової продукції	4	Посилює наслідки навіть незначних затримок і знижує гнучкість календарного планування

Продовження таблиці 2.4

Високе організаційне навантаження на команду при паралельному веденні кількох розробок	4	Підвищує ймовірність перевантаження, пропуску контрольних точок і неузгодженості пріоритетів
Ризик затримок між стадіями погодження, доопрацювання й підготовки до випуску	5	Безпосередньо впливає на своєчасність виведення нової продукції на ринок
Часткова обмеженість довгого ряду відкритих кількісних показників для ретроспективної діагностики	3	Обмежує глибину порівняльного аналізу та ускладнює побудову стабільної системи контролю

** Узагальнено автором на основі [8; 9; 10; 11; 12; 13; 14; 15] та матеріалів підприємства.*

Слабкі сторони не свідчать про недостатність самого продуктового потенціалу бренду, однак вказують на вразливі місця в організації проходження моделей між стадіями. Найвищі оцінки отримали чинники, пов'язані із залежністю від підрядників і матеріального забезпечення, складністю міжфункціональної координації та ризиком затримок у процесі погодження й підготовки до випуску. Саме ці обмеження знижують передбачуваність строків і посилюють потребу у формалізації контрольних точок, відповідальності та процедур взаємодії.

Таблиця 2.5.

Оцінювання можливостей ТОВ «Бажане Бутік» у контексті розробки та виведення нової продукції

Фактор	Оцінка впливу, балів	Управлінська інтерпретація для продуктового процесу
Розширення асортименту та розвиток нових категорій	4	Дозволяє масштабувати сильні продуктові компетенції та диверсифікувати запуск нової продукції
Подальший розвиток digital-продажів і e-commerce	5	Створює додатковий канал швидкого тестування попиту й підсилює аналітичну основу продуктових рішень
Розвиток міжнародної присутності та спеціальних форматів просування	3	Розширює ринкове поле для нових продуктів, але потребує додаткової організаційної готовності
Колаборації, спеціальні проекти, розвиток нових продуктових блоків	4	Відкриває простір для експериментальних запусків і нових сценаріїв продуктової розробки

Продовження таблиці 2.5

Посилення аналітичного управління асортиментом і продуктивним портфелем	5	Дає змогу точніше відбирати моделі до розробки, повтору, модифікації або скасування
Поглиблення клієнтської бази через повторні продажі та сервіс	4	Підтримує рішення щодо повторів, сезонних модифікацій і розвитку комерційно стійких моделей
Поглиблення омніканального досвіду клієнта	4	Сприяє кращому узгодженню продукту, комунікації та каналів продажу

** Узагальнено автором на основі [8; 9; 10; 11; 12; 13; 14; 15] та матеріалів підприємства.*

Можливості мають не лише ринковий, а й управлінський зміст. Найбільш значущими для продуктового процесу є розвиток digital-продажів і посилення аналітичного управління асортиментом, оскільки вони розширюють інформаційну основу для відбору моделей, оцінювання попиту та прийняття рішень щодо повторів або модифікацій. Інші можливості — розвиток нових категорій, спеціальних проєктів і омніканального досвіду — створюють додаткові сценарії продуктової роботи, але водночас підвищують вимоги до координації, календарного планування та внутрішньої готовності підприємства.

Таблиця 2.6.

Оцінювання загроз для ТОВ «Бажане Бутік» у контексті розробки та виведення нової продукції

Фактор	Оцінка впливу, балів	Управлінська інтерпретація для продуктового процесу
Воєнний контекст і пов'язані з ним операційні ризики	5	Створює нестабільність строків, логістики, ресурсного забезпечення та операційного планування
Логістичні ускладнення та затримки постачань	5	Безпосередньо впливають на матеріальну готовність і строки проходження моделі між стадіями
Валютні коливання та зростання вартості матеріалів	4	Ускладнюють прийняття рішень щодо запуску та коригують параметри комерційної доцільності
Висока сезонність і ризик запізнення із запуском	5	Підвищують критичність календарного контролю та посилюють втрати від відхилень у строках

Продовження таблиці 2.6

Посилення конкуренції у premium / designer ready-to-wear сегменті	4	Вимагає вищої точності продуктового позиціонування та швидшого оновлення асортименту
Зміна споживчого попиту та коливання купівельної спроможності	4	Посилює вимоги до аналітичного супроводу запусків і точності асортиментних рішень
Імпортозалежність окремих матеріалів і фурнітури	4	Підвищує чутливість процесу розробки до зовнішніх обмежень постачання

** Узагальнено автором на основі [8; 9; 10; 11; 12; 13; 14; 15] та матеріалів підприємства.*

Зовнішні загрози насамперед посилюють ризики для строків і ресурсної готовності продуктового процесу. Найбільш відчутними є воєнний контекст, логістичні ускладнення та висока сезонність запуску, оскільки саме вони безпосередньо впливають на матеріальне забезпечення, проходження моделі між стадіями та здатність підприємства вийти на ринок у запланований період. Валютні коливання, конкуренція й нестабільність споживчого попиту додатково підвищують вимоги до точності продуктових рішень, що потребує не ситуативних реакцій, а заздалегідь вибудованих організаційних механізмів контролю.

Отже, розподіл SWOT-факторів за окремими групами дає змогу точніше визначити пріоритетні напрями управлінської реакції. Для ТОВ «Бажане Бутік» ними є посилення календарного контролю, формалізація контрольних точок, чіткіше закріплення відповідальності між учасниками продуктового процесу, покращення взаємодії з підрядниками, структурованіша робота з матеріалами, розвиток аналітичного управління асортиментом, а також використання digital-продажів і клієнтського зворотного зв'язку як інформаційної основи для продуктових рішень. Саме ці висновки створюють підстави для переходу до підпункту 2.2, у якому буде розглянуто, як фактично організовано управління процесами розробки та виведення на ринок нової продукції в ТОВ «Бажане Бутік».

Фінансово-економічний аспект у межах цього підпункту доцільно розглядати лише як підтверджувальний контекст. За відкритими даними, у 2025 р. ТОВ «Бажане Бутік» відображало дохід у розмірі 34 637 700 грн, чистий прибуток 3 042 200 грн, активи 34 941 200 грн, зобов'язання 23 102 600 грн та 19 працівників [9]. Ці показники свідчать про наявність реальної операційної діяльності, активної товарно-фінансової бази та прибуткового результату. Водночас повноцінний кількісний фінансовий аналіз у межах 2.1 не є доцільним, оскільки дослідження зосереджене не на фінансовій діагностиці як самостійній цілі, а на організаційно-методичному забезпеченні управління процесами розробки та виведення на ринок нової продукції.

Таким чином, ТОВ «Бажане Бутік» є українським premium ready-to-wear fashion-підприємством із вираженою продуктовою ідентичністю, лінійно-функціональною структурою з елементами процесної координації, багатоканальною моделлю реалізації та асортиментом, побудованим навколо верхнього одягу, tailoring-групи й капсульної логіки. Проведене SWOT-оцінювання показало, що найвищої управлінської уваги потребують саме питання координації продуктового процесу, строків, взаємодії з підрядниками, матеріального забезпечення та контролю переходів між етапами. Саме ці організаційно-економічні та ринкові умови створюють підґрунтя для подальшого аналізу того, як у ТОВ «Бажане Бутік» фактично організовано управління процесами розробки та виведення на ринок нової продукції, що становитиме зміст підпункту 2.2.

2.2. Управління процесами розробки та виведення на ринок нової продукції у ТОВ «Бажане Бутік»

Після характеристики організаційно-економічних і ринкових умов діяльності ТОВ «Бажане Бутік» необхідно перейти до аналізу того, як у межах цієї організаційної системи фактично здійснюється управління процесами розробки та виведення на ринок нової продукції. Для fashion-бренду саме цей процес є одним із базових механізмів оновлення асортименту, підтримання

стилістичної цілісності бренду та забезпечення комерційної результативності сезонних запусків. У спеціалізованих дослідженнях *fashion product development* такий процес розглядається як міжфункціональний, інформаційно насичений і схильний до затримок, оскільки поєднує креативні, технічні, виробничі та ринкові рішення в межах одного продуктового циклу [16].

У ТОВ «Бажане Бутік» продуктовий процес не зводиться лише до дизайнерської розробки виробу. За результатами аналізу внутрішніх матеріалів підприємства встановлено, що він охоплює ініціювання ідеї, концептуальне погодження, добір референсів, технічне оформлення, комплектацію матеріалів, передачу підряднику, виготовлення первинного зразка, примірку, фіксацію правок, повторний зразок, затвердження, передачу у виробництво, підготовку до комерційного запуску та подальший аналіз продажів із можливістю повтору, модифікації або скасування моделі [17]. Практичні матеріали також показують, що в цьому процесі одночасно задіяні продуктовий відділ, креативний директор, аналітичний контур, комплектація, виробничий блок, маркетинг, логістика, зовнішні підрядники, а також цифрові інструменти супроводу моделі — технічні завдання, статусні таблиці, картки в Notion, фінансова матриця колекції та письмові коментарі щодо змін [17].

Управління цим процесом має поетапний, але не жорстко лінійний характер. У реальній роботі продукт проходить кілька ітерацій між внутрішньою командою й зовнішнім виконавцем, а рішення щодо переходу до наступної стадії ухвалюються після оцінювання проміжного результату. Для стислого відображення цієї логіки фактичну послідовність процесу розробки та виведення нової продукції у ТОВ «Бажане Бутік» доцільно подати в компактній формі табл. 2.7.

Таблиця 2.7.

**Фактична послідовність процесу розробки та виведення нової
продукції у ТОВ «Бажане Бутік»**

Етап / блок процесу	Зміст робіт у ТОВ «Бажане Бутік»	Контрольна точка / управлінське рішення	Основні ризики / проблемні місця
Ініціювання та концепція моделі	Формування ідеї на підставі сезонної концепції, продажів попередніх моделей, фокус-груп, запитів клієнтів; визначення ролі моделі в колекції, категорії, силуету та очікуваної тканинної групи	Чи доцільно запускати модель у розробку і чи відповідає вона ДНК бренду та асортиментній логіці	Невизначеність комерційного потенціалу; розрив між креативним задумом і виробничою реалістичністю
Технічне оформлення та комплектація	Розроблення ТЗ, технічного рисунка, опису деталей і параметрів зразка; добір тканини, підкладки, фурнітури та підготовка матеріалів до передачі	Чи достатньо повний вхідний пакет для старту роботи	Неповнота ТЗ; різне трактування деталей; відсутність або затримка матеріалів
Передача підряднику та первинний зразок	Надсилання ТЗ, матеріалів і супровідної інформації виконавцю; уточнення деталей; виготовлення та повернення первинного зразка	Чи прийнято модель у роботу і чи відповідає первинний зразок технічному завданню	Неповна передача інформації; несинхронність комунікації; невідповідність посадки, пропорцій або якості
Примірка та оцінка	Огляд зразка, перевірка посадки, об'єму, довжини, конструкції, обробки, брендування та відповідності референсу	Чи можна затвердити зразок, чи потрібне доопрацювання	Суб'єктивність оцінки; багатофакторність рішення; конфлікт між естетикою і технологією
Правки та повторний зразок	Формування письмового переліку правок, повторна передача виконавцю, виготовлення другого або додаткового зразка	Чи усунено критичні недоліки і чи можна переходити до фінального погодження	Повторні ітерації; затримки; часткова втрата інформації між каналами
Затвердження та передача у виробництво	Остаточне погодження моделі для серійного запуску; формування замовлення на партію, погодження кількості, виконавця і виробничих параметрів	Чи готова модель до тиражу	Розмитість між проміжним і фінальним затвердженням; неточність розрахунків; ресурсні обмеження

Етап / блок процесу	Зміст робіт у ТОВ «Бажане Бутік»	Контрольна точка / управлінське рішення	Основні ризики / проблемні місця
Підготовка до продажу та післязапускове рішення	Передача інформації в маркетинг, логістику і продажі; підготовка контенту і запуск у канали реалізації; оцінка продажів, реакції ринку та рішення про повтор, модифікацію або скасування	Чи готовий продукт до ринкового запуску і яке рішення приймається після старту продажу	Несинхронність між виробничою готовністю і комерційною підготовкою; запізнілий аналіз; недостатня формалізація післязапускової оцінки

** Складено автором на основі [26].*

Подана таблиця показує, що фактичний процес у ТОВ «Бажане Бутік» є керованим, але залежить від якості проходження кількох критичних переходів: від технічної підготовки до передачі підряднику, від первинного зразка до примірки, від правок до затвердження, а також від виробничої готовності до ринкового запуску. Саме на цих вузлах концентруються основні ризики затримок, повторних ітерацій і втрати інформації, що надалі створює підстави для діагностики методичних обмежень продуктового процесу. Маршрут нової моделі у продуктовому процесі ТОВ «Бажане Бутік» подано на рис. 2.2.

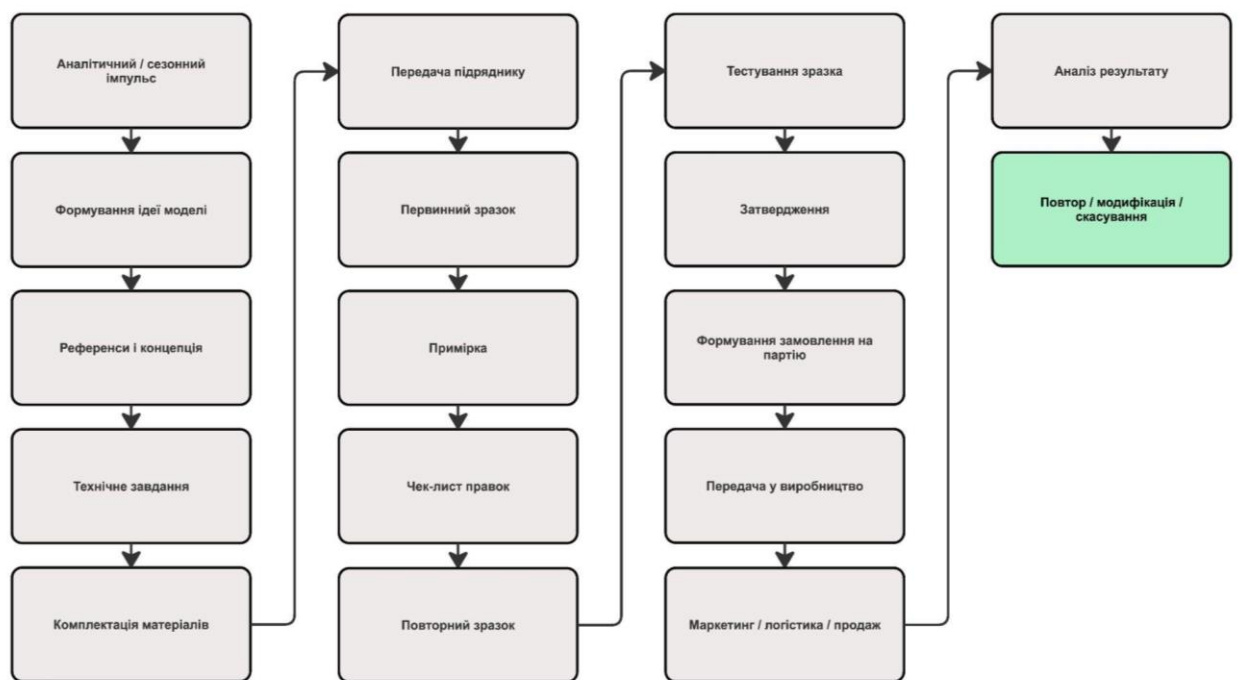


Рис. 2.2. Маршрут нової моделі у продуктовому процесі ТОВ «Бажане Бутік»

* Складено автором на основі [17].

Узагальнення внутрішніх матеріалів підприємства дає підстави стверджувати, що фактичний маршрут моделі в компанії починається або з аналітичного імпульсу, або із сезонної креативної потреби. На старті визначається доцільність розробки конкретної моделі, її роль у колекції, категорія, орієнтовний силует, очікувана тканинна група та комерційний потенціал. Далі формується концепція моделі, добираються референси, після чого розробляється технічне завдання. Наступною стадією є передача моделі в комплектацію для підбору матеріалів та організації відправлення необхідного пакета підряднику. Після цього виготовляється первинний зразок, проводиться примірка, фіксуються зміни, формується чек-лист правок і, за потреби, замовляється повторний зразок. Лише після затвердження фінальної версії приймається рішення про передачу моделі у виробництво партії, її включення в план запуску та подальшу комерційну підготовку [17].

Показовим прикладом фактичного проходження моделі через продуктивний процес є кейс shell jacket. Аналіз наданого технічного матеріалу

та опису проходження цієї моделі свідчить, що процес розпочався з moodboard і концептуального задуму, після чого було підібрано релевантні тканини та сформовано технічне завдання з візуальними й конструктивними параметрами виробу. Після передачі ТЗ підряднику було виготовлено первинний зразок, який пройшов внутрішню оцінку. За результатами примірки до моделі внесено правки щодо посадки, об'єму, довжини виробу, брендування та окремих деталей обробки. Ці зміни були зафіксовані письмово у форматі чек-листа й повторно передані підряднику. Другий зразок, виготовлений після доопрацювання, був затверджений, після чого сформовано замовлення на тираж і передано його у виробничий блок. Надалі модель була запущена в продаж, а позитивна реакція ринку стала підставою для рішення про повторний, але модифікований перевипуск у наступному сезоні [17]. Такий кейс демонструє, що управління новою продукцією в компанії має ітераційний характер, спирається на контрольні точки після кожного зразка і передбачає зв'язок між продуктовим рішенням та післязапусковою комерційною оцінкою.

Фактичний розподіл ролей у продуктовому процесі також підтверджує його міжфункціональний характер. На рівні формування асортиментної логіки та візуальної цілісності бренду вагому роль відіграє креативний директор / СРО, який визначає концептуальні рамки колекції, товарні категорії, стилістичну спрямованість виробів і пріоритети запуску. У продуктовому відділі ключові функції виконують senior та junior product managers, product developer / designer, технолог, операційний блок, аналітичний менеджер і конфекціонер. Саме на цьому рівні зосереджені створення ТЗ, уточнення конструктивних параметрів, передача моделей до комплектації, фіксація статусів, комунікація з підрядниками, збір правок та контроль проходження моделі між стадіями. Після погодження виробу в процес включається виробничий контур, який бере на себе запуск партії, а також маркетинг, логістика й суміжні функції, що забезпечують підготовку до продажу. На стратегічному рівні окремі рішення додатково погоджуються керівництвом

бренду, яке оцінює доцільність запуску, бюджетування та місце конкретної моделі в сезонній матриці [17].

Водночас у межах цієї системи існують не лише чітко закріплені функції, а й зони перетину відповідальності. Рішення щодо подальшої долі моделі не зосереджується винятково в руках одного підрозділу. Воно формується з урахуванням креативної візії, технічної реалізованості, відповідності матеріалам, фідбеку після примірки, результатів фокус-груп, аналітичних даних продажів попередніх категорій та ресурсних можливостей виробництва. Саме тому процес є не суто лінійним, а координаційним: перехід моделі на наступну стадію залежить не лише від завершення роботи на попередньому етапі, а й від узгодженості між кількома функціональними блоками [16; 17].

Одним із найважливіших елементів управління процесом у ТОВ «Бажане Бутік» є фактичне методичне забезпечення. Якщо в підпункті 1.2 методичне забезпечення було розглянуто як систему підходів, процедур, документів, аналітичних і контрольних інструментів, то в практиці підприємства ці елементи проявляються через конкретні робочі форми: технічні завдання, технічні рисунки, референси, лекала, статусні таблиці, картки моделей у Notion, таблиці в Google Sheets, примірки, письмові чек-листи правок, дедлайни, статуси проходження моделі, фокус-групи, аналітичні дані продажів та фінансову матрицю колекції [17]. Оцінку фактичного методичного забезпечення продуктового процесу ТОВ «Бажане Бутік» подано в табл. 2.8.

Таблиця 2.8.

Оцінка фактичного методичного забезпечення продуктового процесу
ТОВ «Бажане Бутік»

Складова методичного забезпечення	Як проявляється у фактичній діяльності підприємства	Рівень формалізації	Управлінська оцінка
Концептуально-аналітична база	Запуск моделей пов'язується із сезонною концепцією, структурою колекції, фокус-групами та аналітикою продажів	Середній	Є зв'язок між продуктовою концепцією і ринковими сигналами, однак критерії старту моделі не зведені до єдиної форми
Технічне завдання	Для кожної моделі формується ТЗ з рисунком, описом силуету, конструкції, деталей і матеріалів	Високий	ТЗ створює чітку основу для передачі моделі в роботу, але результат залежить від повноти первинної фіксації
Документи та цифровий супровід	Використовуються ТЗ, референси, лекала, чек-листи правок, статусні таблиці, Notion-картки, Google Sheets, електронні підтвердження	Середній / високий	Документування етапів наявне, проте частина інформації існує в різних контурах і не зведена в єдиний пакет супроводу моделі
Контрольні точки і фіксація правок	Примірка, затвердження або незатвердження зразка, рішення про повторний зразок, передача в партію, письмовий перелік правок	Середній	У процесі є реальні вузли прийняття рішень, але не всі критерії переходу між етапами однаково формалізовані
Взаємодія з підрядниками	Комунікація переважно ведеться письмово через чати, таблиці, статуси та підтвердження передачі	Середній	Простежуваність виконання підвищується, але процес залишається чутливим до строків, завантаження і якості роботи зовнішніх виконавців
Календарне планування	Використовуються дедлайни в трекері, план колекції та виробничі орієнтири	Середній / низький	Бажані строки задають ритм процесу, але дедлайн не завжди виступає жорстким етапним нормативом
Післязапускове оцінювання	Рішення про повтор, модифікацію або відмову від моделі базуються на продажах і реакції ринку	Середній	Є основа для післязапускових рішень, однак цей блок ще не оформлений як уніфікована стандартизована процедура

* Складено автором на основі [26].

Подана табл. 2.8. показує, що фактичне методичне забезпечення продуктового процесу в ТОВ «Бажане Бутік» не є відсутнім або випадковим: підприємство використовує технічні, аналітичні та координаційні інструменти, достатні для проходження моделі між основними етапами. Водночас найбільш уразливими залишаються ті складові, де потрібна не окрема форма, а узгоджений контур управління — цифровий супровід, календарний контроль, єдині критерії переходу між стадіями та стандартизоване післязапускове оцінювання. Саме ці зони надалі формують підстави для виокремлення проблемних місць і розроблення рекомендацій у розділі 3.

Аналіз технічних завдань на різні категорії виробів засвідчує, що ТЗ у компанії виконує функцію базового інструмента формалізації моделі. У технічних завданнях на вироби верхньої та спідничної груп фіксуються силует, характер конструктивних ліній, тип коміра або пояса, параметри кишень, наявність рельєфів, шлиць, тканинні вимоги, тип підкладки та інші характеристики, які є критичними для виготовлення першого зразка. Це означає, що навіть для різних товарних категорій документ використовується як інструмент передачі не лише дизайнерської ідеї, а й технічних параметрів, необхідних для первинної реалізації моделі [17].

Не менш важливою є цифрова інфраструктура супроводу розробок. Аналіз картки окремої моделі жакетної групи в Notion показує, що для конкретної позиції у цифровому просторі фіксуються принаймні такі параметри, як підрядник, виконавець зразка, виконавець партії, пріоритет, категорія, статус, відповідальний менеджер і колекція. Отже, цифрова картка моделі виконує не презентаційну, а управлінську функцію, оскільки дозволяє закріпити відповідальність, статус і зв'язок між розробкою, зразком та майбутнім тиражем [17]. У свою чергу, таблиця нових розробок на сезон містить уже ширший управлінський набір полів: колекцію, плановану кількість, розробку лекал, пошиття взірця, виробництво партії, статус матеріалів, задачі для вирішення, статус зразка, дедлайн, інформацію про тех-

пак, тестування, фокус-групу, попередню собівартість і виробничі коментарі. Це дає підстави розглядати таку таблицю не лише як перелік моделей, а як інструмент календарно-статусного контролю продуктового процесу [17].

Окреме місце в методичному контурі займає фінансова матриця колекції. Вона використовується як інструмент попередньої комерційної оцінки моделей і дає змогу зіставляти планову кількість, орієнтовну собівартість, роздрібну ціну, рівень націнки, маржинальність, плановий обсяг виручки та статус замовлення ще до фактичного запуску моделі в продаж [17]. У тексті роботи конкретні значення цих показників не наводяться з огляду на конфіденційність внутрішньої комерційної інформації підприємства. Разом із тим сам факт використання такої матриці свідчить, що комерційна доцільність враховується ще на етапі підготовки моделі до запуску, а рішення про подальше просування спираються не лише на дизайн і технологічність, а й на економічні параметри.

Для конкретизації підходів до попередньої комерційної оцінки моделі доцільно узагальнити основні показники, які використовуються на цій стадії продуктового процесу.

Для конкретизації підходів до попередньої комерційної оцінки моделі доцільно узагальнити основні показники, які використовуються на цій стадії продуктового процесу.

Таблиця 2.9.

Показники попередньої комерційної оцінки моделі

Показник	Формула / спосіб оцінки	Управлінське призначення
Планова собівартість одиниці продукції (Св)	Визначається на основі очікуваних витрат на матеріали, комплектуючі, виробництво, логістику та супровід	Дає змогу оцінити ресурсомісткість моделі ще до запуску в продаж
Роздрібна ціна моделі (Цр)	Встановлюється з урахуванням цінового сегмента бренду, категорії виробу, позиціонування та ринкових орієнтирів	Дає підстави перевірити відповідність моделі комерційній логіці асортименту

Продовження таблиці 2.9.

Показник	Формула / спосіб оцінки	Управлінське призначення
Коефіцієнт націнки (Кн)	$K_n = C_p / C_v$	Дає змогу співвіднести retail price із плановою собівартістю та оцінити цінову конструкцію моделі
Маржинальність моделі (Мр)	$M_p = (C_p - C_v) / C_p \times 100\%$	Використовується для попередньої оцінки економічної доцільності запуску
Планова кількість одиниць у замовленні ($Q_{пл}$)	Визначається на основі асортиментної матриці, попередніх продажів, аналітики по розмірах, сезонних очікувань і фокус-груп	Дозволяє узгодити масштаб запуску з очікуваним попитом
Планова виручка (Впл)	$V_{пл} = Q_{пл} \times C_p$	Дає змогу попередньо оцінити потенціал моделі в межах колекції
Статус комерційного рішення	Запуск / доопрацювання / перенесення / скасування	Фіксує результат інтегральної оцінки моделі перед переходом до наступної стадії

** Узагальнено автором на основі [26].*

Наведені показники табл. 2.9. не підмінюють дизайнерського, технологічного та виробничого оцінювання моделі, але дають змогу включити її в систему попереднього економічного відбору ще до фактичного ринкового запуску. Це підвищує обґрунтованість рішень щодо обсягу замовлення, цінових параметрів і доцільності подальшого просування виробу.

У кількісному аспекті процес також може бути охарактеризований через низку діагностичних індикаторів. За результатами узагальнення внутрішніх матеріалів підприємства та власних спостережень автора середній строк виготовлення зразка становить близько чотирьох тижнів; повторний зразок є типовою, а не винятковою ітерацією; орієнтовно 60–70% моделей доходять до стадії запуску; близько 30% позицій мають відхилення від бажаних дедлайнів [17]. Для діагностики цих аспектів доцільно використовувати, зокрема, коефіцієнт запуску моделей та коефіцієнт затримки:

$$K_{зап} = N_{зап} / N_{розр} \times 100\%,$$

де $N_{\text{зап}}$ — кількість моделей, переданих у партію або затверджених до запуску,

$N_{\text{розр}}$ — загальна кількість моделей у розробці;

$$K_{\text{зат}} = N_{\text{зат}} / N_{\text{розр}} \times 100\%,$$

де $N_{\text{зат}}$ — кількість моделей із відхиленням від бажаного дедлайну.

Додатково для оцінювання часової дисципліни може застосовуватися індикатор відхилення строку:

$$\Delta T = T_{\text{факт}} - T_{\text{план}}.$$

У межах цього дослідження такі формули мають допоміжний характер і використовуються не для побудови складної кількісної моделі, а для аналітичної фіксації ступеня керованості процесу.

Контрольні точки і критерії прийняття рішень у ТОВ «Бажане Бутік» пов'язані насамперед із переходом моделі між ключовими стадіями. Першою контрольною точкою є рішення про доцільність запуску ідеї в розробку. Далі оцінюється достатність концепції та готовність технічного завдання. Наступною точкою є передача моделі в роботу підряднику після комплектації матеріалів. Після отримання первинного зразка приймається рішення: затвердити його, сформулювати перелік змін або скасувати модель. У разі доопрацювання формується повторний зразок, після якого ухвалюється фінальне рішення щодо затвердження. Окремим рішенням є передача моделі в партію та включення її в план виробничого запуску. Після надходження моделі в продаж з'являється ще одна контрольна точка — рішення про повтор, модифікацію або скасування на підставі реакції ринку [17]. Такі рішення мають колективний і багатofакторний характер, що підвищує якість продукту, але водночас ускладнює координацію й посилює вимоги до чіткості фіксації кожного переходу між етапами [16; 17].

Практична взаємодія з підрядниками в компанії має повторювану логіку, хоча не завжди зведена до єдиного формалізованого регламенту. У загальному вигляді вона охоплює передачу технічного завдання, обговорення деталей із конструктором / виробничою стороною, передачу інформації в

комплектацію, збір і відправлення матеріалів, підтвердження отримання, виготовлення зразка, уточнюючі запити від підрядника, повернення зразка, його оцінювання, передачу правок, виготовлення повторного зразка і фінальне рішення щодо запуску, перенесення або скасування. За результатами аналізу внутрішніх матеріалів підприємства така взаємодія відбувається переважно у письмовому форматі через робочі чати, електронні таблиці та цифрові інструменти фіксації статусів і передач. Це підвищує відстежуваність проходження моделі, але не усуває ризику розпорошення інформації між кількома середовищами [17].

Характерно, що залежність від підрядника проявляється не лише у строках пошиття зразка, а й у всій логіці проходження моделі через процес. Саме тому статусна таблиця розробок фіксує не тільки затверджені позиції, а й моделі, що очікують погодження, потребують повторного зразка, передані в партію або скасовані за результатами фокус-групи. За окремими моделями жакетної, пальтової та низової групи простежуються різні управлінські сценарії: повторне доопрацювання після примірки, очікування додаткового зразка, передача в партію або скасування розробки після внутрішнього оцінювання [17]. Таким чином, підрядник є не просто технічним виконавцем окремого замовлення, а активним учасником процесу, від роботи якого залежать строки, кількість ітерацій та кінцева готовність моделі до запуску.

Зіставлення фактичної практики з теоретичною моделлю, узагальненою в табл. 1.1.1., показує, що всі ключові етапи продуктового процесу в ТОВ «Бажане Бутік» фактично присутні: виникнення ідеї, відбір і конкретизація, концепція, технічне опрацювання, виготовлення та оцінювання зразка, доопрацювання, підготовка до виробництва, підготовка до ринкового запуску, вихід на ринок і аналіз реакції споживача [2; 5; 17]. Разом із тим рівень формалізації цих етапів є нерівномірним. Технічне завдання, статусні таблиці, коментарі до змін і фінансова матриця вже формують важливий методичний контур, однак частина переходів між стадіями все ще значною мірою спирається на досвід команди, неформальне погодження та ручну

координацію. Тобто теоретична модель у компанії не відсутня, але реалізована в змішаному форматі — через поєднання формалізованих і практично вироблених процедур [16; 17].

Ключові проблеми та обмеження в управлінні процесами розробки і виведення нової продукції систематизовано в табл. 2.10.

Таблиця 2.10.

Проблеми та обмеження в управлінні процесами розробки і виведення нової продукції у ТОВ «Бажане Бутік»

Проблемний блок	Прояв у фактичному процесі	Управлінські наслідки	Напрямок подальшого вдосконалення
Повторні ітерації зразка	Після первинної примірки модель часто повертається на доопрацювання через посадку, матеріал або виконання	Подовження циклу розробки, накопичення правок, зміщення строків запуску	Посилення якості ТЗ і критеріїв оцінювання первинного зразка
Формалізація переходів між етапами	Частина рішень фіксується системно, частина — у коментарях і неформальній комунікації	Ускладнюється відстеження статусу моделі та підстав її переходу між стадіями	Уніфікація контрольних точок і правил переходу між етапами
Залежність від зовнішніх виконавців	Строки, якість і кількість ітерацій істотно залежать від підрядника та його виробничих можливостей	Ризик затримок, нестабільності графіка й невідповідності очікуваному результату	Удосконалення механізму взаємодії з підрядниками та резервування виконавців
Розпорошення інформації між інструментами	Дані про модель існують паралельно в ТЗ, чатах, таблицях, Notion-картках і коментарях	Частина інформації дублюється або втрачається, знижується прозорість процесу	Створення інтегрованого цифрового контуру супроводу моделі
Нестабільність календарного контролю	Дедлайн часто виконує роль бажаної дати, а не жорсткого етапного нормативу; причини відхилень фіксуються нерівномірно	Порушується ритм колекції, ускладнюється синхронізація з виробництвом і запуском	Побудова жорсткішого календарного контролю та стандартизація обліку причин затримок

Проблемний блок	Прояв у фактичному процесі	Управлінські наслідки	Напрямок подальшого вдосконалення
Недостатня стандартизація фінального й післязапускового оцінювання	Остаточні рішення щодо повтору, модифікації або скасування не завжди проходять через єдину формалізовану процедуру	Складніше порівнювати результативність моделей і накопичувати аналітичну базу	Чіткіший розподіл зон погодження та запровадження стандарту післязапускового оцінювання

** Складено автором на основі [26].*

Вони показують, що на практиці найбільш чутливими зонами залишаються нерівномірна формалізація контрольних точок, залежність від підрядників, складність календарного планування, повторні ітерації зразків, розпорошення інформації між кількома цифровими контурами та недостатньо жорстка фіксація причин затримок. Дедлайн у трекері часто відображає бажану дату отримання, однак фактичний строк залежить від категорії виробу, походження матеріалів, країни виробництва, логістики й завантаження виконавця. Така ситуація не означає відсутності управління, але свідчить про потребу в більшій системності переходів між стадіями та уніфікації критеріїв прийняття рішень [17].

Отже, у ТОВ «Бажане Бутік» функціонує реальна міжфункціональна система управління новою продукцією, яка забезпечує проходження моделі від аналітичного або креативного імпульсу до запуску в продаж. У цій системі вже наявні важливі елементи методичного забезпечення — технічні завдання, цифрові трекери, примірки, повторні ітерації, фокус-групи, аналітика продажів і фінансове планування. Водночас процес характеризується нерівномірним рівнем формалізації, високою залежністю від підрядників і матеріалів, повторними зразками, ризиком затримок і потребою в чіткій фіксації рішень та переходів між стадіями. Саме ці обмеження зумовлюють необхідність подальшого вдосконалення організаційної моделі та методичних інструментів управління продуктовим процесом.

РОЗДІЛ 3. Удосконалення організаційно-методичного забезпечення управління процесами розробки та виведення на ринок нової продукції ТОВ «Бажане Бутік»

3.1. Удосконалення організаційної моделі управління процесом розробки та виведення на ринок нової продукції fashion-бренду

Результати діагностики, здійсненої в підпункті 2.2, свідчать, що у ТОВ «Бажане Бутік» уже функціонує реальний міжфункціональний продуктовий процес, який охоплює формування ідеї, розробку концепції, технічне опрацювання, роботу з матеріалами, взаємодію з підрядниками, виготовлення зразків, погодження, передачу в партію та подальше ринкове відтворення моделі. Водночас виявлені в процесі аналізу обмеження пов'язані не з відсутністю організованого маршруту моделі як такого, а з нерівномірним рівнем його організаційної керованості. За цих умов удосконалення має бути спрямоване не на повну перебудову чинної структури підприємства, а на посилення координаційного ядра продуктового процесу, уточнення ролей, фіксацію переходів між стадіями та інтеграцію інформації в єдиний управлінський контур.

Підставою для побудови вдосконаленої організаційної моделі є група проблем, які були виявлені в ході діагностики: нерівномірна формалізація контрольних точок, розмитість відповідальності на стиках етапів, висока залежність від зовнішніх підрядників, повторні зразки як регулярна практика, розпорошення інформації між Notion, Google Sheets, чатами й окремими файлами, недостатня стандартизація причин затримок, складність календарного контролю та неповна формалізація післязапускової оцінки. Удосконалена модель має зменшити саме ці обмеження, не руйнуючи чинну лінійно-функціональну основу управління, а підсилюючи її процесну керованість. Напрями удосконалення організаційної моделі управління продуктовим процесом ТОВ «Бажане Бутік» подано в табл. 3.1.

Таблиця 3.1.

Напрями удосконалення організаційної моделі управління продуктивним процесом ТОВ «Бажане Бутік»

Проблема, виявлена в процесі діагностики	Організаційне рішення	Очікуваний управлінський ефект	Зв'язок із подальшими методичними рекомендаціями в 3.2
Нерівномірна формалізація контрольних точок	Закріплення обов'язкових контрольних точок між стадіями проходження моделі	Зменшення неузгодженості між етапами, прозоріший перехід моделі далі	Регламент контрольних точок і критерії переходу між стадіями
Розмитість відповідальності на стиках етапів	Закріплення продуктового менеджера як координатора моделі	Єдиний центр щоденної координації, зниження ризику втрати відповідальності	Матриця відповідальності, правила передачі моделі між етапами
Розпорошення інформації між кількома цифровими середовищами	Формування єдиного цифрового контуру / цифрового паспорта моделі	Підвищення повноти фіксації, зменшення втрати інформації, кращий контроль статусу	Шаблон цифрового паспорта моделі та правила його ведення
Висока залежність від зовнішніх підрядників	Інтеграція підрядника в загальний керований маршрут моделі	Більш структурована взаємодія, кращий контроль строків і правок	Правила взаємодії з підрядником, стандарт фіксації вхідного пакета та правок
Недостатньо керований календар проходження моделі	Перехід від «бажаного дедлайну» до етапного календарного контролю	Підвищення дисципліни строків, своєчасне виявлення затримок	Календарний контроль і форма фіксації причин затримок
Неструктурована фіксація причин затримок	Запровадження уніфікованих категорій причин відхилень	Накопичення аналітичної бази для планування і коригування навантаження	Форма класифікації причин затримки та порядок її використання
Недостатньо формалізоване післязапускове рішення	Вбудовування післязапускової оцінки в загальний маршрут моделі	Прозоріше рішення щодо повтору, модифікації або скасування моделі	Форма післязапускового висновку та критерії прийняття рішення
Обмежена внутрішня гнучкість у роботі зі складними зразками	Стратегічний розвиток внутрішньої експериментальної спроможності	Зменшення залежності від повного циклу зовнішнього зразка, швидше внесення проміжних правок	Окремі методичні інструменти для пілотного внутрішнього експериментального контуру

* Складено автором на основі [4; 25; 26; 27].

Кількісно потреба в посиленні координаційного ядра підтверджується структурою сезонного реєстру весни 2026. За результатами узагальнення артикульних позицій із позначеним статусом проходження частка нових позицій становить 44,4 %, тоді як повторні позиції формують 55,6 %. Це означає, що продуктова система бренду працює одночасно в двох режимах — запуску новизни та масштабування вже перевірених рішень, що саме по собі посилює координаційне навантаження. Крім того, серед категоризованих позицій найбільшу частку становлять координаційно складні позиції верхньої та жакетно-пальтової групи — 35,2 %, низова група формує 27,4 %, легка верхня група — 26,3 %, а суконна — 9,5 % [17]. Така структура засвідчує, що сезонний контур не зводиться до простих базових виробів, а в значній мірі спирається на категорії, для яких критичними є узгодженість посадки, матеріалів, конструктивних параметрів, примірок і строків.

Наведені обмеження не вимагають створення нової організаційної структури «з нуля». Доцільним є формування процесно-координаційної надбудови над чинною лінійно-функціональною системою управління брендом. Її ядром має залишатися продуктовий напрям, однак управління моделлю повинно охоплювати не лише сам виріб як кінцевий результат, а й інформацію, ресурси, строки, взаємодію між учасниками та проходження моделі крізь увесь життєвий цикл. Саме така логіка відповідає підходу Product Lifecycle Management, у межах якого цінність створюється завдяки узгодженому управлінню продуктом, інформаційними потоками, ресурсами та міжфункціональною взаємодією, а скорочення lead time розглядається як одна з умов підвищення ефективності fashion-системи [18].

У межах запропонованої моделі головним координатором проходження нової моделі доцільно визначити продуктового менеджера. Таке рішення не означає введення нової штучної посади, а передбачає посилення вже наявної фактичної ролі, яка в діючому процесі пов'язана з оновленням статусів, комунікацією з підрядниками, передачею правок, супроводом моделі в цифрових середовищах та фіксацією ключових рішень [17]. Креативний

директор / CPO при цьому зберігає функцію концептуального та фінального погодження моделі; senior project / product managers забезпечують управлінське узгодження і пріоритизацію; junior project / product manager може виконувати допоміжний операційний супровід. Продуктовий менеджер у вдосконаленій моделі виступає власником маршруту моделі на щоденному рівні й відповідає за те, щоб жоден етап не був пройдений без зафіксованого результату попереднього.

Організаційна доцільність такого закріплення зумовлена тим, що саме продуктивний менеджер перебуває в точці перетину креативного, технічного, комплектаційного, виробничого, логістичного та комунікаційного контурів. За відсутності чітко визначеного координатора проходження моделі контроль часто розподіляється між кількома учасниками, а відповідальність на стиках стадій стає розмитою. Удосконалена модель має усунути цю ситуацію за рахунок персоніфікованого координування маршруту моделі. Для узагальнення розподілу відповідальності в удосконаленій моделі доцільно подати ключові етапні блоки проходження моделі та відповідних учасників у стислій табличній формі (табл.3.2.).

Таблиця 3.2.

Розподіл відповідальності в удосконаленій моделі управління
процесом розробки та виведення нової продукції

Етап / контрольний блок	Основний відповідальний	Учасники погодження / взаємодії	Управлінський результат / вихід
Ініціювання розробки та погодження концепції	Креативний директор / CPO	Продуктивний менеджер, senior project / product managers, аналітичний блок, product developer / designer	Рішення про старт розробки та узгоджена концепція моделі
Підготовка моделі до передачі в роботу	Продуктивний менеджер	Product developer / designer, технолог, комплектаційний блок	Підтверджений вхідний пакет: ТЗ, матеріали, виконавець і умови передачі
Передача в роботу та виготовлення первинного зразка	Продуктивний менеджер	Підрядник, комплектація, логістика	Модель передана в розробку, запущено першу ітерацію зразка

Продовження таблиці 3.2.

Етап / контрольний блок	Основний відповідальний	Учасники погодження / взаємодії	Управлінський результат / вихід
Оцінка зразка та фіксація правок	Креативний директор / CPO	Продуктовий менеджер, product developer / designer, технолог	Рішення за результатами примірки та зафіксований перелік правок
Повторна ітерація або затвердження моделі	Креативний директор / CPO	Продуктовий менеджер, технолог, senior project / product managers	Підтвердження повторного зразка або дозвіл на перехід до виробничої підготовки
Передача в партію та підтвердження готовності до запуску	Виробничий блок	Продуктовий менеджер, комплектація, marketing / sales / logistics	Модель переведена в серійний контур і підтверджена готовність до ринкового запуску
Післязапускове оцінювання	Аналітичний блок / продуктовий менеджер	Креативний директор / CPO, sales, marketing	Рішення щодо повтору, модифікації або скасування моделі

** Складено автором на основі [26].*

Функціонально роль продуктового менеджера у вдосконаленій організаційній моделі охоплює перевірку повноти вхідного пакета на старті, контроль наявності технічного завдання, референсів, статусу комплектації, фіксацію передачі моделі між стадіями, координацію взаємодії з підрядником, документування правок після примірки, контроль дедлайнів, підготовку матеріалу на погодження, супровід рішення щодо передачі моделі в партію та фіксацію післязапускового рішення. Йдеться не про дублювання функцій інших учасників, а про забезпечення цілісності проходження моделі крізь етапи продуктового процесу.

Удосконалений маршрут проходження моделі має передбачати не лише послідовність операцій, а й наявність обов'язкових контрольних точок між ними. У цільовому вигляді він охоплює аналітичний або сезонний імпульс, рішення про старт, концепцію моделі, перевірку повноти технічного завдання, комплектацію матеріалів, підтвердження підрядника, передачу в роботу, виготовлення первинного зразка, примірку й оцінювання, формування чек-листа правок, повторний зразок або затвердження, рішення про передачу в

партію, перевірку виробничої готовності, підготовку до запуску, запуск і подальше рішення щодо повтору, модифікації або скасування моделі. Відмінність удосконаленої моделі від фактичного маршруту, розглянутого в розділі 2, полягає в тому, що кожен перехід між стадіями має супроводжуватися зафіксованим управлінським результатом і визначеним відповідальним за його досягнення. Такий підхід дає змогу зменшити кількість неузгоджених переходів між етапами, підвищити прозорість прийняття рішень і посилити керованість продуктового процесу в цілому. Це узгоджується з висновками досліджень *fashion product development*, у яких ефективність управління пов'язується з дисциплінованою, але водночас гнучкою міжфункціональною координацією, здатною працювати в умовах затримок, непередбачуваних змін і значного інформаційного навантаження [16].

Одним із центральних елементів удосконаленої організаційної моделі має стати єдиний цифровий контур управління моделлю. Діагностика фактичного процесу показала, що в підприємства вже є цифрові інструменти для фіксації інформації: Notion використовується як детальна картка моделі, Google Sheets — як зведений сезонний реєстр, а чати містять значну частину оперативних правок, уточнень і погоджень [17]. Проблема полягає не у відсутності цифрових засобів, а в тому, що інформація розподілена між кількома середовищами і не завжди має одну головну точку фіксації. У результаті частина рішень може залишатися в коментарях або переписках, а не переходити до структурованого запису.

Тому в удосконаленій моделі одна нова модель повинна мати один головний цифровий запис, який поєднує картку моделі, статус, дедлайн, матеріали, підрядника, технічне завдання, правки, контрольні точки, рішення щодо передачі в партію та післязапусковий результат. Notion і Google Sheets за такої логіки не обов'язково скасовувати: перший інструмент може залишатися детальним середовищем ведення картки, другий — агрегованим сезонним реєстром. Проте обидва мають бути підпорядковані єдиній інформаційній логіці. Така позиція узгоджується з сучасними підходами до

цифрових рішень у textile value chain, де підкреслюється, що їхня ефективність залежить не лише від самої технології, а передусім від організаційної готовності, міжфункціональної координації та інтегрованої роботи з даними [19].

У змістовому відношенні цифровий паспорт моделі має містити щонайменше такі блоки: умовний код або назву моделі, категорію, колекцію, відповідального продуктового менеджера, підрядника, поточний статус, плановий дедлайн, матеріали, технічне завдання, блок примірок, блок правок, контрольні точки, рішення про передачу в партію та рішення після запуску. Детальний шаблон цього інструмента доцільно розробляти вже в підпункті 3.2, однак у 3.1 важливо зафіксувати його як обов'язковий елемент організаційної моделі.

Взаємодія з підрядниками у вдосконаленій моделі має розглядатися не як паралельний зовнішній контур, а як частина визначеного етапу продуктового процесу. Для цього необхідно фіксувати вхідний пакет, дедлайн, формат уточнень, результат етапу та спосіб передачі правок. Ключові рішення щодо зразка не повинні залишатися лише в чатах, навіть якщо саме там відбувається первинна оперативна комунікація. Після погодження вони мають переходити в єдиний цифровий маршрут моделі. Це зменшить ймовірність ситуацій, коли окремі правки або причини затримок відомі лише окремим учасникам, але не вбудовані в загальний керований процес.

Суттєвим компонентом удосконаленої моделі є календарна керованість проходження моделі. У фактичній практиці дедлайн часто сприймається як бажана дата отримання зразка чи результату. Удосконалена модель передбачає інший підхід: дедлайн має бути елементом етапного контролю, прив'язаним до конкретної контрольної точки. Паралельно з цим причини затримок потрібно фіксувати не у вільних коментарях, а в структурованих категоріях. Такими категоріями можуть бути: матеріали, підрядник, логістика, повторні правки, зміна концепції, внутрішнє погодження, зовнішні обставини. Це дасть змогу не лише реагувати на окреме відхилення, а й накопичувати аналітичну

базу для подальшого планування строків і пріоритизації розробок.

Як окремий перспективний напрям організаційного розвитку бренд може розглядати формування внутрішньої експериментальної спроможності, зокрема у форматі власного або частково внутрішнього експериментального цеху. Такий крок не має замінювати всіх зовнішніх підрядників, однак може бути доцільним для найскладніших або найбільш чутливих експериментальних моделей. Його перевага полягає в тому, що він дозволяє працювати не лише з фінальним зразком, а й з проміжними макетами, оперативніше перевіряти посадку, довжину, пропорції, вузли та вносити корективи ще до повного відшиву готового виробу. Це дає змогу зменшити залежність від тривалого циклу зовнішньої відпрацювання зразка, за якого коригування вносяться вже після отримання готового виробу, а не на проміжних стадіях його формування.

Разом з тим внутрішня експериментальна спроможність не повинна розглядатися як першочергове операційне рішення. Її створення потребує окремих ресурсів: конструктора, технолога, швачок, обладнання, приміщення та стабільного завантаження розробками. Тому в короткостроковій перспективі для ТОВ «Бажане Бутік» більш реалістичними кроками є посилення ролі продуктового менеджера як координатора, запровадження єдиного цифрового контуру, формалізація контрольних точок і календарного контролю. Власну експериментальну спроможність доцільно розглядати як середньо- або довгостроковий сценарій організаційного розвитку.

Для оцінювання результативності впровадження запропонованої організаційної моделі доцільно використовувати систему КРІ процесного характеру, а не фінансові індикатори колекції. Показники моніторингу впровадження вдосконаленої організаційної моделі систематизовано в табл. 3.3.

Таблиця 3.3.

Показники моніторингу впровадження вдосконаленої організаційної моделі

Показник	Спосіб оцінки	Управлінське призначення
Частка моделей із визначеним продуктовим менеджером-координатором	$K_{\text{коорд}} = N_{\text{коорд}} / N_{\text{розр}} \times 100\%$	Дає змогу оцінити, наскільки повно в моделі закріплено персональний центр координації
Частка моделей із повним цифровим паспортом	$K_{\text{цифр}} = N_{\text{повн}} / N_{\text{розр}} \times 100\%$	Характеризує рівень інформаційної повноти та цифрової керованості
Частка моделей із зафіксованою причиною затримки	$K_{\text{прич}} = N_{\text{прич}} / N_{\text{зат}} \times 100\%$	Показує якість аналітичної фіксації відхилень
Середнє відхилення фактичного строку від планового	$\Delta T = T_{\text{факт}} - T_{\text{план}}$	Дозволяє оцінити часову дисципліну продуктового процесу
Частка моделей, що пройшли всі контрольні точки	$K_{\text{контр}} = N_{\text{контр}} / N_{\text{розр}} \times 100\%$	Відображає ступінь формалізованої керованості маршруту моделі
Частка моделей, рішення щодо яких після запуску зафіксовано в системі	$K_{\text{після}} = N_{\text{після}} / N_{\text{зап}} \times 100\%$	Характеризує зрілість післязапускового управління
Коефіцієнт повторних ітерацій зразка	$K_{\text{повт}} = N_{\text{повт}} / N_{\text{розр}} \times 100\%$	Дозволяє оцінити частоту повторних циклів доопрацювання
Частка моделей, переданих у партію / запуск	$K_{\text{зап}} = N_{\text{зап}} / N_{\text{розр}} \times 100\%$	Відображає конверсію розробки у виробничий і ринковий контур
Частка скасованих моделей за результатами внутрішнього оцінювання / фокус-групи	$K_{\text{скас}} = N_{\text{скас}} / N_{\text{розр}} \times 100\%$	Дає змогу оцінити частоту рішень про зупинку розробки до запуску

* Складено автором на основі [26].

Базовими індикаторами можуть бути коефіцієнт повторних ітерацій зразка, коефіцієнт затримки, коефіцієнт запуску, середнє відхилення

фактичного строку від планового та коефіцієнт цифрової повноти:

$$K_{\text{повт}} = N_{\text{повт}} / N_{\text{розр}} \times 100\%,$$

де $N_{\text{повт}}$ — кількість моделей, які потребували повторного або додаткового зразка; $N_{\text{розр}}$ — загальна кількість моделей у розробці;

$$K_{\text{зат}} = N_{\text{зат}} / N_{\text{розр}} \times 100\%,$$

де $N_{\text{зат}}$ — кількість моделей із відхиленням від планового строку;

$$K_{\text{зап}} = N_{\text{зап}} / N_{\text{розр}} \times 100\%,$$

де $N_{\text{зап}}$ — кількість моделей, переданих у партію або запущених у продаж;

$$\Delta T = T_{\text{факт}} - T_{\text{план}},$$

де $T_{\text{факт}}$ — фактичний строк завершення етапу; $T_{\text{план}}$ — плановий строк;

$$K_{\text{цифр}} = N_{\text{повн}} / N_{\text{розр}} \times 100\%,$$

де $N_{\text{повн}}$ — кількість моделей, за якими заповнено всі обов'язкові поля цифрового паспорта.

Оскільки поточні внутрішні таблиці не для всіх позицій містять повний набір структурованих полів щодо причин затримки, кількості повторних ітерацій та повноти цифрової фіксації, наведені показники слід розглядати насамперед як систему подальшого операційного моніторингу впровадження вдосконаленої моделі. Водночас уже наявні сезонні матеріали дозволяють обґрунтовано стверджувати, що процес потребує саме організаційного посилення: структура сезону поєднує значну частку новизни, високу частку повторів і вагомий масив координаційно складних категорій, а отже, без чіткого центру координації, контрольних точок і єдиної цифрової фіксації навантаження на продуктивний процес об'єктивно зростатиме [17].

Отже, удосконалення організаційної моделі управління процесом розробки та виведення на ринок нової продукції у ТОВ «Бажане Бутік» не потребує повної перебудови чинної структури підприємства. Основна потреба полягає в посиленні координаційного ядра продуктового процесу, де продуктивний менеджер виступає власником маршруту моделі, а сам процес

спирається на зафіксовані контрольні точки, єдиний цифровий паспорт моделі, структуровану взаємодію з підрядниками та етапний календарний контроль. Внутрішня експериментальна спроможність може розглядатися як перспективний напрям стратегічного розвитку, але не як першочергове операційне рішення. Для практичного впровадження запропонованої організаційної моделі потрібні вже конкретні методичні інструменти — шаблони цифрового паспорта, правила передачі моделі між етапами, форми фіксації правок і причин затримок, критерії готовності до партії та до ринкового запуску. Саме їх розроблення становитиме зміст підпункту 3.2.

3.2. Методичні рекомендації координації продуктового процесу, взаємодії з підрядниками та контролю підготовки нової продукції до виведення на ринок

Після обґрунтування вдосконаленої організаційної моделі управління продуктовим процесом доцільно перейти до розроблення методичного інструментарію її практичного впровадження. Саме на цьому рівні загальна координаційна логіка має бути переведена в уніфіковані робочі форми, що дають змогу фіксувати статус моделі, відповідальних осіб, планові та фактичні строки, зміст правок, причини затримок, рішення щодо передачі в партію та результат після ринкового запуску. Без такого інструментального наповнення навіть обґрунтована організаційна модель зберігає високий рівень залежності від неформальної комунікації, індивідуального досвіду учасників і розпорошених джерел інформації [2; 3; 7].

Методичні рекомендації для ТОВ «Бажане Бутік» доцільно формувати навколо трьох взаємопов'язаних контурів: координації продуктового процесу, взаємодії з підрядниками та контролю підготовки нової продукції до виведення на ринок. Така побудова відповідає висновкам попереднього аналізу, у межах якого було встановлено, що проблеми виникають не на одній ізольованій стадії, а на стиках між етапами, ролями, цифровими середовищами та зовнішнім виконавським контуром. Тому рекомендації мають бути

спрямовані не лише на вдосконалення окремого документа, а на створення єдиного методичного пакета, що забезпечує цілісність маршруту моделі, прозорість переходів між етапами та накопичення управлінської інформації для подальших рішень [16; 18; 19].

Комплекс методичних інструментів, запропонований для впровадження вдосконаленої моделі управління продуктивним процесом, наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4.

Комплекс методичних інструментів для впровадження вдосконаленої моделі управління продуктивним процесом ТОВ «Бажане Бутік»

Методичний інструмент	Призначення	Етап використання	Відповідальний за заповнення / контроль	Очікуваний результат
Цифровий паспорт моделі	Об'єднання всієї ключової інформації про модель в одному записі	Увесь цикл проходження моделі	Продуктовий менеджер	Єдиний інформаційний контур моделі
Форма календарного контролю	Фіксація планових і фактичних строків, відхилень і причин затримки	Від старту розробки до передачі в партію	Продуктовий менеджер	Керованість дедлайнів і аналітика відхилень
Чек-лист повноти ТЗ	Перевірка готовності вхідного пакета до передачі підряднику	До старту розробки зразка	Продуктовий менеджер / product developer / дизайнер	Зменшення неповних або неоднозначних передач
Чек-лист передачі моделі між етапами	Формалізація переходу моделі між стадіями	На кожній контрольній точці	Продуктовий менеджер	Зафіксований результат попереднього етапу
Чек-лист правок після примірки	Структурована фіксація змін після оцінки зразка	Після примірки первинного або повторного зразка	Продуктовий менеджер за участю продуктової команди	Зменшення втрати правок і повторних уточнень
Форма фіксації причин затримки	Кодування причин відхилення від строків	У разі затримки на будь-якому етапі	Продуктовий менеджер	Накопичення аналітичної бази для планування

Продовження таблиці 3.4.

Методичний інструмент	Призначення	Етап використання	Відповідальний за заповнення / контроль	Очікуваний результат
Методичні правила взаємодії з підрядником	Уніфікація порядку передачі інформації, правок і рішень	Під час взаємодії з підрядником	Продуктовий менеджер	Прозоріша комунікація та менше неузгодженост ей
Критерії готовності до передачі в партію	Відмежування затвердженого зразка від готової до серійного запуску моделі	Після фінального погодження зразка	Продуктовий менеджер, технолог, виробничий контур	Обґрунтоване рішення про старт партії
Критерії готовності до ринкового запуску	Перевірка повноти підготовки моделі до продажу	Перед запуском у продаж	Продуктовий менеджер, маркетинг, sales, логістика	Узгодженість виробничої і ринкової готовності
Форма післязапускової оцінки	Фіксація результатів старту продажу і рішення щодо подальшої долі моделі	Після запуску	Продуктовий менеджер за участю sales / product team	Формалізоване рішення: повтор, модифікація, скасування

** Складено автором на основі [1; 4; 5; 15; 25; 27] та матеріалів підприємства [26].*

Наведений комплекс інструментів не є набором розрізнених форм. Його логіка полягає в тому, що кожний інструмент закриває конкретний управлінський розрив, виявлений під час діагностики: неповноту вхідних даних, розмитість переходів між етапами, втрату правок у чатах, слабку фіксацію причин затримки або недостатню структурованість післязапускового рішення. У сукупності ці форми створюють методичний каркас, у межах якого продуктивний менеджер може координувати проходження моделі не лише фактично, а й документовано.

Центральним елементом цього пакета має бути цифровий паспорт моделі. Йдеться не просто про картку в Notion, а про уніфікований інформаційний профіль моделі, який зшиває технічну, організаційну, календарну, підрядну та післязапускову інформацію в одному місці. Аналіз

поточних інструментів показує, що в картці моделі вже частково фіксуються колекція, статус, відповідальний менеджер, категорія, контур розробки, підрядник для зразка і партії, дедлайн та пріоритет [17]. Водночас цього недостатньо для повноцінного керування моделлю, оскільки частина інформації залишається в технічних завданнях, частина — у Google Sheets, а окремі правки та рішення — у чатах або коментарях.

Удосконалений цифровий паспорт має бути ширшим за наявну картку моделі та виконувати функцію головного цифрового запису, у якому поєднуються не лише дані про виріб, а й логіка його проходження між етапами. Для узагальнення основних блоків такого паспорта доцільно подати їх у компактній табличній формі (табл. 3.5.).

Таблиця 3.5.

Структура цифрового паспорта моделі

Блок паспорта	Що фіксується	Хто оновлює	Коли оновлюється
Ідентифікація моделі	Артикул / код, робоча й комерційна назва, категорія, колекція / сезон	Продуктовий менеджер, e-commerce за потреби	На старті, перед запуском, у разі змін
Відповідальні учасники	Координатор моделі, designer / product developer, технолог, підрядник на зразок, виконавець партії	Продуктовий менеджер	На старті та перед переходом до наступного етапу
Концепція та візуальна база	Роль моделі в колекції, референси, художній і технічний рисунок, візуальні матеріали	Product developer / designer, продуктовий менеджер	На старті та під час уточнень
Технічна база	Технічне завдання, розмір первинного зразка, розмірна градація, ключові конструктивні параметри	Продуктовий менеджер, designer / product developer	До передачі підряднику, до партії
Матеріали та комплектування	Основна тканина, підкладка, додаткові матеріали, фурнітура, брендovanі елементи, колір / кольори, статус наявності	Конфекціонер, продуктовий менеджер	Перед зразком, після змін, перед партією
Статус і календар	Поточний статус моделі, планові та фактичні строки, дедлайни, статус матеріалів у підрядника	Продуктовий менеджер	Після кожної зміни статусу

Продовження таблиці 3.5.

Блок паспорта	Що фіксується	Хто оновлює	Коли оновлюється
Примірка та правки	Коментарі після примірки, перелік правок, рішення про повторний зразок або затвердження	Продуктовий менеджер, дизайнер, технолог	Після кожної примірки
Партійне й післязапускове рішення	Рішення про партію, рішення після запуску, повтор / модифікація / зняття	Product team / продуктовий менеджер	Після затвердження та після старту продажу

** Складено автором на основі [18; 19] та матеріалів підприємства [17].*

Подана структура показує, що цифровий паспорт моделі має виконувати не архівну, а координаційну функцію: поєднувати технічні, календарні, матеріальні та управлінські параметри в одному записі. Саме така форма дає змогу залишити в основному тексті логіку інструмента, а деталізацію окремих полів, за потреби, перенести до робочих форм підприємства.

Окремим обов'язковим інструментом має стати форма календарного контролю проходження моделі. Практика ТОВ «Бажане Бутік» показує, що дедлайн часто використовується як бажана дата отримання зразка або переходу до наступної стадії, однак без уніфікованого підходу до фіксації фактичних строків, відхилень і причин затримки він не дає повної управлінської картини [17]. Методична форма календарного контролю має закріпити дедлайн як параметр етапного управління, а не як довідковий коментар. Вона повинна містити планову дату, фактичну дату, відхилення у днях, статус моделі, відповідального, підрядника та кодифіковану причину затримки. Саме така форма створює базу для подальшого розрахунку індикаторів із підпункту 3.1, зокрема

$$K_{\text{зат}} = N_{\text{зат}} / N_{\text{розр}} \times 100\%, K_{\text{повт}} = N_{\text{повт}} / N_{\text{розр}} \times 100\%$$

$$\Delta T = T_{\text{факт}} - T_{\text{план}}.$$

Форму календарного контролю проходження моделі подано в табл. 3.6.

Таблиця 3.6.

Форма календарного контролю проходження моделі

Блок контролю	Що фіксується	Відповідальний / джерело внесення	Управлінське призначення
Ідентифікація моделі	Модель / код, категорія, колекція, відповідальний координатор	Продуктовий менеджер	Закріплення моделі в календарному контурі та персоніфікація контролю
Вхідний пакет	Дата готовності ТЗ, референсів, технічного рисунка та супровідних матеріалів	Продуктовий менеджер, designer / product developer	Контроль готовності моделі до передачі на наступний етап
Матеріали	Дата підбору / передачі матеріалів, статус комплектації, наявність критичних позицій	Конфекціонер / комплектація, продуктивний менеджер	Перевірка матеріальної готовності до роботи зі зразком
Передача підряднику	Дата передачі ТЗ і матеріалів, підтвердження прийняття моделі в роботу	Продуктовий менеджер, підрядник	Контроль старту зовнішнього етапу та фіксація відповідальності
Первинний зразок	Планова дата отримання, фактична дата отримання, відхилення у днях	Підрядник, продуктивний менеджер	Оцінка дотримання строків першої ітерації
Примірка і рішення	Дата примірки, результат оцінки: затвердити / правки / повторний зразок / скасувати	Продуктивний менеджер, креативний директор / СРО, технолог	Фіксація управлінського виходу після оцінки зразка
Повторна ітерація	Потреба в повторному зразку, дата передачі правок, планова і фактична дата повторного зразка	Продуктивний менеджер, підрядник	Контроль доопрацювання моделі та повторного циклу

Продовження таблиці 3.6.

Блок контролю	Що фіксується	Відповідальний / джерело внесення	Управлінське призначення
Затвердження і передача в партію	Дата затвердження, дата передачі в партію, підтвердження виробничого прийняття	Продуктовий менеджер, виробничий блок	Контроль переходу від розробки до серійного виконання
Підготовка до запуску	Планова дата запуску, готовність контенту, передача даних у marketing / sales / logistics	Маркетинг / sales / логістика, продуктивний менеджер	Узгодження продуктового завершення з комерційним запуском
Поточний статус і причина затримки	Актуальний статус моделі, причина затримки за категоріями: матеріали / підрядник / логістика / правки / внутрішнє погодження / інше	Продуктовий менеджер на основі даних учасників процесу	База для календарного контролю, аналітики відхилень і KPI затримок

** Складено автором на основі [5; 15] та матеріалів підприємства [26].*

Важливою передумовою якісної взаємодії з підрядником має бути чек-лист перевірки повноти технічного завдання до передачі в роботу. Його функція полягає не в дублюванні самого ТЗ, а в контролі достатності вхідного пакета. Аналіз прикладів технічних завдань на різні категорії виробів свідчить, що в них уже фіксуються силует, посадка, конструктивні елементи, довжина, матеріали, підкладка, фурнітура, розмір зразка та окремі технологічні акценти [17]. Разом з тим відсутність єдиного інструмента перевірки повноти цього пакета підвищує ризик неоднозначного трактування деталей на стороні виконавця. У науковій літературі також підкреслюється, що стандартизований tech pack зменшує кількість помилок, спрощує координацію з виробничим контуром і забезпечує послідовність інтерпретації конструктивних та технічних вимог [18]. Чек-лист перевірки готовності технічного завдання до

передачі підряднику подано в табл. 3.7.

Таблиця 3.7.

Чек-лист перевірки готовності технічного завдання до передачі підряднику

Елемент перевірки	Що має бути підтверджено	Позначка / коментар
Візуальна база моделі	Наявні технічний рисунок, фас / спинка, ключові вузли, референси	Додано / прикріплено
Концепція виробу	Чітко описані силует, посадка, об'єм, пропорції, плечова зона, рельєфи	Опис узгоджено / параметри зафіксовано
Основні конструктивні елементи	Вказані довжина виробу, довжина рукавів або інших елементів, кишені, застібки, комір, пояс, підкладка	Вказано / описано за потреби
Матеріальне забезпечення	Визначені основний матеріал, підкладка, фурнітура, підтверджена наявність матеріалів для зразка	Визначено / погоджено / підтверджено
Брендовані та візуальні деталі	Узгоджені брендовані елементи, принт, колір зразка	Погоджено / вказано
Параметри зразка	Визначені розмір зразка та базові вимоги до виконання	Вказано
Конструктивні коментарі	Зафіксовані уточнення щодо конструкції, посадки або технологічних особливостей	Зафіксовано
Строк і відповідальність	Визначені дедлайн і відповідальний менеджер	Вказано / закріплено
Готовність до передачі	Повнота вхідного пакета підтверджена перед передачею підряднику	Підтверджено

** Складено автором на основі [26].*

Ще одним обов'язковим інструментом має бути чек-лист передачі моделі між етапами продуктового процесу. Його доцільність зумовлена тим, що одна з проблем, виявлених у розділі 2, полягала в нерівномірній формалізації переходів між стадіями. Модель не повинна переходити до комплектації, підрядника, примірки, партії або запуску лише за фактом усної домовленості чи короткого повідомлення в чаті. Перехід повинен супроводжуватися зафіксованим результатом попереднього етапу, вказівкою, хто передає інформацію, хто її приймає, який пакет матеріалів додається та чи залишаються відкриті питання. Це створює не додаткову бюрократію, а базовий механізм процесної дисципліни. Чек-лист передачі моделі між

етапами продуктового процесу подано в табл. 3.8.

Таблиця 3.8.

Чек-лист передачі моделі між етапами продуктового процесу

Елемент передачі	Що має бути зафіксовано	Позначка / коментар
Модель / артикул	Ідентифікована модель, що передається	Модель ідентифіковано
Поточний етап	Етап, з якого передається модель	Поточний етап зафіксовано
Наступний етап	Етап, на який переводиться модель	Наступний етап визначено
Хто передає	Відповідальний за передачу	Відповідального за передачу визначено
Хто приймає	Відповідальний за прийняття на наступному етапі	Відповідального за прийняття визначено
Дата передачі	Фактична дата переходу між етапами	Дату передачі зафіксовано
Статус моделі	Актуальний статус на момент передачі	Статус оновлено
Підстава для переходу	Рішення / результат попереднього етапу	Підставу переходу зафіксовано
Передані документи	ТЗ, рисунки, референси, чек-листи, коментарі	Комплект документів передано
Передані матеріали	Тканина, підкладка, фурнітура, зразки, додаткові матеріали	Матеріали передано або підтверджено їх наявність
Контрольна точка	Чи пройдено обов'язкову перевірку перед переходом	Контрольну точку пройдено
Відкриті питання	Наявність незакритих уточнень або ризиків	Відкриті питання зафіксовано або відсутні
Дедлайн наступного етапу	Планова дата завершення наступної стадії	Дедлайн визначено
Коментар щодо ризиків	Ризики затримки, нестачі матеріалів, повторних правок тощо	Ризики зафіксовано за потреби
Погодження переходу	Чи погоджено передачу моделі далі	Передачу погоджено
Очікуваний результат етапу	Що має бути отримано на наступній стадії	Очікуваний результат визначено
Оновлення цифрового паспорта	Чи внесено зміну статусу в систему	Цифровий паспорт оновлено
Підсумок передачі	Формальне завершення переходу між етапами	Передачу завершено

* Складено автором на основі [26].

Особливе місце в методичному пакеті має посідати чек-лист правок

після примірки. Для fashion-бренду саме етап оцінки зразка є одним із найбільш чутливих, оскільки на ньому концентруються питання посадки, довжини, об'єму, пропорцій, розташування деталей, якості вузлів, поведінки матеріалу, розміщення брендovаних елементів і відповідності виробу первинному задуму. Внутрішня практика ТОВ «Бажане Бутік» свідчить, що письмовий перелік правок уже використовується як робочий інструмент, однак для зменшення ризику втрати або неоднозначного трактування змін доцільно надати йому уніфікованого формату [17].

Запропонований чек-лист має фіксувати не тільки сам факт зауваження, а й блок змін, критичність правки, відповідального за її врахування, рішення щодо повторного зразка та новий дедлайн. Для BAZHANE принципово важливо, щоб у цій формі були окремо виділені посадка, довжина, об'єм, плечова зона, рельєфні лінії, матеріал, розташування брендovаних елементів і загальна відповідність виробу концепції. Саме така структурованість дає змогу передавати правки підряднику в єдиному трактуванні, а не у вигляді фрагментарних коментарів. Чек-лист фіксації правок після примірки зразка подано в табл. 3.9.

Таблиця 3.9.

Чек-лист фіксації правок після примірки зразка

Блок перевірки	Що оцінюється / коригується	Критичність	Відповідальний / дедлайн
Посадка, силует, об'єм	Загальна посадка виробу, баланс на фігурі, комфорт, відповідність силуету задуму, достатність або надлишковість об'єму	Висока	Продуктовий менеджер / дизайнер / технолог; фіксується в день примірки
Довжина та пропорції	Довжина виробу, рукавів і ключових деталей, співвідношення конструктивних частин, відповідність концепції та комерційній доцільності	Висока	Продуктовий менеджер / дизайнер; рішення фіксується під час примірки
Плечова зона та конструктивні лінії	Баланс і посадка плеча, жорсткість, ширина, положення окату, точність рельєфів, швів, виточок і вузлів	Висока	Дизайнер / технолог / продуктивний менеджер; коригування визначаються за результатами примірки
Функціональні деталі	Розташування, зручність і візуальна якість кишень, застібок, поясів, клапанів та інших функціональних елементів	Середня / висока	Продуктовий менеджер / дизайнер / технолог; уточнюється після оцінки зразка
Матеріал і його поведінка	Відповідність тканини моделі, драпірування, щільність, стабільність форми, реакція матеріалу в носінні, доцільність подальшого використання	Висока	Дизайнер / конфекціонер / технолог / продуктивний менеджер; рішення фіксується після оцінки зразка
Брендовані елементи та візуальні акценти	Розташування, пропорції, помітність і композиційна відповідність брендovаних елементів, принта та акцентних деталей	Середня / висока	Дизайнер / продуктивний менеджер; погоджується до повторного зразка або затвердження
Якість виконання та відповідність ТЗ	Чистота виконання, якість швів і вузлів, технологічні недоліки, відповідність зразка технічному завданню, референсам і погодженій концепції	Висока	Технолог / підрядник / продуктивний менеджер / дизайнер; підсумкове рішення фіксується після примірки
Підсумкове рішення	Рішення щодо моделі: затвердити, доопрацювати, виготовити повторний зразок або скасувати; за потреби — встановлення нового дедлайну	Критична	Креативний директор / продуктивний менеджер / senior product manager; фіксується в день прийняття рішення

* Складено автором на основі [26].

Не менш важливою є форма фіксації причин затримки проходження моделі. Якщо такі причини залишаються лише вільним коментарем у сезонному реєстрі або чаті, підприємство отримує пояснення конкретного випадку, але не накопичує аналітичної бази для наступних колекцій. У запропонованій формі причини затримок доцільно кодувати за групами: матеріали, фурнітура, підрядник, логістика, повторні правки, зміна концепції, внутрішнє погодження, технічна складність, виробниче завантаження, зовнішні обставини, інше. Така класифікація дає змогу надалі бачити не лише факт запізнення, а й домінантні джерела збоїв у продуктовому процесі. Форму фіксації причин затримки проходження моделі подано в табл. 3.10.

Таблиця 3.10.

Форма фіксації причин затримки проходження моделі

Поле	Зміст	Управлінське призначення
Модель / код	Ідентифікація моделі	Прив'язка затримки до конкретного виробу
Етап	На якій стадії виникла затримка	Виявлення проблемних ділянок процесу
Планова дата	Запланований строк	База для порівняння
Фактична дата	Реальний строк	Фіксація відхилення
Відхилення	Кількість днів або статус запізнення	Кількісна оцінка затримки
Категорія причини	Матеріали / фурнітура / підрядник / логістика / повторні правки / зміна концепції / внутрішнє погодження / технічна складність / виробниче завантаження / зовнішні обставини / інше	Стандартизація причин
Відповідальний контур	Внутрішній / зовнішній / змішаний	Розуміння джерела проблеми
Короткий коментар	Стисле пояснення	Контекст для управлінського рішення
Вплив на запуск	Так / ні / потребує оцінки	Пріоритизація ризику
Управлінське рішення	Продовжити / перенести / змінити підрядника / змінити матеріал / скасувати	Перехід від фіксації до дії

** Складено автором на основі [5; 15] та матеріалів підприємства [26].*

Окремим методичним блоком мають стати правила взаємодії з підрядником. Їх не слід оформлювати як юридичний регламент або договір; ідеться про стандартизовані робочі правила, що вбудовують підрядника в маршрут моделі. У запропонованій логіці підрядник має отримувати лише повний вхідний пакет, усі уточнення після передачі ТЗ повинні фіксуватися письмово, правки після примірки — передаватися лише у структурованому форматі, а рішення про повторний зразок або партію — відображатися в цифровому паспорті. Такий підхід відповідає ідеї цифрової інтеграції продуктового процесу, за якої ефективність залежить не від наявності окремого інструмента, а від організаційної готовності, міжфункціональної координації та цілісної роботи з даними [19]. Методичні правила взаємодії з підрядником подано в табл. 3.11.

Таблиця 3.11.

Методичні правила взаємодії з підрядником

Правило	Зміст	Очікуваний ефект
1	Підрядник отримує тільки повний вхідний пакет	Менше уточнень на старті
2	Усі уточнення після передачі ТЗ фіксуються письмово	Зменшення втрати інформації
3	Правки після примірки передаються лише через структурований чек-лист	Єдине трактування змін
4	Дедлайн узгоджується для конкретного етапу, а не лише як загальна бажана дата	Кращий календарний контроль
5	Причини затримок кодуються у визначеній формі	Аналітика джерел збоїв
6	Підрядник входить у загальний маршрут моделі, а не існує паралельно	Інтеграція зовнішнього контуру
7	Відповідальним за передачу інформації виступає продуктивний менеджер	Персоніфікація комунікації
8	Рішення про повторний зразок або передачу в партію фіксується в цифровому паспорті	Прозорість ключових рішень

* Складено автором на основі [25; 26; 27].

Наступний блок рекомендацій стосується критеріїв готовності моделі до передачі в партію. У діючій практиці часто існує ризик змішування двох

різних управлінських станів: «зразок виглядає достатньо добре» і «модель готова до серійного запуску». Методично ці стани мають бути розділені. Модель може переходити в партію лише за умови, що затверджено посадку, конструкцію, матеріали, фурнітуру, брендovanі елементи, розмірний контур, підтверджено можливість виконання з боку виробничого або підрядного контуру, проведено попередню комерційну оцінку без розкриття конфіденційних показників і зафіксовано рішення про передачу в партію в цифровому паспорті. Критерії готовності моделі до передачі в партію подано в табл. 3.12.

Таблиця 3.12.

Критерії готовності моделі до передачі в партію

Критерій	Що перевіряється	Результат
Фінальний зразок	Остаточний зразок виготовлено, розглянуто та погоджено за результатами примірки	Зразок затверджено як база для партійного відтворення
Посадка	Відповідність посадки задуму, категорії виробу та очікуваній поведінці на фігурі	Посадку погоджено, критичні зауваження закрито
Силует і пропорції	Узгодженість силуету, довжини, об'єму та основних пропорцій виробу	Силует і пропорції відповідають затвердженій концепції
Конструкція	Логіка конструктивних вузлів, рельєфів, балансу, з'єднань і технологічної реалізації	Основні конструктивні вузли погоджено
Матеріали	Основна тканина, підкладка, дублюючі та додаткові матеріали остаточно визначені	Матеріали підтверджено для партійного запуску
Фурнітура	Тип, кількість, колір і функціональність фурнітури, а також її наявність для запуску	Фурнітуру погоджено та підтверджено до використання
Брендovanі елементи / принт	Розташування, масштаб, спосіб виконання та відповідність композиції виробу	Брендovanі елементи або принт остаточно погоджено
Колір / кольоровий варіант	Остаточний варіант кольору або перелік кольорів для запуску	Кольорове рішення затверджено для партії

Продовження таблиці 3.12.

Критерій	Що перевіряється	Результат
Розмірна база	Базовий розмір зразка, логіка градації та підготовка до серійного відтворення	Розмірну основу погоджено для подальшого виробництва
Попередня комерційна оцінка	Проведено оцінювання доцільності запуску без розкриття конфіденційних показників	Комерційну доцільність запуску підтверджено
Підрядник / виробництво	Наявність підтвердження щодо технічної можливості, строків і готовності до виконання	Виконавця та виробничу можливість запуску погоджено
Кількість / партійне рішення	Погоджено орієнтовний обсяг партії або формат першого запуску	Рішення про партію зафіксовано
Строки	Оцінено виробничі строки, ризики затримки та реалістичність виконання	Партійні строки погоджено, ключові ризики враховано
Технічний пакет	Упорядковано комплект документів для передачі у виробництво: ТЗ, правки, матеріали, коментарі	Виробничий пакет сформовано в повному обсязі
Статус у цифровому паспорті	Відображено фінальне рішення щодо переходу моделі на стадію партії	Статус оновлено до рішення про передачу в партію

** Складено автором на основі [1; 8; 15] та матеріалів підприємства [26].*

Від готовності до партії потрібно чітко відмежовувати готовність до ринкового запуску. Навіть якщо модель уже передано у виробництво, це не означає автоматичної готовності до продажу. Для виходу на ринок повинні бути узгоджені товарна інформація, назва для сайту, контент, ціна без розкриття фінансово чутливих параметрів у тексті дослідження, логістична готовність, передача інформації в sales та e-commerce, формат представлення виробу в магазині, а за потреби — і рекомендації щодо вивішування або демонстрації виробу, якщо модель має нестандартну форму чи конструкцію. Такий підхід дозволяє розглядати запуск як окрему контрольну точку, а не як автоматичний наслідок відшитої партії. Критерії готовності нової продукції до ринкового запуску подано в табл. 3.13.

Таблиця 3.13.

Критерії готовності нової продукції до ринкового запуску

Критерій	Що перевіряється	Результат
Партія / виробничий графік	Готовність партії або наявність підтвердженого графіка надходження продукції	Виріб готовий до запуску або має підтверджений виробничий графік
Назва на сайті	Підготовлено фінальну комерційну назву для e-commerce та внутрішнього використання	Назву для ринкового представлення погоджено
Опис товару	Підготовлено опис виробу, ключові характеристики, склад і споживчі переваги	Опис товару сформовано та погоджено
Фото / контент	Наявність готових або запланованих фото, візуалів, контенту для запуску	Контент підготовлено або включено в затверджений план запуску
Ціна	Погоджено фінальний ціновий рівень без розкриття конфіденційних внутрішніх показників	Цінове рішення затверджено для запуску
Дані для e-commerce / retail	Передано узгоджену інформацію для сайту, retail-команди та суміжних функцій	Дані передано у відповідні канали реалізації
Логістична готовність	Підтверджено логістичний маршрут, строки надходження та готовність до розподілу	Логістичну готовність підтверджено
Формат представлення в магазині	Визначено спосіб подачі виробу в retail-просторі або шоурумі	Формат представлення погоджено
Рекомендації щодо вивішування / викладки	Зафіксовано рекомендації для нестандартних або конструктивно чутливих виробів	Рекомендації підготовлено та передано за потреби
Готовність клієнтської інформації	Підготовлено відомості про склад, догляд, особливості посадки та використання	Клієнтську інформацію узгоджено для запуску
Готовність sales / retail-команди	Команда продажів отримала ключову інформацію про модель, її позиціонування та особливості	Інформацію для продажів передано та погоджено
Маркетинговий супровід	Узгоджено формат маркетингової підтримки, якщо він потрібен для запуску	Маркетинговий супровід синхронізовано з датою запуску
Дата запуску	Визначено та погоджено календарну дату виходу моделі в продаж	Дату запуску затверджено

Продовження таблиці 3.13.

Критерій	Що перевіряється	Результат
Ризики запуску	Оцінено фактори, які можуть вплинути на своєчасний старт продажів	Ключові ризики враховано в рішенні про запуск
Статус у цифровому паспорті	У цифровому контурі моделі зафіксовано готовність до ринкового запуску	Статус оновлено до стадії запуску

** Складено автором на основі [5; 15] та матеріалів підприємства [26].*

Життєвий цикл моделі не повинен завершуватися фактом старту продажу, тому до методичного пакета необхідно включити форму післязапускової оцінки. Вона має фіксувати дату запуску, первинну реакцію продажів, швидкість реалізації, зауваження клієнтів, коментарі retail та online-напрямів, продуктову оцінку моделі і фінальне рішення щодо повтору, модифікації, розширення кольору або завершення активного розвитку. Для підприємства це важливо не лише з погляду ретроспективного аналізу, а й як джерело рішень для наступних колекцій, розмірних кривих, повторного замовлення або перегляду конструкції. Форму післязапускової оцінки моделі подано в табл. 3.14.

Таблиця 3.14.

Форма післязапускової оцінки моделі

Поле	Що фіксується	Управлінське призначення
Модель / код	Ідентифікація моделі	Зв'язок із попереднім маршрутом
Дата запуску	Старт продажу	Фіксація точки відліку
Категорія	Тип виробу	Порівняння в межах груп
Первинна реакція продажів	Швидкий / помірний / слабкий старт	Оперативна оцінка запуску
Темп продажів	Узагальнена оцінка швидкості реалізації	Основа для рішення про повтор
Залишки / наявність	Стан на контрольну дату	Оцінка збалансованості запуску
Клієнтський фідбек	Зауваження / позитивні сигнали	Виявлення ринкової реакції

Продовження таблиці 3.14.

Поле	Що фіксується	Управлінське призначення
Коментарі sales / retail / online	Внутрішня оцінка каналу продажу	Уточнення комерційної поведінки моделі
Технічні / якісні зауваження	За наявності	Зворотний зв'язок у продуктивний процес
Підсумкове рішення	Повторити / модифікувати / розширити / зняти	Завершення життєвого циклу рішенням
Відповідальний	Хто зафіксував рішення	Персоніфікація відповідальності
Дата рішення	Коли ухвалено підсумок	Формалізація завершального етапу

* Складено автором на основі [8; 26].

Для практичного використання запропонованого методичного пакета важливо не лише описати форми, а й визначити послідовність їх впровадження. Етапи такого впровадження наведено в табл. 3.15.

Таблиця 3.15.

Етапи впровадження методичних рекомендацій у продуктивний процес
ТОВ «Бажане Бутік»

Етап впровадження	Зміст дій	Відповідальні	Очікуваний результат
Затвердження пакета форм	Узгодження складу інструментів, обов'язкових полів і точок застосування	Креативний директор / CPO, senior product / project managers, продуктивний менеджер	Формально визначений методичний пакет
Закріплення відповідальних	Визначення, хто заповнює, хто перевіряє і хто закриває кожну форму	Продуктивний менеджер, senior product / project managers	Персоніфікована відповідальність
Адаптація полів у цифрових середовищах	Перенесення обов'язкових полів у Notion / Google Sheets та пов'язування форм між собою	Продуктивний менеджер, операційний контур	Єдиний цифровий маршрут моделі
Тестування на одному сезонному запуску	Пілотне застосування форм на обмеженій групі моделей	Продуктивний менеджер, product team	Перевірка працездатності інструментів
Коригування форм	Усунення дублювання, уточнення полів, спрощення слабких місць	Продуктивний менеджер, senior product / project managers	Робоча адаптована версія пакета

Продовження таблиці 3.15.

Етап впровадження	Зміст дій	Відповідальні	Очікуваний результат
Закріплення як внутрішнього стандарту	Використання форм як обов'язкової частини проходження моделі	Керівництво продуктового напрямку	Стабільне застосування інструментів у сезонному циклі
Регулярний моніторинг КРІ	Перевірка повноти цифрових паспортів, причин затримок, повторних ітерацій і післязапускових рішень	Продуктовий менеджер, senior product / project managers	Перехід від разового впровадження до системного контролю

** Складено автором на основі узагальнення матеріалів підприємства та результатів дослідження [26].*

Послідовне впровадження наведених форм і правил дає змогу перевести координацію продуктового процесу з частково неформального режиму в більш уніфікований і керований. Йдеться не про надмірне ускладнення роботи команди, а про впорядкування тих управлінських дій, які фактично вже здійснюються: передача ТЗ, уточнення матеріалів, погодження зразка, фіксація правок, оцінка затримок, рішення про партію і запуск. Уніфіковані форми в цьому випадку виконують роль механізму організаційної пам'яті, що зменшує залежність процесу від випадкових коментарів, персонального досвіду окремих учасників і втрати інформації між цифровими середовищами.

Отже, підпункт 3.1 сформував організаційний каркас удосконалення продуктового процесу, тоді як підпункт 3.2 наповнює цей каркас конкретним методичним змістом. Запропоновані форми, чек-листи, правила і критерії дозволяють зробити маршрут моделі прозорішим, посилити календарний контроль, покращити взаємодію з підрядниками, чіткіше відмежувати готовність до партії від готовності до ринкового запуску та забезпечити післязапускове управлінське рішення. У сукупності це формує завершену систему організаційно-методичного забезпечення управління процесами розробки та виведення на ринок нової продукції у ТОВ «Бажане Бутік», результати якої можуть бути узагальнені в загальних висновках магістерської роботи.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі здійснено теоретичне узагальнення та практичне вирішення науково-прикладного завдання, що полягає в обґрунтуванні напрямів удосконалення організаційно-методичного забезпечення управління процесами розробки та виведення на ринок нової продукції fashion-бренду на прикладі ТОВ «Бажане Бутік». За результатами проведеного дослідження встановлено, що процес розробки та виведення на ринок нової продукції доцільно розглядати як багатостадійний міжфункціональний бізнес-процес, у межах якого поєднуються аналітико-маркетингова, продуктово-концептуальна, дизайнерсько-технологічна, організаційно-ресурсна, виробничо-логістична та комерційно-комунікаційна складові. Для fashion-бренду цей процес має виразно ітеративний характер, реалізується в умовах сезонності, скороченого життєвого циклу продукту, високої чутливості до строків та залежності від узгодженості рішень між функціональними напрямками. Саме тому якість управління проходженням моделі від задуму до запуску виступає не допоміжним, а системоутворювальним чинником результативності продуктового процесу.

У ході дослідження визначено, що методичне забезпечення управління процесами розробки та виведення на ринок нової продукції не зводиться до набору окремих документів або технічних форм. Його слід трактувати як систему методологічних підходів, управлінських методів, організаційних процедур, аналітичних інструментів, документів, регламентів, контрольних точок і критеріїв прийняття рішень, які забезпечують керованість, послідовність, відповідальність і контроль проходження продукту між етапами. Обґрунтовано, що ефективне управління новою продукцією потребує не лише якісної дизайнерської чи технологічної розробки, а й чітко організованої логіки передачі моделі між стадіями, прозорості фіксації правок, своєчасного виявлення відхилень та інтеграції продуктових, виробничих і комерційних рішень у єдиний управлінський контур.

За результатами організаційно-економічної характеристики ТОВ

«Бажане Бутік» встановлено, що підприємство функціонує як український premium ready-to-wear fashion-бренд із багатоканальною моделлю реалізації, широкою товарною структурою та вираженим продуктивним ядром, побудованим навколо верхнього одягу, tailoring-групи та капсульної логіки асортименту. Для підприємства характерне поєднання внутрішньої продуктової координації із залученням зовнішніх підрядників на окремих етапах конструювання, виготовлення зразків і партій. Така модель відповідає специфіці fashion-бізнесу, однак водночас формує підвищені вимоги до координації дій між продуктивним, виробничим, маркетинговим, логістичним і комерційним напрямками. Аналіз організаційної структури показав, що в компанії вже наявні елементи процесної взаємодії, однак результативність проходження моделі значною мірою залежить від якості внутрішньої координації та своєчасного управлінського супроводу переходів між етапами.

Аналіз діючої системи управління процесами розробки та виведення на ринок нової продукції у ТОВ «Бажане Бутік» засвідчив, що така система фактично функціонує та має міжфункціональний характер. Вона охоплює шлях моделі від аналітичного або сезонного імпульсу, формування концепції, добору референсів і технічного завдання до комплектації матеріалів, передачі підряднику, виготовлення первинного зразка, примірки, внесення правок, повторного зразка, затвердження, передачі в партію, підготовки до запуску та післязапускового рішення. Встановлено, що в управлінні продуктивним процесом уже використовуються технічні завдання, цифрові картки моделей, статусні таблиці, Google Sheets, Notion, письмові чек-листи правок, інструменти попередньої комерційної оцінки, контрольні точки, фокус-групи та аналітика продажів. Це свідчить про наявність у підприємства реальної управлінської основи для координації нової продукції, однак рівень формалізації окремих елементів залишається нерівномірним, а частина процедур спирається переважно на досвід команди та поточну робочу комунікацію.

У процесі діагностики виявлено ключові проблеми та обмеження, що

знижують керованість продуктового процесу. Найбільш чутливими зонами є нерівномірна формалізація контрольних точок, розмитість відповідальності на стиках етапів, залежність від зовнішніх підрядників, повторні ітерації зразків як регулярна частина циклу, розпорошення інформації між Notion, Google Sheets, чатами та окремими файлами, складність календарного контролю, недостатньо структурована фіксація причин затримок, а також неповна формалізація післязапускових рішень щодо повтору, модифікації або скасування моделі. Таким чином, встановлено, що головна проблема полягає не у відсутності продуктового процесу як такого, а в недостатній керованості окремих його переходів, рішень і зон відповідальності, що особливо відчутно в умовах сезонного запуску та високої залежності від строків.

На основі результатів діагностики обґрунтовано напрями удосконалення організаційної моделі управління процесом розробки та виведення на ринок нової продукції. Доведено, що для ТОВ «Бажане Бутік» доцільним є не радикальне перепроєктування всієї організаційної структури, а посилення координаційного ядра продуктового процесу. У межах удосконаленої моделі запропоновано закріпити продуктового менеджера як координатора проходження моделі, уточнити розподіл відповідальності між учасниками процесу, формалізувати контрольні точки, підпорядкувати цифрові інструменти єдиній логіці супроводу моделі, структуровано інтегрувати підрядників у маршрут проходження продукту, посилити календарний контроль і запровадити KPI моніторингу. Окремо встановлено, що розвиток внутрішньої експериментальної спроможності може розглядатися як перспективний стратегічний напрям організаційного розвитку, однак у короткостроковому періоді пріоритет слід надавати саме інструментам координації, фіксації рішень і контролю переходів між етапами.

Практичне продовження запропонованої організаційної моделі отримало у розробленому методичному пакеті, який конкретизує механізми її впровадження в діяльність ТОВ «Бажане Бутік». До складу цього пакета включено шаблон цифрового паспорта моделі, форму календарного контролю

проходження моделі, чек-лист перевірки готовності технічного завдання до передачі підряднику, чек-лист передачі моделі між етапами, чек-лист фіксації правок після примірки, форму фіксації причин затримки, методичні правила взаємодії з підрядниками, критерії готовності моделі до передачі в партію, критерії готовності нової продукції до ринкового запуску та форму післязапускової оцінки моделі. Запропоновано також етапність впровадження цього пакета через затвердження обов'язкових форм, закріплення відповідальних осіб, адаптацію інструментів у цифрових середовищах, тестування на сезонному циклі та подальше закріплення як внутрішнього стандарту роботи. У сукупності це дає змогу перевести координацію продуктового процесу з частково неформального режиму в більш уніфіковану, прозору й керовану систему.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що запропоновані в роботі організаційні та методичні рішення можуть бути використані ТОВ «Бажане Бутік» під час сезонного планування, організації проходження моделей між етапами, координації роботи з підрядниками, контролю строків, перевірки готовності технічного завдання до передачі у роботу, фіксації правок після примірок, ухвалення рішень про повторний зразок, передачі моделей у партію, контролю підготовки нової продукції до ринкового запуску та післязапускового оцінювання. Запропоновані підходи також створюють основу для зменшення втрати інформації між етапами, підвищення прозорості відповідальності, покращення календарної дисципліни, структурованішої взаємодії з підрядниками та посилення зв'язку між продуктовими, виробничими й комерційними рішеннями.

Отже, мети магістерської роботи досягнуто. Теоретичні підходи до визначення сутності, складових і етапів процесів розробки та виведення на ринок нової продукції узагальнено; методичні засади управління цими процесами досліджено; організаційно-економічні характеристики ТОВ «Бажане Бутік» та особливості позиціонування бренду визначено; діючу систему управління продуктовим процесом проаналізовано; ключові

проблеми та обмеження виявлено; напрями удосконалення організаційної моделі та методичні рекомендації щодо координації продуктового процесу, взаємодії з підрядниками та контролю підготовки нової продукції до виведення на ринок розроблено. Сукупність одержаних результатів формує завершену основу для підвищення керованості процесів розробки та виведення на ринок нової продукції fashion-бренду та може бути використана як у практичній діяльності підприємства, так і в подальших прикладних дослідженнях у сфері управління продуктовими процесами в fashion-індустрії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

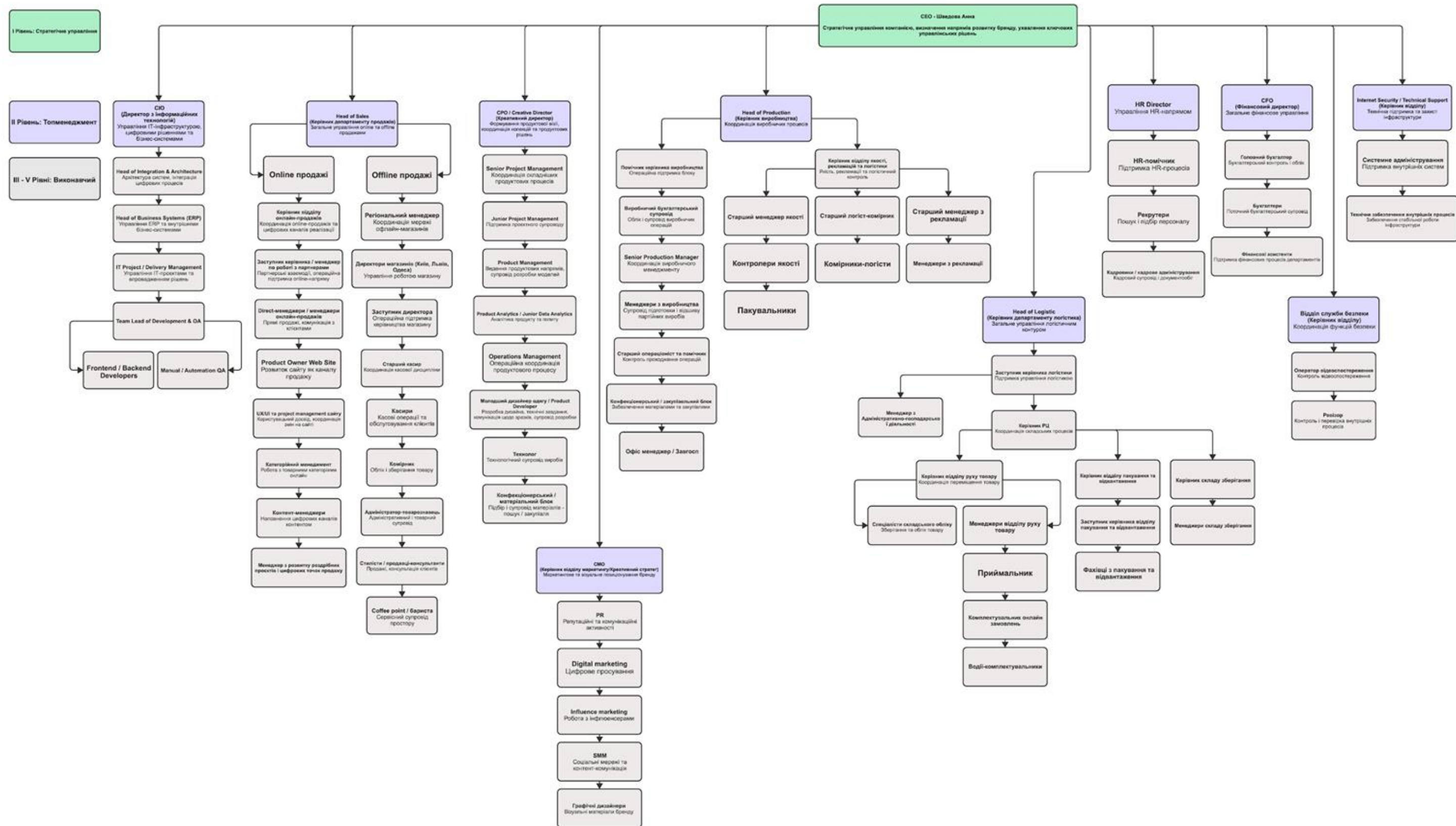
1. Ситник Н. І. Розробка та просування нового продукту : конспект лекцій : навч. посіб. для здобувачів першого (бакалаврського) рівня спеціальності «Менеджмент» [Електронний ресурс] / КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2025. 198 с. URL: <https://ela.kpi.ua/bitstreams/cc2116c3-77ff-4256-bfc0-809747e3dd0a/download>
2. Смоляр Л. Г., Бояринова К. О., Кам'янська О. В. Управління процесом розробки і освоєння виробництва нових продуктів : навч. посіб. Київ : Кондор-Видавництво, 2015. 494 с.
3. Bhardwaj V., Fairhurst A. Fast fashion: response to changes in the fashion industry // The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research. 2010. Vol. 20, No. 1. P. 165–173. DOI: 10.1080/09593960903498300.
4. D'Amico S., Giustiniano L., Nenni M. E., Pirolo L. Product Lifecycle Management as a Tool to Create Value in the Fashion System // International Journal of Engineering Business Management. 2013. Vol. 5. DOI: 10.5772/56856.
5. Нетепчук В. В. Управління бізнес-процесами : навч. посіб. Рівне : НУВГП, 2014. 158 с.
6. Ілляшенко С. М. Маркетинг інновацій: сутність, зміст, основні задачі // Формування ринкової економіки : зб. наук. пр. Київ : КНЕУ, 2009. С. 68–77.
7. Фірсова С. Г. Маркетинг нововведень: дослідження, сегментування, прогнозування : навч. посіб. Київ : Атіка, 2010. 240 с.
8. Мельник Ю. М., Сагер Л. Ю., Сигида Л. О. Комерціалізація інноваційної продукції: сутність та етапи // Інструменти та методи комерціалізації інноваційної продукції : монографія / за ред. С. М. Ілляшенка, О. А. Біловодської. Суми : ФОП Ткачов, 2018. С. 116–124.

9. Лепейко Т. І., Котлик А. В. Процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства : монографія. Харків : Вид. ХНЕУ, 2012. 310 с.
10. Жилінська О. І., Фірсова С. Г. Витрати комерціалізації наукоємної продукції у контексті маркетингових моделей дифузії інновацій // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2015. № 7 (172). С. 6–13. DOI: 10.17721/1728-2667.2015/172-7/1.
11. Clark K. B., Wheelwright S. C. Managing New Product and Process Development: Text and Cases. Boston : Harvard Business School Press, 1993.
12. Інноваційний менеджмент: теорія та практика : навч. посіб. / О. А. Гавриш, В. В. Дергачова, К. О. Бояринова та ін. Київ : НТУУ «КПІ», Вид-во «Політехніка», 2016. 392 с.
13. Ситницький М. В., Кутя П. В., Герасименко О. О., Горбась І. М., Фірсова С. Г., Приймак В. М. Методичні рекомендації до виконання, оформлення та захисту кваліфікаційної роботи магістра для студентів заочної форми навчання спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування». Київ, 2023. 60 с.
14. Сагайдак Ю. А., Скопенко Н. С., Петухова О. М., Харченко Т. Б. Товарна інноваційна політика підприємства : навч. посіб. Київ : ФОП Ямчинський О. В., 2022. 193 с.
15. Лепейко Т. І., Миронова О. М. Менеджмент : навч. посіб. Харків : Вид. ХНЕУ, 2010. 205 с.
16. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент : підручник. Тернопіль : ЗУНУ, 2022. 258 с.
17. БАЖАНЕ БУТІК — код ЄДРПОУ 45593670 // YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/45593670/
18. 45593670 — ТОВ «БАЖАНЕ БУТІК» // Опендатабот. URL: <https://opendatabot.ua/c/45593670>
19. Про нас // BAZHANE. URL: <https://bazhane.com.ua/pro-nas/>

20. Головна // BAZHANE. URL: <https://bazhane.com.ua/>
21. Центр підтримки // BAZHANE. URL: <https://bazhane.com.ua/centr-pidtrimki/>
22. Публічна оферта // BAZHANE. URL: <https://bazhane.com.ua/publiczna-oferta/>
23. Герасименко О. Д., Фролов І. В., Пашкевич К. Л., Колосніченко М. В. Принципи формування асортименту колекцій одягу ready-to-wear // Традиції та новації у вищій архітектурно-художній освіті. 2017. Вип. 4. С. 24–28.
24. Косар Н. С., Мамчин М. М., Баран А. О. Дослідження зміни поведінки споживачів у сучасних умовах // Економіка та суспільство. 2022. Вип. 45. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-45-68.
25. Parker-Strak R., Studd R., Doyle S. Managing the Unpredictable: Strategies for Effective Fashion Product Development // Journal of Fashion Marketing and Management. 2026. DOI: 10.1108/JFMM-11-2024-0450.
26. Внутрішні матеріали ТОВ «Бажане Бутік» щодо організації продуктового процесу: технічні завдання на виробу, статусні таблиці розробок, картки моделей, фінансова матриця колекції, робочі матеріали продуктового відділу. Узагальнено автором на основі матеріалів підприємства.
27. Panicker A., Fatahi Valilai O. The Role of Digital Product Passports, TTRID Technologies, and Integrated Security Strategies in Preventing Counterfeits and Ensuring Operational Resilience. Constructor University Bremen, 2026.

ДОДАТОК А

Організаційна структура управління ТОВ «Бажане Бутік»



* Складено автором на основі узагальнення матеріалів підприємства.

Рис. 2.1.

АНОТАЦІЯ

Кітіцева О. П. Організаційно-методичне забезпечення управління процесами розробки та виведення на ринок нової продукції в індустрії моди.
— Рукопис.

Кваліфікаційна робота магістра за спеціальністю 073 «Менеджмент», освітньо-професійною програмою «Менеджмент організацій і адміністрування». Київський національний університет імені Тараса Шевченка. Київ, 2026.

У кваліфікаційній роботі досліджено організаційно-методичне забезпечення управління процесами розробки та виведення на ринок нової продукції fashion-бренду. У теоретичній частині узагальнено підходи до розуміння процесу розробки і виведення нової продукції як багатостадійного міжфункціонального бізнес-процесу та визначено зміст його методичного забезпечення. На прикладі ТОВ «Бажане Бутік» охарактеризовано організаційно-економічні умови діяльності бренду та проаналізовано фактичну систему управління продуктовим процесом від формування ідеї до ринкового запуску. У результаті діагностики виявлено проблеми нерівномірної формалізації контрольних точок, розмитості відповідальності на стиках етапів, залежності від зовнішніх підрядників, розпорошення інформації між цифровими середовищами та складності календарного контролю. У роботі обґрунтовано напрями удосконалення організаційної моделі управління продуктовим процесом, зокрема посилення координаційної ролі продуктового менеджера, впорядкування контрольних точок і формування єдиного цифрового контуру проходження моделі. Запропоновано методичні рекомендації щодо цифрового паспорта моделі, календарного контролю, передачі моделей між етапами, фіксації правок, причин затримок, взаємодії з підрядниками та оцінювання готовності нової продукції до передачі в партію і ринкового запуску. Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості їх використання для підвищення керованості продуктового процесу в ТОВ «Бажане Бутік», посилення міжфункціональної

координації та зниження ризику затримок під час сезонних запусків.

Ключові слова: організаційно-методичне забезпечення, управління продуктовим процесом, нова продукція, fashion-бренд, розробка продукту, виведення на ринок, координація, підрядники, цифровий паспорт моделі, контрольні точки.

SUMMARY

Kititseva O. P. Organizational and Methodological Frameworks for Managing the Development and Market Launch of New Products in the Fashion Industry — Manuscript.

Master's qualification work in specialty 073 "Management", educational and professional program "Management of Organizations and Administration". Taras Shevchenko National University of Kyiv. Kyiv, 2026.

The master's qualification work examines the organizational and methodological support for managing the processes of developing and launching new products of a fashion brand. The theoretical part generalizes approaches to understanding new product development and launch as a multi-stage, cross-functional business process and clarifies the content of its methodological support. Using LLC "Bazhane Butik" as the empirical basis, the study characterizes the organizational and economic conditions of the brand's activity and analyzes the actual product process from idea generation to market launch. The diagnostic part identifies uneven formalization of control points, blurred responsibility at stage interfaces, dependence on external contractors, fragmentation of information across digital environments, and difficulties in calendar control. The paper substantiates directions for improving the organizational model of product process management, including strengthening the coordinating role of the product manager, structuring control points, and establishing an integrated digital route for the model. It also proposes methodological tools for a digital product passport, calendar monitoring, stage-to-stage transfer of models, recording fitting revisions, coding delay reasons, organizing interaction with contractors, and assessing product readiness for batch production and market launch. The practical value of the results lies in their applicability to improving the manageability of the product process in LLC "Bazhane Butik", strengthening cross-functional coordination, and reducing the risk of delays in seasonal launches.

Keywords: organizational and methodological support, product process management, new product development, fashion brand, product launch,

coordination, contractors, digital product passport, control points, product development process.