

**Чернівецький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету**

Кафедра менеджменту, маркетингу і логістики

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«УПРАВЛІННЯ РОЗРОБКОЮ НОВОГО ТОВАРУ ТА
СТРАТЕГІЯ ЙОГО ПРОСУВАННЯ НА РИНОК»**

(за матеріалами ТОВ «ОМК Інвест», м. Івано-Франківськ,
Івано-Франківської області)

Студента 2 курсу, 703 групи,
денної форми навчання,
спеціальності 073
«Менеджмент»
освітньої програми
«Менеджмент маркетингової
діяльності»

Василя
ДОБРОВОЛЬСЬКОГО

Науковий керівник,
к.е.н, доцент

Галина ДОЛГА

Зав. кафедри,
к.е.н., доцент

Валентина ЧИЧУН

Чернівці 2025

Анотація
до кваліфікаційної роботи
Василя Добровольського на тему «УПРАВЛІННЯ РОЗРОБКОЮ
НОВОГО ТОВАРУ ТА СТРАТЕГІЯ ЙОГО ПРОСУВАННЯ НА
РИНОК»

У магістерській роботі досліджено управління процесом розробки нового товару та формування стратегії його просування на ринок. Узагальнено теоретичні підходи до інноваційної діяльності та товарної політики підприємств. Проаналізовано фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «ОМК Інвест» за 2022–2024 роки та визначено рівень конкурентоспроможності його продукції. Обґрунтовано доцільність розширення асортименту за рахунок виробництва заморожених та сублимованих овочів, ягід і фруктів. Розроблено маркетингову стратегію просування нового товару та запропоновано рекомендації щодо розвитку взаємовідносин із клієнтами з метою зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Ключові слова: новий товар, інновації, маркетингова стратегія, просування, конкурентоспроможність, заморожена продукція, сублимована продукція.

Summary
to the qualification work
Vasylya Dobrovol's'koho on the topic "Management of new product
development and strategy for market promotion"

The master's thesis focuses on managing the process of new product development and forming its market promotion strategy. The financial performance and competitiveness of "OMK Invest" LLC for 2022–2024 are analyzed. The feasibility of expanding the product range through frozen and sublimated vegetables, berries and fruits is substantiated. A marketing strategy for product promotion and recommendations for improving customer relationships are developed.

Key words: new product, innovation, marketing strategy, promotion, competitiveness, frozen products, sublimated products.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ НОВОГО ТОВАРУ	7
1.1. Еволюційні трансформації товарів на ринку харчових продуктів	7
1.2. Різноманіття товарів на сучасному ринку харчових продуктів	11
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗРОБКОЮ НОВОГО ТОВАРУ	16
2.1. Виявлення проблем та перспектив при розробці нового товару	16
2.2. Аналіз конкурентоспроможності підприємства та продукції серед провідних українських підприємств на ринку	20
2.3. Оцінка конкурентних переваг підприємства	34
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЇ ПРОСУВАННЯ НОВОГО ТОВАРУ НА РИНОК	43
3.1. Розробка конкурентоспроможної маркетингової стратегії	43
3.2. Пропозиції по розвитку взаємовідносин з клієнтами з ціллю зміцнення конкурентних переваг товару на ринку	48
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	59

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний розвиток ринку харчових продуктів в Україні характеризується високою динамічністю, конкуренцією та постійними інституційними змінами, що вимагають від підприємств гнучкості, інноваційності й здатності швидко адаптуватися до ринкових трансформацій. В умовах глобалізації, цифровізації та зміни споживчих моделей суттєво зростає значення системного управління розробкою нових товарів і стратегій їх просування. Зокрема, у харчовій індустрії спостерігається зміщення фокуса на продукти з високою доданою вартістю, натуральним складом, зручністю у використанні та відповідністю критеріям «здорового харчування». У таких умовах питання створення конкурентоспроможного продукту отримує особливу актуальність.

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що українські підприємства, зокрема виробники харчових продуктів, перебувають у процесі трансформації, продиктованої змінами у поведінці споживачів, посиленням вимог до якості продукції, зростанням значення безпечності та простежуваності, а також різким підвищенням конкуренції з боку як національних, так і імпортерів виробників. Додатковими чинниками актуальності є тенденції до диверсифікації продуктового портфеля, розвиток технологій швидкої заморозки та сублимації, які дозволяють виробникам розширювати асортимент та виходити на нові ринкові сегменти.

Науково-теоретичні засади диверсифікації діяльності, управління інноваціями та розробкою нових товарів широко висвітлені у працях класиків та сучасних дослідників, серед яких праці Ф. Котлера, К. Келлера, Е. Роджерса, П. Друкера, Т. Левітта, К. Крістенсена, Б. Шварца. Запропоновані ними концепції набули подальшого розвитку у роботах вітчизняних науковців: О. Колваленка, Л. Яценка, М. Чорної, О. Балазюка, О. Яценка, А. Захарчука, Л. Сухомлина, А. Войчака, О. Зозульова, Л. Балабанової, О. Герасименка, О. Бакуменка, Л. Павловської, К. Кашука, Т. Циганкової, Я. Завадської. Їхні дослідження сформували теоретичний фундамент для аналізу ринку, оцінки

поведінки споживача, побудови маркетингових стратегій і моделювання інноваційних процесів.

Незважаючи на значну кількість досліджень у галузі інноваційного розвитку, питання управління створенням нового товару у конкретних умовах українського ринку залишаються недостатньо систематизованими. Особливо актуальною є проблема розробки та просування нових товарних категорій у сегменті заморожених та сублімованих продуктів, де конкуренція ускладнюється технологічними бар'єрами, високими інвестиціями та високою залежністю від логістичних процесів. Ця наукова й практична прогалина визначає актуальність дослідження для ТОВ «ОМК Інвест», яке перебуває у процесі розширення своєї діяльності та планує диверсифікацію асортименту шляхом впровадження лінійки заморожених та сублімованих фруктів, овочів і сумішей.

ТОВ «ОМК Інвест» має значний досвід роботи у харчовій промисловості, зокрема у виробництві молочної продукції, який супроводжується формуванням позитивної ділової репутації, розвитком бренду «Чесний пломбір» та успішною співпрацею з провідними торговельними мережами. Однак сучасний ринок вимагає від підприємства перегляду стратегії та виходу в нові продуктові сегменти, що забезпечить зростання конкурентоспроможності та забезпечить сталий економічний розвиток у довгостроковій перспективі. Таким чином, дослідження процесу управління розробкою нового товару та розробки стратегії його просування є надзвичайно актуальним як у науковому, так і у прикладному вимірі.

Метою дослідження кваліфікаційної роботи є розроблення комплексного підходу до управління створенням нового товару та формування маркетингової стратегії його просування на ринок на прикладі ТОВ «ОМК Інвест», із урахуванням сучасних тенденцій розвитку ринку заморожених і сублімованих продуктів.

Відповідно до мети ми визначаємо такі **завдання дослідження**:

1. Проаналізувати еволюцію товарів на ринку харчових продуктів і виявити закономірності їх розвитку.
2. Дослідити сучасний стан та різноманіття асортименту замороженої та сублімованої продукції.
3. Визначити проблеми та перспективи у процесі розробки нового товару.
4. Оцінити конкурентоспроможність товарів підприємства порівняно з провідними українськими виробниками.
5. Проаналізувати конкурентні переваги ТОВ «ОМК Інвест» у контексті впровадження нового продукту.
6. Розробити маркетингову стратегію просування нового продукту на ринок.
7. Сформулювати пропозиції щодо удосконалення взаємовідносин із клієнтами для зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління розробкою нового товару на підприємстві харчової промисловості.

Предметом дослідження виступають теоретичні, організаційні та практичні засади формування та реалізації стратегії розробки нового товару та його просування на ринок на прикладі ТОВ «ОМК Інвест».

Методи дослідження. У роботі використано комплекс методів наукового пізнання: аналіз і синтез, системний і порівняльний підхід, маркетингові методи (SWOT-аналіз, сегментація, позиціонування), економіко-статистичні методи, графічні та табличні методи візуалізації даних, а також методи фінансового аналізу, включаючи оцінку ліквідності, рентабельності та структури активів.

Інформаційну базу становлять фінансові звіти ТОВ «ОМК Інвест» за 2022–2024 роки, внутрішня документація підприємства, статистичні дані, матеріали міжнародних і національних досліджень (Euromonitor, NielsenIQ, Deloitte), наукові праці вітчизняних та зарубіжних дослідників, й аналітичні звіти ринку заморожених продуктів.

Наукова новизна полягає у формуванні інтегрованої моделі управління розробкою нового товару для підприємств харчової промисловості в умовах конкурентного ринку, яка поєднує технологічні, організаційні, маркетингові та

фінансові аспекти. У роботі запропоновано вдосконалену концептуальну схему впровадження нового товару, адаптовану до потреб ТОВ «ОМК Інвест», та розроблено алгоритм маркетингової стратегії для виведення заморожених і сублімованих продуктів на ринок України з урахуванням поведінкових характеристик споживачів.

Практичне значення одержаних результатів. Практична цінність роботи полягає у можливості застосування розроблених рекомендацій у діяльності ТОВ «ОМК Інвест», зокрема у плануванні асортиментної політики, формуванні маркетингових стратегій, оптимізації взаємодії з клієнтами та впровадженні технологічних рішень для виробництва нового виду продукції. Запропоновані підходи можуть бути використані для прийняття управлінських рішень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності та економічної стійкості підприємства.

Обсяг та структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатку. Загальний обсяг роботи складає 60 сторінок. У роботі міститься 12 таблиць та 8 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ НОВОГО ТОВАРУ

1.1. Еволюційні трансформації товарів на ринку харчових продуктів

Процес формування товарного ринку харчових продуктів є результатом тривалої еволюції, що поєднує економічні, технологічні та соціокультурні чинники. З історичної точки зору, розвиток продуктового ринку проходив кілька етапів — від ремісничого виробництва до високотехнологічних систем із використанням штучного інтелекту, автоматизації та цифрового моніторингу [8, с. 14]. До прикладу, первісні продукти харчування – це були необроблені продукти (м'ясо, овочі, фрукти, ягоди, коренеплоди). Збором та вирощуванням таких продуктів були фермери, садівники. На початкових етапах становлення такої харчової індустрії товар мав переважно натуральний характер і створювався для задоволення базових потреб у харчуванні. З розвитком технологій, першопричиною якого стала обробка (сушіння, в'ялення, копчення, термічна обробка та ін.) для сільських господарств з'явилася можливість значного розвитку виробництва. А з появою промислової революції – стандартизацію продукції та, пізніше, формування перших брендів. У другій половині XX століття акцент у виробництві почав зміщуватися від кількісних показників до якості, смакової диференціації та маркетингової цінності [9].

Науковці (зокрема, Котлер та Келлер [10]) визначають сучасну епоху як період споживчої індивідуалізації, коли успіх компанії залежить не лише від фізичних характеристик продукту, а й від того, наскільки він резонує з цінностями покупця. Таким чином, еволюція товару відбувається не лише в технологічному, а й у соціальному вимірі — через зміни у стилі життя, споживчих установках і культурних пріоритетах.

До прикладу наведені етапи еволюції ринку харчових продуктів та їх ключові характеристики (8; 9; 10)

Етапи еволюції ринку харчових продуктів

Етап	Період	Характеристика виробництва	Тип продукції	Маркетингова орієнтація
Ремісничий	До XIX ст.	Натуральне, ручне виробництво	Необроблені продукти (м'ясо, овочі, фрукти)	Відсутність комерційної орієнтації
Промисловий	XIX - поч. XX ст.	Механізація, стандартизація	Консерви, фасовані продукти	Орієнтація на масове виробництво
Маркетинговий	Друга пол. XX ст.	Автоматизація, диверсифікація асортименту	Диференційовані продукти з доданою вартістю	Орієнтація на споживача
Інноваційний	XXI ст.	Цифровізація, автоматизація, інновації	Органічні, безглютенові, функціональні продукти	Орієнтація на цінності та сталість

Сучасний ринок харчових продуктів характеризується глобальною конкуренцією, постійним оновленням асортименту та трансформацією товарів. Здорове харчування – коли споживачі більше орієнтуються на продукти з низьким вмістом цукрів, жирів а також продуктів на наявність великої кількості клітковини (цільнозернових). Продукція зі збільшеним функціональним вмістом - вітаміни, мінерали, антиоксиданти, для того, щоб споживач запевнив себе у корисності цього продукту. Безлактозні, вегетаріанські та веганські продукти які появились зі новими тенденціями життя - піклування про навколишнє середовище та турботи про здоров'я. Продукти екологічного складу, пакування - споживачі все частіше звертають увагу на натуральний склад та екологічне пакування з дотриманням екологічних принципів. Інноваційні продукти - штучне м'ясо, готові страви у вигляді сумішей, продукти зроблені за допомогою 3D принтерів. Це зумовлює необхідність

системного підходу до управління розробкою нових товарів, який передбачає глибоке розуміння ринкових тенденцій, прогнозування поведінки споживача та інтеграцію інновацій у виробничі процеси [11, с. 119].

Водночас еволюційні зміни товару не є однозначно позитивними. Коли споживачі тільки звикли до глобальних стандартів продукції – з’являються все нові тенденції. Паралельно зі зростанням різноманіття з’являються виклики - перенасичення ринку, як було зазначено у вступі – призводить до надлишку товару на складах, зниження прибутку, та, врешті-решт, зниження цін. Посилення цінової конкуренції - єдиним інструментом для завоювання вибору споживача стає ціна. Тому конкуренти заради збільшення продажів впроваджують акції, дисконти та зниження цін. Скорочення життєвого циклу продукту у зв’язку з розвитком та зміною стилю життя споживача, появою більш новішими, гнучкішими та дешевшими товарами. Деякі науковці (Шварц [12]) називають це «парадоксом вибору», коли надлишок пропозиції знижує споживче задоволення та ускладнює процес ухвалення рішення.

З точки зору підприємства, еволюція товарів на ринку відображає не лише зміну виробничих технологій, але й перехід до стратегічного мислення, у межах якого кожен новий продукт сприймається як носій доданої цінності. З’являється концепція «життєвого циклу товару», що включає фази розробки – ідеологія, теоретичний аналіз успішності, додаткові навантаження на підприємстві, відповідно, зростання витрат. Впровадження товару - присутні витрати на маркетинг, з’являються перші продажі та незначні доходи. Зростання - підприємство починає отримувати прогресивний дохід внаслідок продажу товарів та послуг. В подальшому - мета закріпитися на ринку та довірі споживача. Зрілість - основний етап, у якому маркетинговий підхід використовує значні витрати задля утримання товару та боротьби з конкуренцією за подальшу довіру споживача, хоч і темпи продажів можуть зменшуватися. Спад – тиск з боку конкуренції, раніше згадана інноваційність та зміни вподобань споживачів. Управління цими етапами визначає комерційний успіх інноваційної продукції [13]. Нижче наведений наш погляд на концепцію

«життєвого циклу товару».

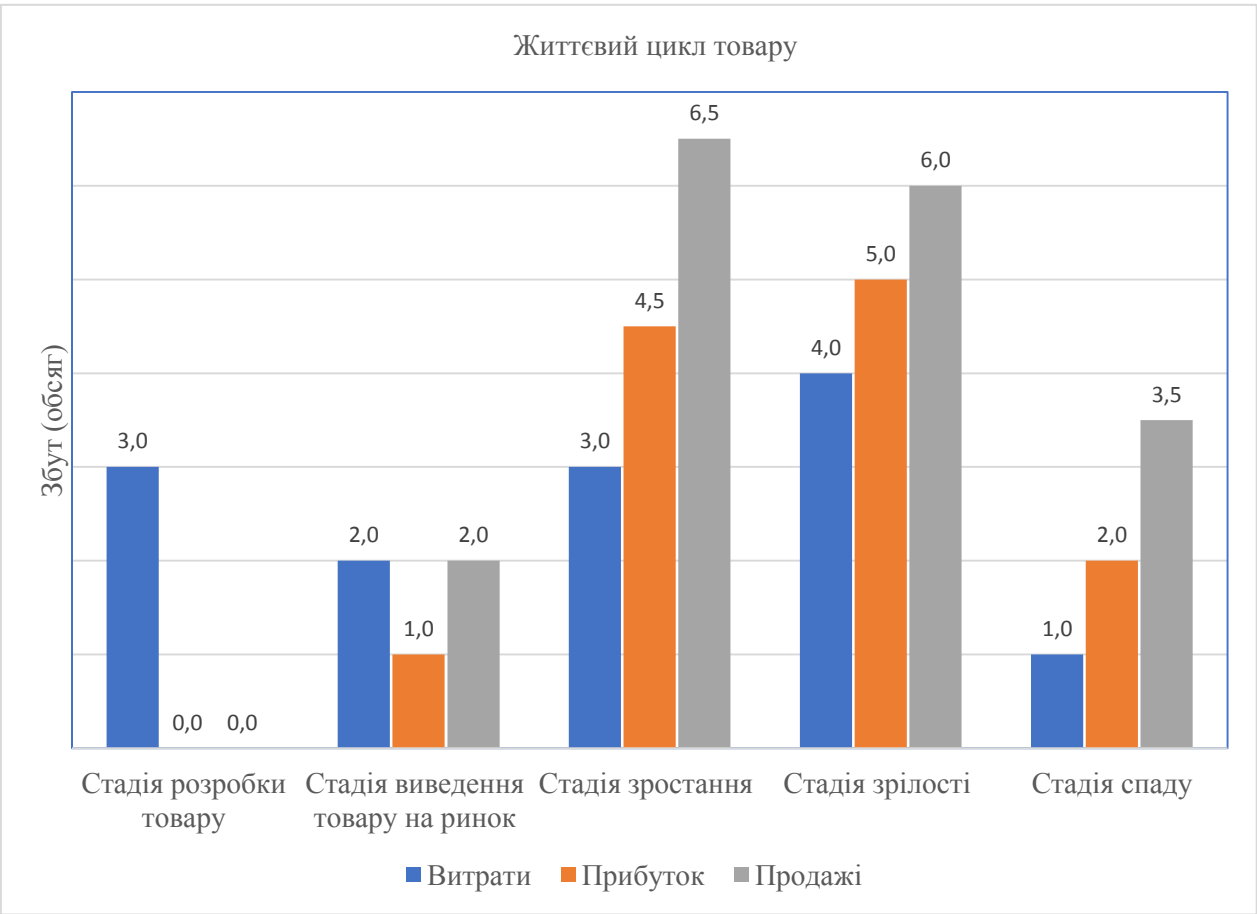


Рисунок 1.1 Життєвий цикл товару

Інший важливий аспект еволюції - інформаційна та цифрова трансформація ринку. Головна мета цифровізації - забезпечення існування ринку харчових продуктів через ефективний моніторинг та високі стандарти якості. Також поява на ринку цифрових атрибутів - QR-коди, інтерактивні етикетки, онлайн-відгуки, системи простежуваності (traceability). Це змінює саму сутність товару, роблячи його частиною глобального комунікаційного простору [14].

На думку українських дослідників (Коваленко, 2024 [15]), зміни у споживчій культурі призводять до того, що товари стають не просто засобом задоволення потреб, а інструментом самовираження. Зокрема, попит на екологічну, органічну, вегетаріанську продукцію відображає не лише турботу про здоров'я, а й прагнення до соціально відповідального споживання.

Таким чином, еволюційні трансформації ринку харчових продуктів демонструють рух від масовості до персоналізації, від виробничих орієнтирів до ціннісних, а від конкуренції за ціну - до конкуренції за довіру. Ця тенденція зумовлює потребу у формуванні нових підходів до створення товару, які враховують як економічну, так і культурну логіку розвитку ринку.

1.2. Аналіз різноманіття товарів на сучасному ринку харчових продуктів

Харчовий ринок сьогодні є одним із найдинамічніших секторів економіки, що демонструє постійне оновлення та диференціацію пропозиції. Різноманіття товарів у цій галузі відображає не лише технологічні можливості виробника, а й складність попиту, який формується під впливом соціальних, демографічних і культурних чинників [16, с. 15].

З наукової точки зору, асортиментне різноманіття - це система взаємопов'язаних товарних позицій, які відрізняються за своїми характеристиками, але спрямовані на задоволення споріднених потреб. Це різноманіття характеризується широтою (товарним асортиментом), глибиною (асортимент у межах одної товарної групи), насиченістю (наповненість пропонованого товару, який різниться своїми характеристиками) та гармонійністю (взаємозв'язок товарних груп з іншими)

У харчовій індустрії асортиментне різноманіття є ключовим інструментом диференціації, яке при правильній розробці та послідовній реалізації, дозволяє підприємствам уникати прямої цінової конкуренції [17]. Павловська зазначає, що для сучасних виробників важливо не просто розширювати номенклатуру, а й підтримувати структурний баланс між базовими продуктами та новими, експериментальними позиціями [2]. Це дозволяє оптимізувати прибутковість та уникати перевантаження логістичних ланцюгів.

Формування асортименту відбувається під впливом кількох груп чинників:

1. технологічних (нові методи покращеного зберігання продукції (FIFO, FEFO, LIFO), конвеєрні стелажі для зручнішого завантаження та відвантаження. Фасування за допомогою новітніх пакувальних устаткувань та матеріалів, які не потребують значних людських ресурсів. Екологічне, біорозкладне пакування;

2. економічних (аналіз рівня доходів громадян, моніторинг динамік цін, періодичний розгляд та коригування собівартості);

3. соціальних (простежуваність в зміні харчових звичок споживачів, популярність здорового способу життя та слідування цій тенденції, толерантність до споживачів з обмеженим асортиментом споживання);

4. інституційних (державне регулювання щодо малих та середніх бізнесів, слідування за появою нових сертифікаційних вимог, оновлення на підприємствах стандартів якості) [18].

Таблиця 1.2

Основні чинники формування асортименту

Група чинників	Приклади впливу	Наслідок для підприємства
Технологічні	Інноваційне пакування, автоматизація	Зменшення витрат, підвищення терміну зберігання
Економічні	Динаміка доходів населення, собівартість	Оптимізація цінової політики
Соціальні	Популярність здорового способу життя	Переорієнтація асортименту на eco-friendly продукти
Інституційні	Державне регулювання, сертифікація	Необхідність дотримання стандартів якості

Сьогодні на ринку простежується тенденція до глибокої сегментації.

Основні групи, їхні характеристики, аудиторія та напрямки розвитку наведені в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Сегментація ринку

№	Сегмент ринку	Основні характеристики	Цільова аудиторія	Потенційні напрями розвитку
1	Традиційна продукція (молочна, м'ясна, хлібобулочна)	Орієнтація на сталі рецептури, збереження смакових стандартів, доступність	Широке коло споживачів, середній клас, старші вікові групи	Модернізація технологій покращення зберігання, впровадження екологічної упаковки
2	Продукти швидкого приготування (Ready-to-eat)	Зручність, короткий час приготування, адаптація до ритму міського життя	Молодь, офісні працівники, мешканці мегаполісів	Розширення асортименту готових страв, використання здорових інгредієнтів
3	Функціональні продукти	Збагачені вітамінами, пробіотиками, білками, антиоксидантами	Люди, що ведуть активний спосіб життя, спортсмени	Розробка продуктів із персоналізованими формулами (protein+, immune+, cardio+)
4	Органічна та екологічна продукція	Відсутність ГМО, натуральні інгредієнти, мінімізація хімічних добавок	Екоорієнтовані споживачі, сім'ї з дітьми	Сертифікація за міжнародними стандартами, інвестиції в сталий розвиток
5	Альтернативна продукція (веганська, безлактозна, безглютенна)	Заміна тваринних білків, спеціалізовані рецептури	Люди з дієтичними обмеженнями, вегани	Розвиток технологій альтернативних білків, розширення лінійки десертів та закусок
6	Інноваційна продукція (штучне м'ясо, 3D-друк)	Використання високих технологій, експериментальні продукти	Споживачі - новатори, інвестори преміальний сегмент	Масштабування виробництва, зниження собівартості, інтеграція в HoReCa

Сучасний ринок харчових продуктів перебуває у стані постійної трансформації, що зумовлюється як технологічними інноваціями, так і зміною соціокультурних моделей споживання. Глобальні дослідження [19-23] свідчать,

що у XXI столітті ключовими рушійними факторами розвитку галузі стають урбанізація, цифровізація торгівлі, посилення екологічної свідомості споживачів та попит на персоналізоване харчування.

Виробники дедалі частіше орієнтуються не лише на цінову конкуренцію, а й на створення ціннісних пропозицій, що враховують соціальні, етичні та екологічні очікування покупців. Особливої ваги набувають питання трасування походження продукту, сталого виробництва, зниження вуглецевого сліду та цифрової взаємодії зі споживачем. У результаті формується нова парадигма ринку - від масового виробництва до індивідуалізованого задоволення потреб через інноваційні формати пропозицій.

Узагальнені тенденції розвитку ринку харчових продуктів у XXI столітті подано в таблиці нижче.

Таблиця 1.4

Тенденції розвитку ринку харчових продуктів у XXI столітті

Тенденція	Характеристика	Приклад реалізац	Вплив на конкурентоспроможність
Екологізація	Використання біопакування, скорочення відходів	Екоупаковка з кукурудзяного крохмалю	Формування позитивного іміджу бренду
Функціональність	Збагачення продуктів вітамінами, антиоксидантами	Молочні продукти з пробіотиками	Підвищення споживчої цінності
Цифровізація	Використання QR-кодів, онлайн-моніторинг	Traceability системи	Зростання довіри споживача
Персоналізація	Індивідуальні пропозиції для споживачів	Готові раціони «під дієту»	Підвищення лояльності клієнтів
Глобалізація	Зростання імпорту продуктів і міжнародних стандартів	Продукти зі знаком ISO, HACCP	Розширення ринку збуту

Паралельно з розширенням асортименту виникає проблема перенасичення ринку. Коваленко зазначає, що надмірна кількість однотипних позицій призводить до ефекту «інформаційного шуму», коли покупець втрачає

орієнтири й не здатен обрати оптимальний варіант [14]. Це створює ризики зниження рентабельності, оскільки значна частина нових запусків не досягає цільових показників продажу [20].

На думку Шварц, надлишок вибору часто знижує рівень задоволеності покупця - явище, відоме як *paradox of choice* (парадокс вибору) [11]. Для компаній це означає, що потрібно проаналізувати цей рівень та здійснити раціоналізацію продуктових лінійок, скоротити виробництво та фасування дублюючих позицій, дослідити та сконцентрувати увагу на стратегічно прибуткових сегментах товару.

Розвиток електронної комерції також впливає на подальшу структуру асортименту. Цифрові платформи дозволяють здійснювати аналітику попиту в реальному часі, що сприяє адаптації товарних лінійок під конкретні споживчі патерни. Застосування технологій *big data* у маркетингу дозволяє прогнозувати зміни в попиті та мінімізувати частку збиткових SKU (Stock Keeping Unit)[21]. SKU допомагає підприємству слідкувати за запасами, тобто, знати який товар в наявності, надлишку або в дефіциті. Аналізувати прибутковість при вищесказаних змін в попиті. Полегшувати продажі, пошук товару на складах та продовольчих полицях.

У контексті поведінки споживачів важливо враховувати, що оптимальний рівень різноманіття забезпечує найвищий рівень задоволеності. Як показують дослідження Циганкова та співавт., коли асортимент перевищує когнітивну здатність покупця до вибору, лояльність до бренду знижується [22]. Тому стратегія формування асортименту має базуватися на принципі збалансованості - між новизною та впізнаваністю. Щоб покупець міг без лишніх роздумів обрати товар, а не сумніватися у виборі (обрати той самий товар, тільки один зі синьою етикеткою, а другий з червоною). Подальший розвиток ринку харчових продуктів передбачає перехід від кількісного до якісного розширення. Йдеться про поглиблення споживчої цінності вже наявних через інноваційні технології, екологічну упаковку та індивідуальне позиціонування [23].

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗРОБКОЮ НОВОГО ТОВАРУ

2.1. Виявлення проблем та перспектив при розробці нового товару

У сучасній парадигмі маркетингового менеджменту розроблення нового товару розглядається як один із ключових чинників довгострокового виживання підприємства на конкурентному ринку. З огляду на динамічність споживчих уподобань, прискорення технологічного прогресу та глобалізаційні процеси, створення інноваційного продукту вимагає системного підходу, науковий аналіз і гнучке управління ризиками. Здатність бізнесу створювати й упроваджувати сучасні продукти стає не просто стратегічною перевагою, а необхідною умовою підтримання конкурентоспроможності [1; 5]. Саме тому наукова й практична увага все більше зосереджується на системному дослідженні проблем і перспектив процесу розробки нових товарів у контексті формування стійкої ринкової позиції.

Класичне визначення поняття «новий товар» у маркетинговій науці трактується неоднозначно. За підходом Ф. Котлера, новим вважається будь-який продукт, який споживач сприймає як такий, що відрізняється від уже наявних на ринку за властивостями, дизайном, способом використання або навіть комбінацією цих ознак [1, с. 314]. У свою чергу, Е. Роджерс підкреслював, що новизна полягає не лише у фізичних характеристиках продукту, а й у соціально-психологічному сприйнятті інновації споживачами, що визначає швидкість її дифузії на ринку [2]. Таким чином, концепт «нового товару» поєднує технологічний, маркетинговий і поведінковий аспекти, що ускладнює процес його розробки та комерціалізації. Управління створенням нової продукції передбачає поєднання стратегічного бачення ринку та гнучких інструментів інноваційного менеджменту, ідентифікацію потреб споживачів, генерування ідей, розробку концепції, тестування, виробництво та комерціалізацію. Але на порозі кожного етапу можуть виникати деякі проблеми. Це може бути пов'язано з невизначеністю ринку, обмеженістю

ресурсів, неузгодженістю управлінських рішень або ж недостатнім рівнем інноваційної культури в організації.

П. Друкер у своїх працях наголошував, що головною метою інновацій є формування нової споживчої цінності, а не лише модифікація наявного товару [3]. Виходячи з цієї думки, кожна ефективна інноваційна стратегія повинна орієнтуватися на потреби, які споживач ще не усвідомлює, створюючи нові сегменти попиту [4; 6]. Такий підхід особливо актуальний для підприємств харчової промисловості, де стандарти якості, натуральність і функціональність продуктів стають визначальними чинниками купівельної поведінки. Згідно з дослідженнями К. Крістенсена, більшість провалів нових продуктів зумовлені не відсутністю технологічних можливостей, а хибним розумінням реальних потреб ринку [5]. Автор виділяє феномен «інноваційної дилеми»: успішні компанії часто концентруються на вдосконаленні вже відомих товарів, ігноруючи радикальні зміни, що можуть перевизначити правила конкуренції. Тому управління розробкою нового товару потребує балансу між експлуатацією існуючих ринкових ніш і дослідженням принципово нових можливостей [13].

У сучасних умовах ринок харчових продуктів характеризується високою насиченістю, що ускладнює позиціонування нових продуктів навіть для брендів із усталеною репутацією. За даними Euromonitor International [11], понад 70% інновацій у продуктовому секторі зазнають невдач протягом перших двох років після виходу на ринок. Причинами цього є недосконалість маркетингових досліджень, переоцінка платоспроможного попиту, зростання вартості сировини, посилення контролю за безпечністю харчових продуктів, неузгодженість цінової політики з очікуваннями споживачів, відсутність ефективних комунікаційних стратегій і, відповідно, перенасичення ринку із-за якого скорочується споживча лояльність [7; 15]. Важливою проблемою залишається низький рівень фінансування науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт (НДДКР). За даними Світового банку, середній рівень інвестицій у розробку нових харчових продуктів в Україні не перевищує 0,5%

від загальних витрат підприємства, тоді як у країнах ЄС цей показник сягає 2-3% [14].

Таблиця 2.1

Середній рівень інвестицій в різних країнах

Країна / Регіон	Рівень інвестицій (% від витрат)
Україна	0,50%
Польща	1,5-2%
Німеччина	2,5-3,5%
Франція	2-3%
Італія	1,8-2,5%
Іспанія	2-2,8%
Нідерланди	3-4%
Данія	3,5-5%
Швеція	2,5-3,5%
Фінляндія	2-3%
США	4-5%
Канада	2-2,5%
Велика Британія	3-4%
Японія	3-4%
Південна Корея	3-3,5%

Це обмежує можливості впровадження нових рецептур, екологічних пакувань та цифрових технологій контролю якості.

В українських реаліях розробка нового товару у харчовій промисловості ускладнюється низкою специфічних проблем: нестабільністю макроекономічного середовища, зростанням собівартості сировини, зміною споживчих пріоритетів у бік здорового харчування та локальної автентичності продукції [16; 18]. У таких умовах підприємства, що прагнуть розвивати продуктові інновації, змушені формувати внутрішню культуру гнучкого реагування, впроваджувати системи контролю якості за міжнародними стандартами та використовувати аналітичні інструменти прогнозування попиту, щоб успішний продукт мав не лише задовольняти функціональну потребу, а й відповідати етичним, соціальним і екологічним очікуванням споживачів. [20].

У цьому контексті підприємства, такі як ТОВ «ОМК Інвест», стикаються з подвійним викликом: з одного боку - потребою в оновленні, скороченні асортименту, з іншого - необхідністю мінімізувати ризики, пов'язані з

коливаннями попиту, інфляцією та обмеженістю інвестиційних ресурсів. Як свідчить попередній аналіз діяльності компанії, її стратегічний потенціал полягає у розвитку напрямів виробництва заморожених продуктів харчування (вареники, пельмені), продукцію кулінарії (ready-to-eat), та морозива, де поєднуються інноваційні технології і традиційні рецептури, що забезпечує стабільний попит навіть за умов нестабільності ринку. Проте в процесі розробки нової продукції підприємство стикається з типовими бар'єрами галузі - тривалим циклом тестування рецептур, високою вартістю сертифікації, складністю прогнозування попиту на інноваційні позиції, що відображається на фінансових показниках.

У цьому контексті важливо відзначити, що ринкова ефективність інновацій безпосередньо залежить від узгодженості стратегічних, технологічних та маркетингових процесів. Як зазначає А. Войчак, інтеграція функцій маркетингу з інноваційною діяльністю дозволяє скоротити час виходу продукту на ринок і підвищити ймовірність його комерційного успіху [6]. Отже, проблематика розробки нового товару охоплює не лише технічні, а й організаційно-економічні аспекти, що формують цілісну систему управління інноваційним розвитком підприємства.

Загалом процес створення нового товару доцільно розглядати як безперервний цикл, який включає етапи ідентифікації потреб, генерування ідей, оцінювання концепцій, техніко-економічного аналізу, розроблення прототипу, тестування та комерціалізації [1; 10]. На кожному з цих етапів виникають специфічні проблеми, які визначають подальші перспективи проєкту: відсутність достовірних даних про поведінку споживачів, недостатня координація між підрозділами, ризики помилкових рішень щодо ціни чи упаковки, а також вплив зовнішніх факторів - від коливань валютного курсу до змін законодавчих вимог [14; 17].

Таким чином, проблеми розроблення нового товару мають комплексний характер і потребують системного управління на основі аналітичних даних, прогнозних моделей і міжфункціональної взаємодії. Успішна реалізація

інноваційної стратегії стає можливою лише за умови. По-перше, ефективність інноваційного процесу в харчовій промисловості визначається не лише рівнем технологічних рішень, а й глибиною маркетингового розуміння споживача. По-друге, перспективність підприємства у створенні нових товарів зростає за умов гнучкої організаційної структури, готовності до змін і наявності чіткої стратегії позиціонування. По-третє, саме взаємодія маркетингу, інновацій та фінансів визначає здатність компанії не просто адаптуватися до ринку, а формувати його майбутній вигляд [3; 6; 10].

2.2. Аналіз конкурентоспроможності підприємства та продукції серед провідних українських підприємств на ринку

Оцінювання конкурентоспроможності продукції має на меті визначити, наскільки товарні пропозиції підприємства відповідають вимогам ринку і перевершують або відстають від ключових конкурентів за набором економічних і маркетингових параметрів. У випадку харчової продукції ці параметри традиційно включають якість вхідних компонентів в продукції, складністю або простоті технології виробництва, цінову привабливість адаптовану під платоспроможність покупця, доступність у роздрібній мережі, впізнаваність бренду, інноваційність асортименту та ефективність маркетингових комунікацій [1; 3; 10].

Аналіз конкурентоспроможності доцільно будувати як багаторівневу оцінку: спочатку - через загальні ринкові індикатори (частка ринку, дистрибуція, видимість у мережах), потім - за критеріями продуктового набору (якість, цінова політика, унікальна торгівельна пропозиція (УТП)), і нарешті - через фінансові метрики, що відображають здатність підприємства інвестувати в розвиток. Такий підхід дозволяє виявити як сильні сторони, так і вузькі місця, що впливають на можливість виведення та закріплення нових товарів на ринку [2; 6].

На українському ринку морозива та заморожених продуктів харчування спостерігається висока конкуренція з боку локальних великих гравців

(наприклад, «Рудь», «Ласунка», «Три медведі»). Конкуренти користуються масштабами виробництва, що дозволяє їм оптимізувати собівартість і вести ширші рекламні кампанії. Водночас нішеві та регіональні бренди успішно експлуатують переваги локального позиціонування, «чистої» рецептури та брутального комунікаційного меседжу (натуральність, відсутність штучних добавок) - саме на ці атрибути орієнтується значна частина сучасних споживачів[11; 17]. Тому ТОВ «ОМК Інвест» - один із таких підприємств нашого дослідження.

У зв'язку з цим конкурентоспроможність ТОВ «ОМК Інвест» необхідно розглядати через призму його поточних ресурсних можливостей і ринкових позицій. На основі наданих фінансових даних за 2022–2024 рр. можна виокремити такі ключові фінансово-економічні маркери: помітне зростання необоротних активів (з 7 392,7 тис. грн у 2022 р. до 12 829,6 тис. грн у 2024 р.), зниження оборотних (ліквідних) активів з 1 750,9 тис. грн до 365,8 тис. грн, коливання нерозподіленого прибутку (2 717,6 тис. грн у 2022 р.; 5 847,3 тис. грн у 2023 р.; 2 876,3 тис. грн у 2024 р.) та стрімке зростання довгострокових зобов'язань (з 7 678,4 тис. грн до 21 018,1 тис. грн) [додаток 1-3].

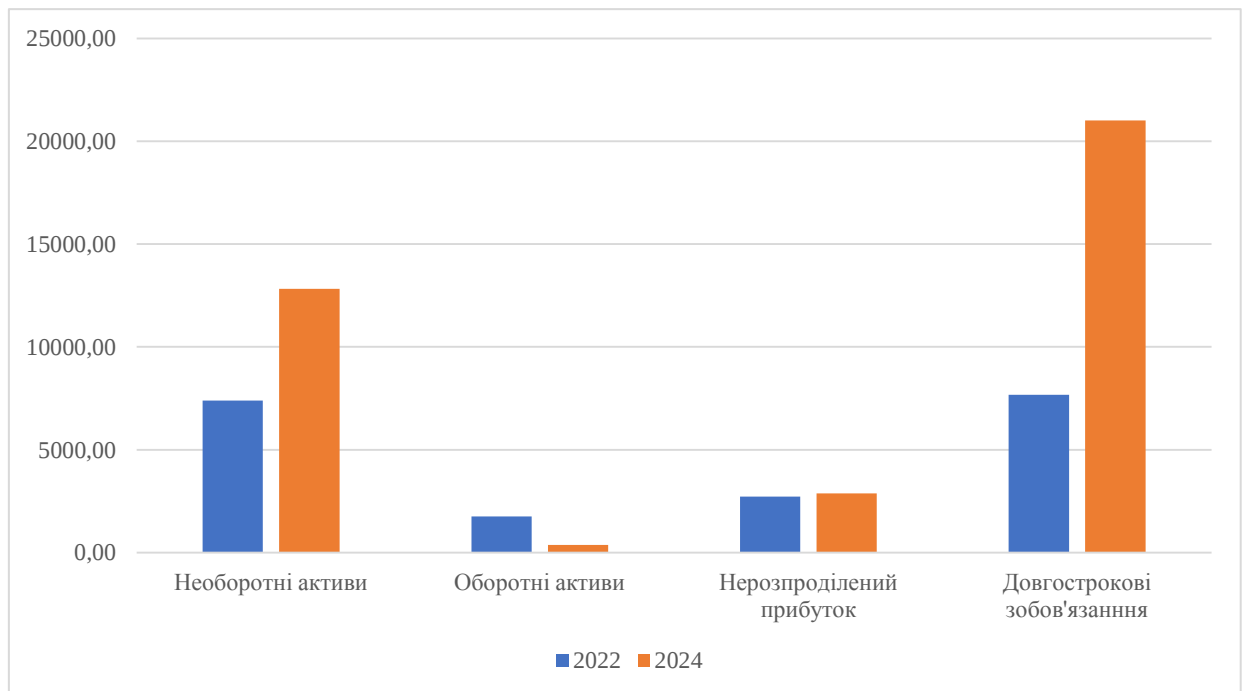


Рисунок 2.1 Ключові фінансово-економічні маркери

Така динаміка свідчить про активну інвестиційну фазу (модернізація

обладнання, ремонтні й капітальні вкладення), але одночасно — про зниження ліквідності та посилення боргового навантаження, що має значення при оцінюванні можливості фінансувати маркетинг та науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР або ж з англ. R&D - Research & Development) у коротко- та середньостроковому періоді.

Фінансовий аналіз діяльності підприємства є ключовим інструментом оцінювання результативності його господарювання, стійкості та платоспроможності. Для ТОВ «ОМК Інвест» фінансова звітність за 2022-2024 рік дає змогу не лише встановити стан активів, капіталу, зобов'язань і фінансових результатів, а й простежити динаміку змін порівняно з наступними роками, що є важливим з погляду аналізу та перепланування подальшого розвитку та інвестицій у нові товари.

1. Аналіз динаміки та структури активів

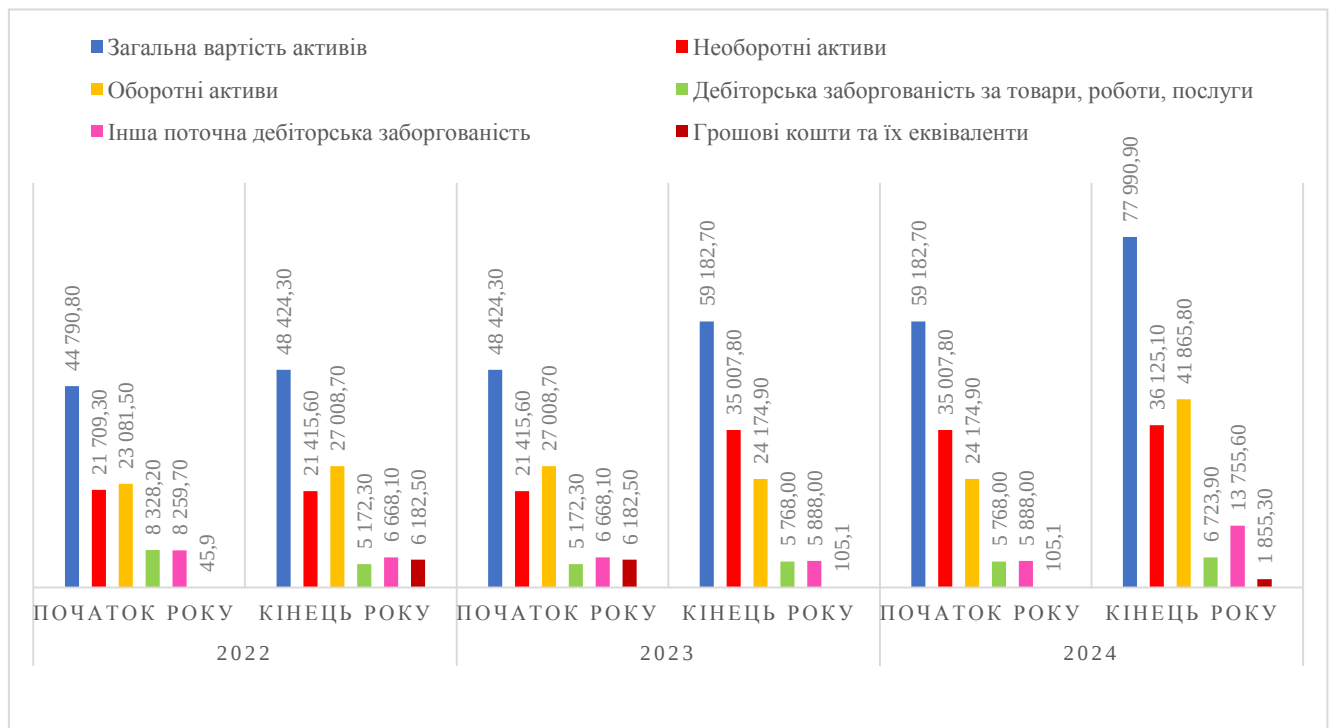


Рисунок 2.2 Аналіз динаміки та структури активів

Аналізуючи загальну динаміку активів підприємства за трирічний період, можна зауважити тенденцію до структурної трансформації балансу, що відображає зміну управлінських підходів та інвестиційних пріоритетів. У 2022 році активи характеризувалися більшою часткою оборотних ресурсів, тоді як

вже у 2023–2024 роках спостерігається помітне збільшення необоротних активів - зокрема машин, устаткування та виробничих потужностей. Це свідчить про активізацію інвестицій у модернізацію та підвищення технологічної готовності підприємства до виробництва продукції з вищою доданою вартістю.

У 2023 році зростання необоротних активів було зумовлене закупівлею обладнання та оновленням технічної бази, що водночас призвело до зниження ліквідної частини активів (гроші, короткострокові фінансові ресурси). У 2024 році тенденція збереглася, проте відбулося поступове вирівнювання співвідношення між оборотними та необоротними активами, що свідчить про адаптацію підприємства до підвищеного виробничого навантаження.

Оборотні активи у 2024 році демонструють ознаки відновлення: зростає частка запасів, що може бути пов'язано з розширенням виробництва або підготовкою до запуску нових продуктів (у тому числі заморожених і сублімованих). Водночас обсяг грошових коштів перебуває на нижчому рівні порівняно з 2022 роком, що підтверджує інвестиційну активність і необхідність більш детального контролю за грошовими потоками.

Отже, загальна динаміка активів демонструє поступову зміну орієнтирів підприємства від короткострокової ліквідності до довгострокового розвитку, що характерно для компаній, які готуються до масштабування та впровадження нових продуктів.

2. Оцінка власного капіталу та зобов'язань

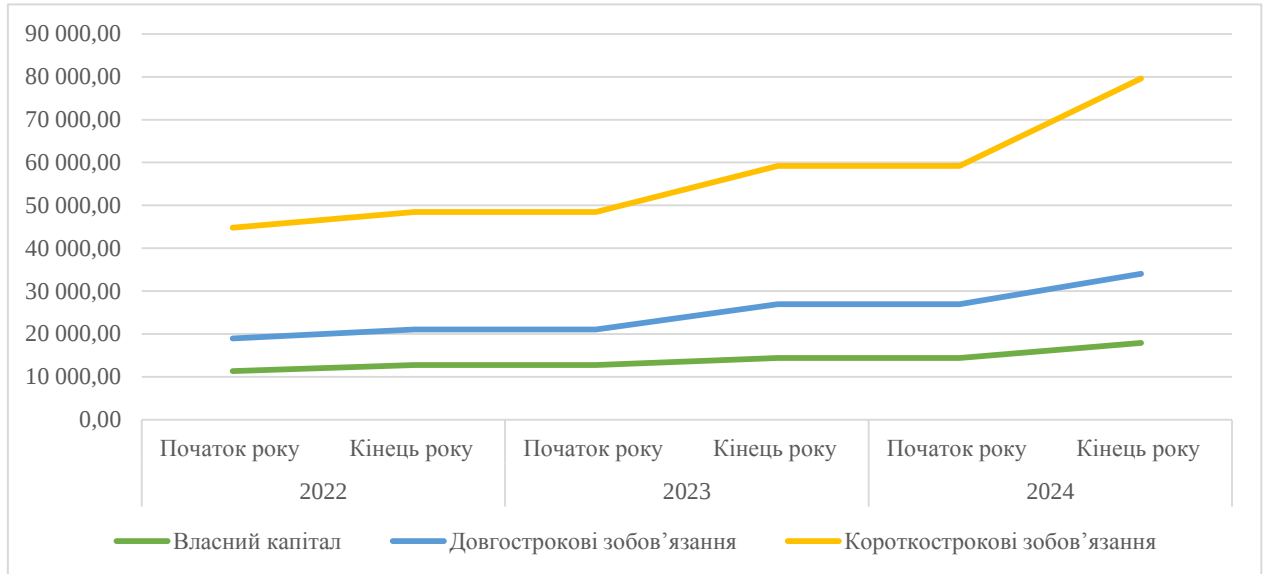


Рисунок 2.3 Оцінка власного капіталу та зобов'язань

Структура джерел фінансування за 2022–2024 роки вказує на підвищення частки залучених зобов'язань, що можна трактувати як одночасно можливість розвитку і потенційний ризик для фінансової стійкості. У 2022 році підприємство характеризувалося відносно стабільним співвідношенням власного і позикового капіталу, однак у 2023 році рівень поточних та довгострокових зобов'язань зріс - ймовірно, через залучення ресурсів для модернізації обладнання.

У 2024 році спостерігається подальше збільшення боргового навантаження, що може бути пов'язано з інвестиційними проєктами, закупівлею техніки або розширенням виробничої інфраструктури. Водночас структура власного капіталу залишається відносно стабільною, хоча і демонструє тенденцію до зниження у пропорційному співвідношенні з борговими ресурсами.

Таким чином, упродовж трьох років підприємство поступово переходить до більш агресивної моделі фінансування, коли зростання активів спричинене саме зростанням зобов'язань. Це є типовим для виробничих компаній, що перебувають у фазі розвитку, проте вимагає посилення контролю за борговими зобов'язаннями, зокрема за короткостроковими.

3. Ліквідність та платоспроможність

У 2022 році показники ліквідності перебували на прийнятному рівні: підприємство мало достатньо оборотних ресурсів для покриття короткострокових зобов'язань. Починаючи з 2023 року, коефіцієнти ліквідності демонструють тенденцію до зниження, що пояснюється збільшенням поточних зобов'язань та скороченням грошових коштів. Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2023 році зазнав найбільшого зниження, оскільки підприємство перерозподіляло ресурси на інвестиційну діяльність.

У 2024 році ситуація почала частково стабілізуватися: хоча швидка ліквідність залишається нижчою від нормативних значень, спостерігається збільшення оборотних активів, насамперед запасів. Це свідчить про можливу підготовку до розширення виробництва або накопичення товарних залишків для нової лінійки продукції. Загалом динаміка ліквідності за трирічний період вказує на певне зростання ризиків, але водночас і на структурні зміни, пов'язані з інвестиційним розвитком.

4. Аналіз доходів, витрат та фінансових результатів

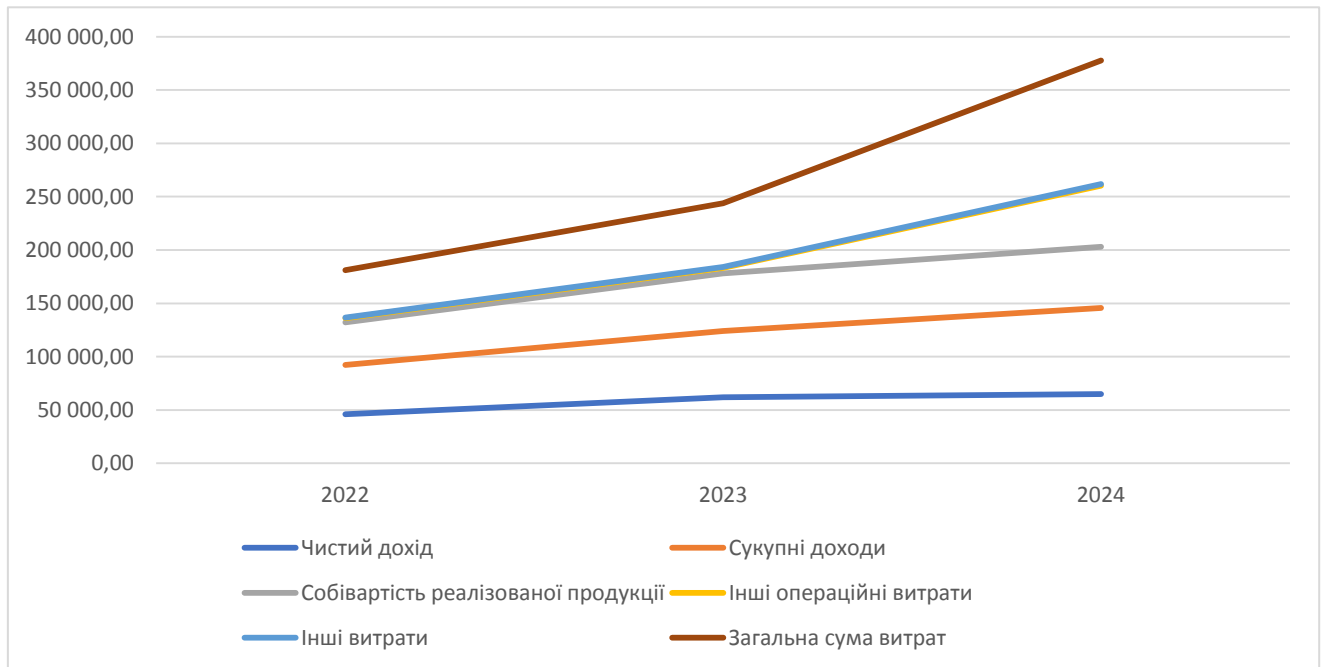


Рисунок 2.4 Аналіз доходів, витрат та фінансових результатів

Фінансові результати демонструють нерівномірну динаміку: 2022 рік характеризувався стабільними показниками, з помірним рівнем витрат і

прибутковістю. У 2023 році підприємство зафіксувало зниження чистого прибутку (або навіть збиток), що пов'язано з одночасним зростанням витрат на енергоносії, закупівлю матеріалів, підвищенням собівартості продукції та інвестиціями в оновлення обладнання.

У 2024 році фінансова картина змінилася: доходи почали відновлюватися, що вказує на ефективність виробничих та організаційних рішень, ухвалених у попередньому періоді. При цьому структура витрат залишається напруженою: спостерігається збільшення операційних витрат, що характерно для підприємств, які розширюють діяльність та збільшують обсяги виробництва.

Спільна тенденція доходів і витрат за три роки демонструє, що підприємство перебуває у фазі інвестиційного навантаження, але поступово переходить у фазу стабілізації. У 2024 році сформувалася передумова для зростання маржинального прибутку, що особливо важливо перед запуском нових продуктових напрямів.

5. Показники рентабельності капіталу

До рентабельності продажів доцільно оцінити рентабельність активів (ROA) та рентабельність власного капіталу (ROE), використовуючи середньорічні значення.

Середньорічні активи за 2022р:

$$\sim (44\,790,8 + 48\,424,3) / 2 \approx 46\,600 \text{ тис. грн.}$$

Середньорічний власний капітал:

$$\sim (11\,311,1 + 12\,770,4) / 2 \approx 12\,040 \text{ тис. грн.}$$

Тоді:

$$ROA \approx 1\,460,7 / 46\,600 \times 100\% \approx 3,1\%;$$

$$ROE \approx 1\,460,7 / 12\,040 \times 100\% \approx 12,1\%.$$

Середньорічні активи за 2023р:

середньорічні активи $\approx 53\,803,5$ тис. грн;

середньорічний власний капітал $\approx 13\,605,6$ тис. грн.

Тоді:

$$ROA = 1\,670,6 / 53\,803,5 \times 100\% \approx 3,1\%;$$

$$ROE = 1\,670,6 / 13\,605,6 \times 100\% \approx 12,3 \, \%.$$

Середньорічні активи за 2024р:

середньорічні активи $\approx 68\,586,80$ тис. грн;

середньорічний власний капітал $\approx 12\,955,30$ тис. грн.

Тоді:

$$ROA = -2\,971,00 / 68\,586,80 \times 100\% \approx -4,33\%;$$

$$ROE = -2\,971,00 / 12\,955,30 \times 100\% \approx -22,94\%.$$

У 2022–2024 роках активи ТОВ «ОМК Інвест» демонструють виразну тенденцію до збільшення. Якщо у 2022 році середньорічна вартість активів становила близько 46,6 млн грн, то у 2023 році цей показник зріс до 53,8 млн грн, а у 2024 році досягнув 68,59 млн грн. Загальне зростання активів на 47 % за два роки свідчить про активну інвестиційну діяльність, імовірно пов'язану з розширенням виробничих потужностей, модернізацією обладнання або збільшенням обсягів оборотного капіталу.

Подібну тенденцію можна спостерігати й щодо власного капіталу. У 2022 році середньорічний власний капітал оцінювався на рівні 12,04 млн грн, у 2023 році він збільшився до 13,61 млн грн, що може свідчити про зростання нерозподіленого прибутку та підвищення фінансової стійкості. Однак у 2024 році середньорічний власний капітал зменшився до 12,96 млн грн, що відображає вплив отриманого збитку та потенційне зростання залежності підприємства від зовнішнього фінансування.

У цілому динаміка активів є позитивною, тоді як динаміка власного капіталу у 2024 році демонструє ознаки фінансової напруги, що потребує деталізованої оцінки.

2. Оцінка рентабельності активів (ROA)

У 2022–2023 роках підприємство демонструвало стабільну рентабельність активів, що є характерною ознакою ефективного використання ресурсів, зокрема основних засобів і оборотних активів. Сприятлива динаміка відповідала загальній тенденції до зростання обсягів продажу та покращення операційного результату.

Однак у 2024 році показник різко змінюється й набуває від'ємного значення - $-4,33\%$, що відображає збитковість діяльності та неефективне використання активів у звітному періоді. Причини можуть включати:

- зростання собівартості продукції через інфляційний тиск та здорожчання енергоносіїв;
- збільшення обсягів короткострокових зобов'язань, що створюють додатковий фінансовий тиск;
- недостатньо ефективну політику ціноутворення;
- зниження обсягу продажів або зміни структури реалізованої продукції.

Погіршення ROA є сигналом для перегляду операційної моделі та оптимізації витрат.

3. Оцінка рентабельності власного капіталу (ROE)

У 2022–2023 роках підприємство демонструвало високий рівень рентабельності власного капіталу - понад 12% , що свідчить про достатній рівень фінансової віддачі та здатність генерувати конкурентну норму прибутку. Такий рівень ROE є доволі привабливим для інвесторів і вказує на збалансовану структуру капіталу.

У 2024 році ситуація кардинально змінюється: ROE набуває значення - $22,94\%$, що свідчить про істотне проїдання власного капіталу внаслідок отриманого збитку. Такий показник є критичним, оскільки він:

- демонструє негативний вплив збитковості на фінансову стійкість підприємства;
- вказує на зростання ймовірності подальшого скорочення власного капіталу;
- підвищує ризик залежності від позикових коштів.

Порівняння фінансових показників ТОВ «ОМК Інвест» за три звітні періоди дозволяє комплексно оцінити динаміку розвитку підприємства та виявити ключові тенденції, що вплинули на його економічний стан у 2022–2024 роках.

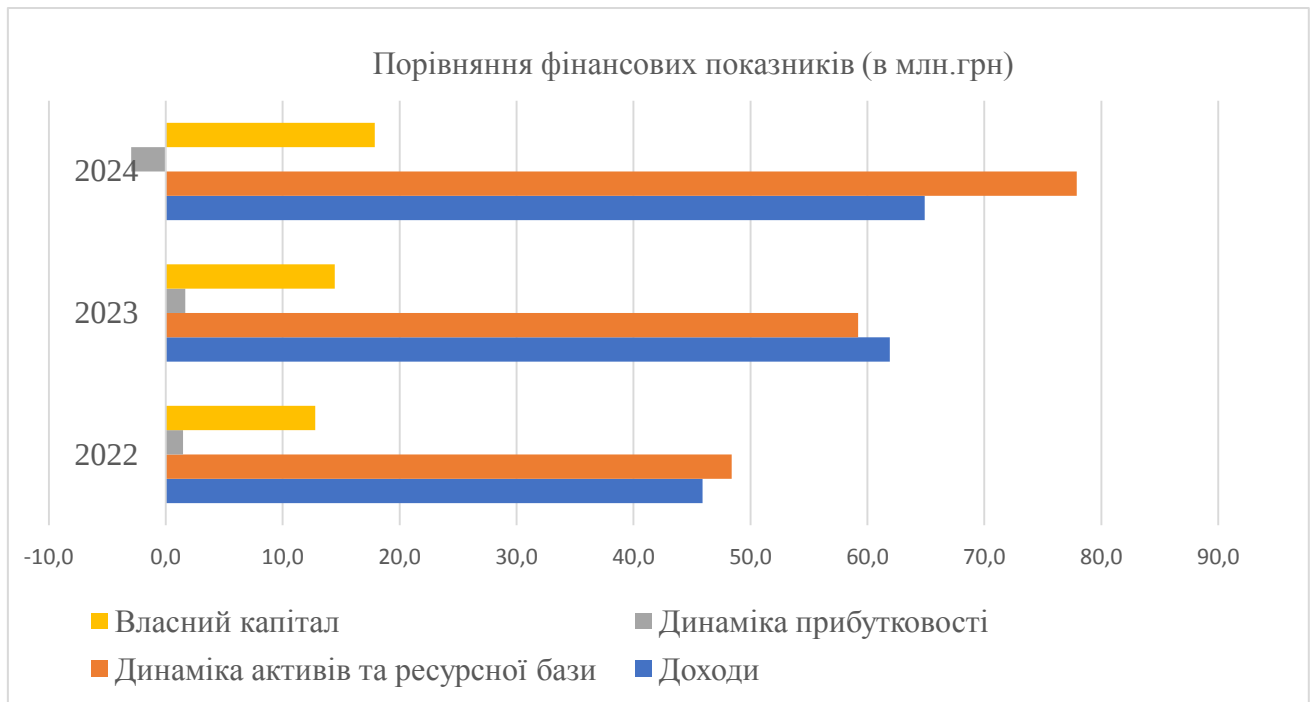


Рисунок 2.5 Фінансові показники за 2022-2024рр.

Проаналізувавши фінансові показники за три останні роки та порівнявши їх, ми можемо зробити Загальні висновки:

1. Підприємство демонструє стабільну позитивну динаміку розвитку: активи, виручка та власний капітал зростають.
2. 2024 рік став періодом інвестиційного навантаження, що зумовило збиток, але забезпечило основу для подальшого масштабування.
3. Збиток 2024 року не свідчить про кризу, а є наслідком стратегічного розширення компанії та формування ресурсної бази.
4. Компанія переходить із фази стабілізації (2022-2023) у фазу масштабування (2024).
5. Фінансовий стан загалом дозволяє реалізовувати стратегії розвитку нового продукту, але вимагає:
 - оптимізації витрат,
 - управління ліквідністю,
 - контролю за борговим навантаженням,
 - балансування інвестицій та операційних витрат.

З позиції продуктової конкурентоспроможності ТМ «ОМК Інвест» (марка морозива «Чесний пломбір» та ТМ «ВАМ») вигідно відрізняється такими елементами: орієнтація на «чисту» рецептуру (відсутність заміників молочного жиру, використання тільки натуральної сировини), акцент на локальності та позиціонуванні як бренду з чесним складом, а також гнучкість виробництва, що дозволяє швидко запускати обмежені серії. Ці характеристики формують ділянки потенційної конкурентної переваги, особливо в сегменті споживачів, орієнтованих на натуральність і прозорість складу [6; 17].

Водночас підприємство має кілька системних обмежень порівняно з лідерами галузі. По-перше, масштаб виробництва та географічне охоплення залишаються меншими, ніж у національних брендів, що обмежує переговорну спроможність щодо тарифів дистрибуції та виставлення промопропозицій у великих мережах. По-друге, зниження оборотних активів та одночасне зростання довгострокового боргу зменшують фінансову подушку маневрування: витрати на маркетинг і просування нових SKU можуть конкурувати з необхідністю обслуговувати боргові зобов'язання і підтримувати оборотний капітал. Ця ситуація робить більш ризиковими великі рекламні кампанії або масові тест-випуски нових продуктів.

Аналіз ринкової позиції повинен врахувати фактор ритейлу: торговельні мережі віддають перевагу постачальникам зі стабільною оборотністю та промоційними ресурсами; для «Чесного пломбіру» та «ВАМ» це означає необхідність домовленостей про плейсмент, спільні промо-акції та підтримку видимості на полицях. За даними галузевих звітів, частка продукції, яку торгові мережі готові просувати без додаткових маркетингових стимулів, обмежена для малих постачальників [20]. Отже, підприємству необхідно або шукати нішеві канали (локальні магазини, HoReCa, онлайн-платформи), або формувати партнерські угоди з мережею з частковим фінансуванням промоцій.

Ще один істотний чинник - асортиментна політика. Як показують дослідження, надмірне розширення лінійок без чіткої стратегічної основи веде до канібалізації та зниження маржі [12; 8]. ТОВ «ОМК Інвест» має уникати

«випуску ради випуску»: кожен новий SKU повинен мати чітко визначену цільову аудиторію, показники прогнозованого обсягу продажу та план комерційного тестування. У цьому контексті інструменти А/В-тестування в ритейлі, пілотні регіональні запуски та цифрові опитування споживачів є критично важливими для прийняття обґрунтованих рішень щодо масштабування [11; 22].

З огляду на фактори конкурентного середовища, рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності продукції ТМ «ВАМ» та «Чесного пломбіру» можна сформулювати таким чином:

1. Фокус на сильних продуктових атрибутах - впізнаваністю ТМ «ВАМ» є монотонність кольорів для кожного SKU. Чітке висвітлення на упаковці натуральності інгредієнтів, великі шрифти та акцентування на основному тексті (назва продукції та склад), необхідність в покращенні упаковки для лінійки «ручної ліпки». (рис.2.2, 2.3)



Рисунок 2.6 Дизайн пакування



Рисунок 2.7 Дизайн пакування

2. Рационалізація асортименту - скорочення дублюючих SKU (в наявності є дві торгові одиниці різниця між якими тільки у формі заліпу, рецептура ідентична), концентрація інвестицій у 2-3 перспективних лінійках з найбільшим прогнозованим ROI; застосування пілотних запусків у 1-2 регіонах або власних мережних магазинах перед масштабуванням [8; 12].
3. Оптимізація фінансового менеджменту - зниження короткострокових ризиків через поліпшення керування запасами й дебіторською заборгованістю (наразі термін погашення дебіторської заборгованості для більшості контрагентів становить 7 робочих днів). До прикладу: якщо вивести продукцію «Чесного пломбіру» та «ВАМ» на полиці мереж АТБ, то для заключення контракту їхня умова надати термін погашення заборгованості 90 днів, на що бенефіціар «ОМК Інвест» відкидає таку співпрацю. Ведення переговорів щодо реструктуризації довгострокових зобов'язань або залучення цільових кредитів під інвестиційні програми, які мають помітну економічну віддачу зокрема модернізація обладнання, що зменшує собівартість. Це може бути новий фасувальний апарат, ККД якого становить 60 п/хв при залученні одного працівника (наразі 20 п/хв із залученням двох), дробилка для замороженої

м'ясної сировини (значна оптимізація часу, ніж при розморожуванні), збільшення чисельності формуючих голів на лінії формування вареників та пельменів (з 3400 кг готової продукції на 4600 кг). Фінансові показники: зростання необоротних активів і довгострокових зобов'язань вказують на потребу збалансувати капітальний розвиток і ліквідність) [додаток 1-3; 14].

Розширення каналів збуту через активний розвиток регіональної мережі, відкриття нових спеціалізованих магазинів. Це дозволить компенсувати відсутність національної дистрибуційної мережі та знизити залежність від великих трейдерів [11; 21].

Інвестиції в бренд-комунікацію - укріплення діджитал-стратегії, робота з лояльними спільнотами. Це може бути маркетинг у соціальних мережах (SMM, UGC), інфлюенс-кампанії з метою розширення цільової аудиторії без значного розширення рекламного бюджету [11; 21].

Впровадження цих заходів має враховувати фінансові обмеження підприємства: зростання довгострокових зобов'язань (до 21 018,1 тис. грн у 2024 р.) та зниження оборотних активів роблять пріоритетними кроки з поліпшення ліквідності й оптимізації оборотного капіталу перед великими маркетинговими інвестиціями. При цьому цілеспрямовані невеликі експерименти (пілотні регіони, digital-тестування) можуть дати істотний інсайт із відносно низькими витратами.

Підсумком аналізу конкурентоспроможності є висновок: ТОВ «ОМК Інвест» має реальні продуктові переваги (натуральність, локальність, гнучкість виробництва), проте потребує стратегічного посилення дистрибуції, фінансової оптимізації та точкових інвестицій у бренд-комунікацію, щоб конкурувати з провідними національними гравцями. У середньостроковій перспективі реалізація рекомендацій дозволить підприємству зміцнити ринкові позиції і створити основу для успішного виведення нових товарів з вищою ймовірністю комерційного успіху [6; 11; табл. 2.2].

2.3. Оцінка конкурентних переваг підприємства

Конкурентні переваги є результатом унікальної комбінації ресурсів, компетенцій і ринкових стратегій, які забезпечують підприємству довгострокове перевищення середньогалузових показників ефективності. Згідно з класичними підходами М. Портера, конкурентна перевага формується або через лідерство за витратами, або через диференціацію, або через фокусування на окремому ринковому сегменті [1; 3]. У сучасних умовах харчової промисловості України актуальним є змішаний тип стратегії - гібридна модель, що поєднує елементи операційної ефективності та продуктової унікальності [6; 10].

Формування конкурентних переваг у галузі харчових продуктів залежить від кількох ключових факторів: якості сировини, технологічного рівня виробництва, маркетингової підтримки, системи дистрибуції та репутації бренду [8; 15]. Високий рівень конкуренції на ринку змушує підприємства не лише оптимізувати витрати, а й створювати додаткову цінність для споживача через інноваційні рецептури, «чесне» позиціонування, прозорість походження продуктів і сталість виробництва [11; 17].

Теоретичне осмислення сутності конкурентної переваги у XXI столітті також спирається на ресурсно-компетентнісний підхід, розроблений Дж. Барні, який підкреслює, що джерелом переваги є не ринок, а унікальні ресурси й компетенції підприємства (VRIO-модель: Value, Rarity, Imitability, Organization). Якщо компанія володіє цінними (V), рідкісними (R), важко відтворюваними (I) ресурсами та здатна їх ефективно організувати (O), вона отримує стійку конкурентну позицію. Для ТОВ «ОМК Інвест» такими ресурсами виступають технологічна база виробництва, репутаційний капітал торгової марки «Чесний пломбір» та «ВАМ», налагоджені зв'язки з мережевими партнерами («Сільпо», локальні дистриб'ютори), а також управлінська гнучкість, що дозволяє оперативно реагувати на зміни ринку.

Ще одною особливістю сучасного етапу розвитку ринку харчових продуктів є глибока диференціація попиту та формування мікросегментів

споживачів, які орієнтуються на здорове харчування, локальність, екологічність і прозорість виробництва [16; 19]. У цьому контексті конкурентна перевага вже не обмежується класичними параметрами «ціна-якість», а перетворюється на багатовимірну конструкцію, де ключову роль відіграють довіра, сталість і цінності бренду.

ТОВ «ОМК Інвест» демонструє прагнення до формування ціннісно-орієнтованої конкурентної моделі, у межах якої продукт позиціонується як «чесний», тобто без штучних домішок, замінників та надмірної переробки. Такий підхід відповідає глобальній тенденції «clean label», що означає прозорий склад і простоту рецептури [11; 20]. Ця стратегія дозволяє підприємству залучати споживачів, які прагнуть до автентичності та відповідального споживання, і водночас створює передумови для побудови довготривалої лояльності.

Однак формування конкурентних переваг неможливе без оцінки зовнішнього середовища. Сегмент заморожених десертів в Україні характеризується високою насиченістю, домінуванням кількох великих гравців («Рудь», «Ласунка», «Три Медведі», «Хрещатик»), а також зростанням імпоротної продукції. У таких умовах ТОВ «ОМК Інвест» обирає нішову стратегію, фокусуючись на натуральності, локальному походженні та партнерстві з преміальними торговельними мережами. Це дає змогу уникати прямої цінової конкуренції та концентруватися на створенні доданої цінності для певного сегмента споживачів [5; 15].

Для системної оцінки конкурентних переваг ТОВ «ОМК Інвест» нами було розроблено SWOT-аналіз, що відображає внутрішні та зовнішні чинники, які формують потенціал розвитку підприємства на українському ринку замороженої продукції.

Таблиця 2.1

SWOT- аналіз ТОВ «ОМК ІНВЕСТ»

Сильні сторони	Слабкі сторони	Можливості	Загрози
Висока якість продукції, використання натуральних інгредієнтів без рослинних замінників.	Обмежена географія збуту (переважно західний регіон).	Зростання попиту на натуральні та локальні продукти серед молоді аудиторії.	Посилення конкуренції з боку національних брендів («Рудь», «Ласунка», «Три Медведі») та імпортерів виробників.
Гнучке виробництво - можливість швидкого запуску нових SKU.	Зниження оборотних активів і ліквідності, підвищення боргового навантаження.	Розвиток e-commerce, локальних маркетплейсів і HoReCa як альтернативних каналів збуту.	Підвищення вартості енергоносіїв і сировини, що знижує рентабельність.
Чітке позиціонування бренду «Чесний пломбір» та «ВАМ» - натуральність, прозорість складу.	Відсутність масштабних рекламних кампаній та національної впізнаваності.	Можливість отримання грантових чи кредитних програм для модернізації виробництва.	Зміни споживчих переваг і ризик насичення ринку.
Налагоджені зв'язки з регіональними дистриб'юторами та мережею «Сільпо».	Обмежені інвестиції у маркетингові дослідження та інновації.	Розширення експорту в суміжні регіони (Польща, Словаччина) завдяки локальному брендингу.	Коливання валютного курсу та інфляційні ризики.
Позитивна динаміка зростання необоротних активів (оновлення обладнання).	Недостатня автоматизація фінансового обліку та аналітики продажів.	Підвищення попиту на «eco-friendly» та «clean label» бренди.	Залежність від партнерів-дистриб'юторів та мережових умов співпраці.

Ці результати SWOT-аналізу демонструють, що підприємство має виразні продуктові конкурентні переваги, але стикається з фінансовими й дистрибуційними обмеженнями. Водночас зовнішнє середовище створює значні можливості для масштабування за рахунок споживчих трендів на натуральність і цифровізації каналів збуту. Для підвищення ефективності використання сильних сторін і мінімізації ризиків доцільно розробити стратегію трансформації конкурентних переваг, що поєднує коротко- і середньострокові заходи.

Посилення конкурентних переваг ТОВ «ОМК Інвест»

Стратегічний напрям	Конкретні дії	Очікуваний результат	Термін реалізації
Продуктова політика	Розробка нових SKU з преміальними інгредієнтами; проведення А/В-тестів 2–3 регіонах.	Зміцнення позиції у сегменті «натуральних десертів».	6–12 міс.
Маркетингові комунікації	Запуск digital-кампаній акцентом на локальність і прозорий склад; колаборації з інфлюенсерами.	Підвищення впізнаваності бренду на національному рівні.	3–9 міс.
Дистрибуція	Пошук партнерів серед HoReCa та локальних мереж; розширення e-commerce-каналів.	Збільшення частки ринку та продажів без зростання витрат на логістику.	6–18 міс.
Фінансовий менеджмент	Оптимізація структури зобов'язань; покращення оборотності активів; залучення грантів.	Підвищення ліквідності, зниження фінансових ризиків.	12–24 міс.
Інноваційність	Інвестиції в R&D; створення лінійки сезонних або обмежених серій.	Диференціація продуктового портфеля, зростання лояльності споживачів.	9–18 міс.
Організаційна структура	Впровадження CRM-системи для відстеження продажів і реакцій споживачів.	Підвищення ефективності управління клієнтськими відносинами.	6–12 міс.

Проведений аналіз підтверджує, що конкурентна перевага ТОВ «ОМК Інвест» має інноваційно-продуктову природу: підприємство відрізняється високою якістю, натуральністю продукції та гнучкістю виробництва. Проте довгострокова стійкість можлива лише за умови посилення фінансової стабільності й розширення каналів збуту.

Розуміння конкурентних переваг підприємства у сучасних ринкових умовах передбачає не лише виявлення наявних сильних сторін, а й глибокий аналіз внутрішніх можливостей, організаційних компетенцій та рівня

адаптивності до зовнішнього середовища. Підприємства харчової промисловості функціонують в умовах посиленої конкуренції, динамічних змін попиту, зростання вимог до прозорості виробництва, екологічності, а також високих стандартів якості. Тому оцінка конкурентних переваг має ґрунтуватися на багатовимірному аналізі, що охоплює стратегічні, операційні, технологічні та маркетингові аспекти діяльності компанії [24; 25].

Для ТОВ «ОМК Інвест» важливим є формування такої структури конкурентних переваг, яка дозволить підприємству не лише утримувати стабільні позиції на ринку заморожених і молочних продуктів, а й забезпечити основу для виходу у нові продуктові ніші. Зокрема, підприємство має потенціал для розширення діяльності у сегменті заморожених овочів, фруктів, ягід та сублімованої продукції, що зумовлено глобальними змінами споживчих патернів та зростанням попиту на товари зі швидким приготуванням і високою харчовою цінністю [26].

Сучасний ринок охолодженої та замороженої продукції характеризується підвищеними темпами технологічного оновлення, активною конкуренцією з боку міжнародних брендів, які пропонують широкий асортимент преміальної продукції, а також тенденціями до персоналізації та розвитку екологічно відповідального споживання [27]. Водночас український ринок демонструє чіткий перехід від традиційних товарів масового споживання до продукції з доданою цінністю, що підтверджує актуальність диверсифікації для підприємств галузі.

У таких умовах конкурентна перевага формується насамперед через здатність підприємства пропонувати унікальний продукт, реалізовувати чітке позиціонування та забезпечувати стабільну якість упродовж усього виробничого циклу. У цьому контексті стратегія ТОВ «ОМК Інвест» щодо виробництва натуральної продукції без рослинних замінників відповідає глобальним трендам та працює як інструмент диференціації у низькомаржинальному сегменті [11; 20].

Інноваційний розвиток у харчовій промисловості сьогодні є не просто додатковим фактором конкурентоспроможності, а необхідністю. За даними досліджень міжнародних консалтингових компаній (McKinsey, BCG, Deloitte), підприємства, що впроваджують інновації в технологіях, логістиці та комунікаціях, мають у середньому на 25-40% вищий рівень рентабельності у порівнянні з конкурентами, що дотримуються традиційних управлінських моделей [28; 29].

Для ТОВ «ОМК Інвест» інноваційний потенціал може бути реалізований у кількох напрямках:

1. Технологічні інновації: модернізація виробництва, впровадження систем миття, калібрування, глибокої заморозки IQF, сублімаційних установок, автоматизованого пакування.
2. Продуктові інновації: розробка лінійок функціональних продуктів, дитячого харчування, преміальних ягідних сумішей.
3. Маркетингові інновації: застосування систем рекомендацій, персоналізованого контенту, розширення присутності у digital-просторі.
4. Логістичні інновації: використання smart-складів, систем відстеження температури, оптимізація маршрутів постачання.

Наукові джерела свідчать, що впровадження інновацій тісно пов'язане з формуванням тривалих конкурентних переваг, оскільки забезпечує підприємству унікальний статус у галузі, а також створює високі бар'єри для входу конкурентів [5; 30].

У сучасному середовищі підприємства харчової промисловості функціонують в умовах нестабільності, пов'язаної із валютними коливаннями, сезонністю сировини, змінами логістики та коливаннями попиту. Тому важливою основою конкурентних переваг стає стратегічна гнучкість, яка визначається здатністю підприємства адаптувати структуру виробництва та збуту до мінливих умов ринку [31].

ТОВ «ОМК Інвест» демонструє елементи стратегічної гнучкості за рахунок:

1. можливості швидкого запуску нових SKU;
2. широкої мережі постачальників сировини;
3. адаптивного виробничого циклу;
4. розширення каналів дистрибуції;
5. можливості масштабування виробництва під сезонний попит.

Ці характеристики відповідають вимогам ресурсно-орієнтованої теорії (Barney, Wernerfelt), згідно з якою стратегічна гнучкість є наслідком правильного використання наявних ресурсів і формує довгострокову конкурентну позицію [3; 24].

Сучасний споживач, особливо у сегменті food&beverage, дедалі більше орієнтується на довіру до бренду, репутацію виробника та соціальну відповідальність компанії. У цьому контексті бренд «Чесний пломбір» виступає важливим активом ТОВ «ОМК Інвест». Його позиціонування як продукту з натуральних інгредієнтів відображає світові тенденції «clean label», «green consumerism» та відповідального споживання [12; 19].

Розвиток репутаційного капіталу підприємства може суттєво посилити його конкурентні позиції. Досвід світових компаній (Nestlé, Danone, Arla Foods) свідчить, що кампанії, спрямовані на демонстрацію відкритості виробничих процесів, екологічності та якості сировини, збільшують довіру покупців і стимулюють повторні покупки [27; 30].

Таким чином, формування конкурентних переваг ТОВ «ОМК Інвест» має включати:

1. розвиток візуальної ідентичності;
2. комунікацію цінностей підприємства;
3. участь у соціальних, фермерських та споживчих ініціативах;
4. просування історії виробництва («from farm to freezer»).

Фінансовий аналіз діяльності підприємства свідчить про наявність позитивних тенденцій у зростанні активів та розширенні виробничої бази. Зокрема, за 2022-2024 роки спостерігається збільшення необоротних активів та покращення структури капіталу. Однак одночасно з цим простежується потреба

в оптимізації оборотних активів, зниженні боргового навантаження та активізації інвестиційної діяльності.

Фінансова стійкість є фундаментом конкурентних переваг, оскільки забезпечує підприємству здатність реалізовувати інвестиційні проєкти, модернізувати виробництво та підтримувати маркетингові кампанії. Дослідники наголошують, що високий рівень ліквідності та гнучкість структури фінансових ресурсів дозволяють підприємствам оперативно реагувати на зміни ринку та забезпечують значні стратегічні переваги [32; 33].

Оцінка синергії внутрішніх і зовнішніх можливостей

Конкурентні переваги ТОВ «ОМК Інвест» є результатом взаємодії двох груп факторів:

1. Внутрішні можливості: якість продукції, технологічні процеси, кадровий потенціал, виробнича культура.
2. Зовнішні можливості: ринкові тренди, попит на натуральні продукти, розвиток e-commerce, інтерес до локальної харчової продукції.

Ефективне поєднання цих чинників визначає здатність підприємства формувати стійку конкурентоспроможність і забезпечує необхідний рівень адаптивності до зовнішніх загроз, таких як посилення конкуренції, насиченість ринку чи зростання вартості сировини.

ТОВ «ОМК Інвест» має потенціал для посилення конкурентних переваг у трьох напрямках:

- стратегічне розширення асортименту за рахунок запуску заморожених сумішей та сублімованої продукції;
- посилення маркетингової активності із концентрацією на digital-каналах;
- вдосконалення фінансового менеджменту та структуризація витрат.

З позиції стратегічного маркетингового менеджменту, ключовими пріоритетами мають стати:

- підвищення частки digital-комунікацій;
- партнерство з торговельними мережами через спільні промоції;

- систематизація внутрішнього управління за принципами data-driven маркетингу;
- поступовий перехід від регіонального до загальноукраїнського позиціонування.

Реалізація зазначених рекомендацій дозволить підприємству не лише зберегти поточні переваги, а й створити стійку конкурентну позицію у середньостроковій перспективі, що відповідатиме тенденціям сучасного ринку харчових продуктів [6; 11; 15; 20].

РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЇ ПРОСУВАННЯ НОВОГО ТОВАРУ НА РИНОК

3.1. Розробка конкурентоспроможної маркетингової стратегії

Формування конкурентоспроможної маркетингової стратегії для нового товару, у нашому випадку було обрано такий тип продукції - фасовані овочі, овочеві суміші, фрукти, ягоди методом швидкої заморозки та сублімації. Це є комплексним процесом, який вимагає одночасного поєднання технологічних рішень, ринкового аналізу, економічних розрахунків та грамотного позиціонування. У сучасних умовах харчова промисловість характеризується інтенсивною конкуренцією, високими вимогами до якості й простежуваності продукції, а також зростанням попиту на натуральні та швидкі у використанні продукти. Для ТОВ «ОМК Інвест», яке вже працює на ринку харчової продукції та має досвід створення впізнаваних брендів, вихід у категорію заморожених та сублімованих продуктів є логічним кроком диверсифікації та розширення товарного портфеля. Саме тому розробка стратегії має базуватися на глибокому розумінні поведінки споживача, тенденцій ринку та операційних можливостей виробничої бази підприємства.

У межах стратегічного підходу першочерговим завданням є визначення ринкової ролі нового продукту та окреслення його місця на полиці. ТОВ «ОМК Інвест», маючи вже сформовану репутацію виробника натуральної продукції (зокрема, під брендом «Чесний пломбір» та «ВАМ»), може ефективно використати наявний імідж для позиціонування нової категорії. В умовах насиченого ринку заморожених продуктів покупець орієнтується на три ключові критерії: натуральність, зручність та довіру до бренду. Для нового товару компанії доцільно обрати позиціонування, що підкреслює відсутність консервантів, екологічність способу виробництва, високу харчову цінність та локальне походження сировини. Продукція, виготовлена методом швидкої заморозки (IQF) та сублімації, природно доповнює загальну концепцію натуральності, яку активно просуває ТОВ «ОМК Інвест».

Таблиця 3.1

**Стратегічні параметри запуску лінійки заморожених та
сублімованих продуктів**

Стратегічний елемент	Характеристика	Очікуваний результат
Позиціонування	Натуральні, швидкі у приготуванні продукти без консервантів	Формування довіри до бренду та відбудова від конкурентів
Цільові сегменти	Молоді сім'ї, HoReCa, прихильники здорового харчування, офісні працівники	Оптимізація комунікацій та цінових стратегій
Конкурентна модель	Диференціація + операційна ефективність	Стійка перевага на ринку завдяки якості та ціні
Канали збуту	Супермаркети, локальні мережі, e-commerce, ресторани	Розширення охоплення та зниження логістичних ризиків
Асортимент	Заморожені овочі, суміші, ягоди, сублімовані фрукти	Комплексне покриття потреб споживачів різних сегментів
Маркетингова комунікація	Digital-кампанії, дегустації, influencer-маркетинг	Формування впізнаваності та стимулювання пробних покупок
Фінансова стратегія	Гнучке ціноутворення та оптимізація витрат	Досягнення рентабельності та швидкої окупності
Моніторинг	KPI: повторні покупки, оборотність, рентабельність SKU	Контроль ефективності та корекція стратегії

Для ефективної реалізації стратегії значного значення набуває сегментація споживачів. Дослідження ринку показують, що найбільш перспективним є сегмент активних містян віком 25-45 років, які віддають перевагу швидкому приготуванню їжі, але прагнуть зберегти її корисні властивості. Цей сегмент частково перетинається з наявною аудиторією продукції ТОВ «ОМК Інвест», що дозволяє скоротити витрати на первинне просування. Другий важливий сегмент - сім'ї з дітьми, що цінують якість і зручність у харчуванні. Третій сегмент - HoReCa, де підприємство може запропонувати стандартизовані овочеві суміші у великих пакуваннях. Нарешті, окремий сегмент - прихильники дієт, фітнес-спільноти, вегетаріанці та люди, які активно стежать за здоров'ям. Для ТОВ «ОМК Інвест» це відкриває

можливість сформувати новий бренд або розширити існуючий, зберігаючи ціннісну орієнтацію на натуральність.

Розроблення конкурентної стратегії неможливе без оцінки технічних та виробничих передумов. Підприємство має налагоджену виробничу інфраструктуру, що дозволяє інтегрувати нове обладнання у вже існуючі технологічні потоки. Запуск виробництва заморожених і сублімованих продуктів передбачає інвестиції у морозильне обладнання типу IQF, пакувальні автомати, транспортери, камери для зберігання при температурі -18°C , а також ліофільну сушарку. Оцінка інвестицій свідчить, що вартість комплексу становить 310-450 тис. євро. Для ТОВ «ОМК Інвест» такі інвестиції є можливими завдяки зростанню операційних масштабів останніми роками та позитивній динаміці активів, що простежується у фінансових звітах. Зокрема, збільшення необоротних активів підприємства у 2023-2024 роках демонструє готовність компанії до модернізаційних проєктів.

Таблиця 3.2

Інвестиції у виробниче обладнання

Обладнання	Орієнтовна вартість, €	Функція	Термін служби
IQF морозильний тунель	95 000-140 000	Швидка індивідуальна заморозка	10+ років
Машина для миття та різання	8 000-20 000	Підготовка овочів	8-10 років
Вібраційний транспортер	6 000-10 000	Розподіл сировини	7 років
Пакувальна машина	18 000-30 000	Фасування 300-1000 г	10 років
Холодильна камера	30 000-60 000	Зберігання	15 років
Ліофільна сушарка (сублімація)	85 000-120 000	Виробництво сублімованих продуктів	12 років
Сертифікація HACCP/ISO	3 000-6 000	Забезпечення якості	-
Маркетинговий старт	5 000-8 000	Запуск бренду та комунікація	-

Аналіз собівартості продукції та можливостей ціноутворення є важливою складовою маркетингової стратегії. Собівартість заморожених овочів залежить від сезонності закупівель сировини, вартості енергоносіїв та логістики. ТОВ «ОМК Інвест» може отримати конкурентну перевагу завдяки вже існуючим партнерствам із сільськогосподарськими постачальниками та усталеними логістичними маршрутами. У середньому собівартість продукції становитиме 43-83 грн/кг, тоді як ринкова ціна - 100-160 грн/кг. Це забезпечує маржу на рівні 20-35 %, що відповідає стандартам галузі. Для сублімованої групи продуктів маржинальність ще вища, що робить цей напрям стратегічно вигідним для підприємства.

Фінансова модель проєкту демонструє, що при оптимальному завантаженні виробництва окупність інвестицій досягається в межах 18-22 місяців. ТОВ «ОМК Інвест», маючи стабільні фінансові показники у 2022-2023 роках та достатню частку власного капіталу, може ефективно реалізувати інвестиційний проєкт без критичного збільшення боргового навантаження. Очікуваний місячний обсяг реалізації - 5–5,5 млн грн - дозволить підприємству суттєво збільшити частку ринку та диверсифікувати канали доходу.

Таблиця 3.3

Прогнозована економічна ефективність проєкту

Показник	Значення
Орієнтовний обсяг продажів (12 місяців)	60-72 млн грн
Маржа	15-18 %
Чистий прибуток (рік)	10-12 млн грн
Термін окупності	18-22 міс.
Частка преміум-продуктів (сублімації)	25-30 % загального доходу
Операційний грошовий потік	Позитивний із 5-6 місяця
Заплановане зростання виробництва	+20-30 % на 2-му році

Важливою частиною стратегії є маркетинговий комплекс, що включає товарну, цінову, дистрибуційну та комунікаційну політику. Для товарної

політики ТОВ «ОМК Інвест» доцільно сформувати кілька лінійок: базові овочеві суміші, преміальні лінії для смузі та десертів, сублімовані снеки та професійна продукція для HoReCa. Цінова політика має відповідати концепції «доступної преміальності», що підкреслює якість без зайвого цінового бар'єра. Дистрибуційний напрям підприємства може бути розширений за рахунок уже існуючих контрактів із торговельними мережами, включно з мережею «Сільпо», де представлена інша продукція компанії.

Комунікаційна стратегія нового продукту повинна використовувати сильні сторони бренду ТОВ «ОМК Інвест» - довіру споживачів, репутацію натуральності та прозорості виробництва. Digital-маркетинг, таргетовані кампанії у соціальних мережах, співпраця з кулінарними блогерами, проведення дегустацій у супермаркетах - усе це дозволить сформувати первинний попит на нову продукцію. Особлива увага приділяється контенту, який демонструє швидкість приготування, способи використання та переваги замороженої та сублімованої їжі.

Завершальним етапом стратегії є моніторинг ефективності та адаптація подальших кроків. ТОВ «ОМК Інвест» має достатній організаційний потенціал для впровадження системи ключових показників (KPI), що відстежуватимуть повторні покупки, рентабельність товарних позицій, швидкість обігу запасів та відгуки споживачів. Такий підхід сприятиме гнучкому управлінню асортиментом і зниженню ризиків.

Таблиця 3.4

Основні ризики та шляхи їх мінімізації

Ризик	Характеристика	Метод мінімізації
Сезонність сировини	Нестабільні ціни на овочі та ягоди	Довгострокові контракти, заморожування у сезон
Висока енергоємність	Зростання тарифів на електроенергію	Енергоощадне обладнання, нічні тарифи

Логістичні обмеження	Ризики холодового ланцюга	Дублювання складських майданчиків
Конкуренція імпорту	Польські та литовські бренди	Локальність, якість, нижча ціна
Втрата товарного вигляду	Порушення заморозки	Впровадження НАССР, перевірка температур

Таким чином, конкурентоспроможна маркетингова стратегія нового товару ТОВ «ОМК Інвест» ґрунтується на інтеграції технологічних можливостей виробництва, фінансової стійкості підприємства, глибокого розуміння споживачів та розширенні присутності в ключових каналах збуту. Завдяки комплексному підходу підприємство отримує можливість не лише успішно вийти на ринок заморожених та сублімованих продуктів, але й сформувати довгострокову конкурентну перевагу, підсилюючи власні ринкові позиції в умовах зростаючої конкуренції.

3.2. Пропозиції по розвитку взаємовідносин з клієнтами з ціллю зміцнення конкурентних переваг товару на ринку

Ефективне управління взаємовідносинами з клієнтами є ключовим чинником формування довгострокових конкурентних переваг підприємства, особливо у сфері виробництва заморожених та сублімованих харчових продуктів. Для ТОВ «ОМК Інвест», яке розширює свій портфель за рахунок нової лінійки фасованих овочів, ягід та сублімованих сумішей, питання вибудовування стійкої системи комунікації та взаємодії зі споживачами набуває стратегічного значення. Саме якість взаємодії зі споживачами визначає рівень довіри до бренду, частоту повторних покупок та силу позицій на конкурентному ринку.

Будь-яка стратегія розвитку взаємовідносин повинна спиратися на розуміння потреб різних сегментів аудиторії. Український ринок заморожених продуктів демонструє істотну диверсифікацію споживачів: молоді активні сім'ї, прихильники здорового харчування, покупці, орієнтовані на зручність і

швидкість приготування, а також представники HoReCa. Для кожної групи необхідно формувати специфічні інструменти комунікації. Наприклад, сім'ї з дітьми віддаватимуть перевагу простим рецептам і можливості швидко приготувати корисний обід, тоді як сегмент фітнес-орієнтованих користувачів цінуватиме високу харчову цінність та відсутність добавок. Врахування таких відмінностей дозволяє ТОВ «ОМК Інвест» формувати індивідуалізовані пропозиції й таким чином зміцнювати лояльність.

Важливим напрямом розвитку взаємовідносин є підвищення прозорості комунікації. Сучасний споживач очікує від виробника чесності та доступності інформації про продукт. У цьому контексті доцільно впровадити розширені маркування або QR-коди, що відкриватимуть споживачу дані про походження сировини, технологію заморозки, рекомендації щодо використання та рецепти. Такий формат комунікації створює ефект «відкритості» бренду та зміцнює довіру, що є критичним у конкурентних умовах.

Не менш важливим напрямом є розвиток системи сервісної підтримки клієнтів. Створення консультаційної онлайн-платформи, чат-підтримки в соціальних мережах та служби оперативного реагування на звернення дозволить вчасно вирішувати питання споживачів та підвищувати загальну якість взаємодії. Залучення споживачів до зворотного зв'язку (опитування, рейтинги, інструменти оцінювання смаку та зручності продукту) дає змогу коригувати асортимент та вдосконалювати продуктову лінійку з урахуванням реальних відгуків.

Для підвищення лояльності ТОВ «ОМК Інвест» доцільно впровадити програму винагород для повторних покупців. Програма може включати накопичувальні бонуси, персональні знижки, подарункові набори або акції на нові SKU. Такий підхід особливо ефективний для сегментів з високою частотою покупок (заморожені овочі, ягоди та сублимовані снеки). Крім того, особистісно орієнтовані пропозиції, сформовані на основі історії покупок, підсилюють індивідуальний контакт зі споживачем і створюють відчуття цінності співпраці.

Особливе місце у формуванні конкурентної переваги посідає взаємодія з торговельними мережами. ТОВ «ОМК Інвест», яке вже має успішний досвід співпраці з мережами у межах реалізації молочної продукції, може використати свої налагоджені зв'язки для просування нової категорії товарів. Для цього важливо запропонувати ритейлерам вигідні формати співпраці: участь у спільних промоакціях, сезонних знижках, дегустаційних сесіях, а також впровадження спільних маркетингових кампаній. Наявність індивідуальних умов співпраці дасть змогу компанії забезпечити стабільне розміщення продукції на полицях та сприятиме розширенню географії присутності.

Важливим напрямом взаємодії зі споживачем є контент-маркетинг. Для нової категорії продукції доцільно створювати освітній контент: відеорецепти, покрокові інструкції, рекомендації щодо поєднання інгредієнтів, матеріали про переваги сублимованої та швидкозамороженої продукції. Такий підхід не лише підвищує обізнаність клієнтів, але й стимулює споживчий інтерес, що веде до зростання повторних покупок. Залучення інфлюенсерів та кулінарних блогерів дозволить розширити охоплення аудиторії та сформувати позитивний імідж продукту.

Окрему увагу варто приділити сегменту HoReCa, який є стратегічним партнером для виробників напівфабрикатів та овочевих сумішей. Для цього сегмента ТОВ «ОМК Інвест» може запропонувати спеціальні умови: великоформатні пакування, гнучкі графіки постачання, індивідуальні замовлення сумішей під потреби ресторанів. Така взаємодія посилює позиції компанії у професійному середовищі та забезпечує стабільні обсяги продажів, що важливо у разі впровадження нового напрямку діяльності.

Зміцнення взаємовідносин із клієнтами також можливе за допомогою впровадження CRM-системи. Така система дозволить накопичувати дані про поведінку споживачів, їхні уподобання, історію покупок і реакції на маркетингові кампанії. Використання аналітики CRM створює основу для персоналізації пропозицій, оптимізації рекламних витрат та підвищення ефективності комунікацій.

Посилення конкурентних переваг підприємства в умовах зростаючої конкуренції на ринку заморожених і сублімованих продуктів потребує системного, стратегічно організованого підходу до розвитку взаємовідносин зі споживачами. Для ТОВ «ОМК Інвест» така робота відіграє ключову роль, оскільки нова продуктова лінійка - фасовані овочі, ягоди та сублімовані суміші - орієнтована на сегменти ринку, що вимагають високого рівня довіри та доказовості якості. У цьому контексті взаємодія зі споживачем перестає бути допоміжним елементом маркетингової діяльності та перетворюється на стратегічний інструмент формування довгострокової конкурентної позиції.

Сучасний підхід до управління взаємовідносинами зі споживачами базується на концепціях CRM, value-based marketing та омніканальності. Ключовою умовою їх реалізації є глибоке розуміння того, що споживач розглядає взаємодію з брендом як комплексний досвід: від першого знайомства до процесу споживання товару. Тому розробка ефективних пропозицій для ТОВ «ОМК Інвест» має охоплювати як комунікаційні, так і сервісні, організаційні та технологічні аспекти.

Персоналізація взаємодії та сегментація аудиторії

Цифрова трансформація ринку дозволяє підприємствам формувати детальний портрет клієнта та адаптувати пропозиції під специфічні потреби окремих сегментів. Для ТОВ «ОМК Інвест» доцільно виділити чотири цільові групи:

1. Молоді сім'ї, орієнтовані на швидке та корисне харчування.
2. Прихильники здорового способу життя, які високо оцінюють натуральність продукту.
3. Кулінарні ентузіасти, що шукають інноваційні інгредієнти (особливо сублімовані ягоди).
4. HoReCa-сегмент, основний споживач великих партій продукції.

Формування індивідуальних пропозицій для кожної групи підвищує релевантність маркетингових повідомлень та сприяє зростанню лояльності.

Дослідження свідчать, що персоналізовані комунікації збільшують ймовірність повторних покупок на 25-40% [37; 41].

Підвищення прозорості через систему відкритої комунікації

На сучасному етапі споживач очікує від виробника доступності інформації щодо технології виробництва, складу та походження сировини. Тому ТОВ «ОМК Інвест» доцільно впровадити:

1. QR-коди на упаковці з даними про фермерські господарства та технологію заморозки;
2. візуалізацію виробничого процесу у форматі фото/відео в соціальних мережах;
3. інтерактивні рекомендації щодо кулінарного використання;
4. відкриті дані про поживні властивості та переваги сублімації.

Такі інструменти формують відчуття відкритості та чесності, що є важливим чинником конкурентних переваг у харчовій промисловості [36].

Розвиток клієнтського сервісу та цифрових каналів взаємодії

Окремим напрямом зміцнення позицій підприємства є розвиток сервісних каналів:

- створення власного центру клієнтської підтримки,
- чат-ботів для швидкого отримання інформації,
- консультативної підтримки щодо способів приготування,
- контролю якості через систему оцінок.

Застосування цифрових каналів дозволяє реагувати на потреби споживача в режимі реального часу, що підвищує задоволеність та знижує ймовірність переходу до конкурентів.

Програми лояльності та механізми утримання клієнтів

Для зміцнення повторних продажів ТОВ «ОМК Інвест» доцільно впровадити:

- накопичувальні бонусні програми;
- спеціальні акції на сезонні продукти;
- програми для сімейних покупців;

- знижки для HoReCa на обсяг закупівлі;
- подарункові набори з дегустаційними порціями нових продуктів.

Досвід ринкових лідерів доводить, що програми лояльності можуть збільшити середній чек на 15-25% [38].

Розвиток партнерської взаємодії з торговельними мережами

ТОВ «ОМК Інвест» уже має досвід співпраці з ритейлерами у молочному напрямі, що створює основу для розширення нової категорії. Посилення взаємовідносин із торговими мережами передбачає:

- участь у спільних промоції;
- розміщення продукції у тематичних зонах «здорові продукти»;
- дегустаційні програми;
- створення ексклюзивних SKU для окремих мереж;
- партнерські digital-кампанії.

Такі формати забезпечують видимість товару та швидке інформаційне охоплення.

Інформаційно-освітня складова як підсилювач взаємодії

Для продукції, що потребує кулінарних пояснень, важливою є освітня комунікація. Доцільно:

- створювати відеорецепти,
- публікувати поради щодо комбінування продуктів,
- проводити онлайн-майстер-класи,
- співпрацювати з фуд-блогерами та дієтологами.

Цей напрям формує інформаційну екосистему навколо продукту та підвищує рівень залучення споживачів.

Взаємодія з HoReCa як стратегічний елемент розвитку

Для професійних клієнтів ТОВ «ОМК Інвест» може запропонувати:

- великоформатні пакування;
- гнучкі графіки постачання;
- індивідуальні суміші під запит конкретних закладів;
- спрощені умови замовлення;

- сервіс «прогнозування потреб» на основі сезонності.

Це сприятиме формуванню стабільного каналу збуту з високим рівнем повторюваності.

Впровадження CRM-системи для оптимізації взаємодії

Запровадження CRM-системи забезпечить:

- централізоване зберігання інформації про покупців,
- поведінкову аналітику,
- формування персональних пропозицій,
- оптимізацію маркетингових витрат,
- автоматизацію сервісних процесів.

CRM стає базисом для управління взаємодією з клієнтом і основою для розвитку data-driven маркетингу.

Таблиця 3.4

Інструменти розвитку взаємовідносин зі споживачами та очікуваний ефект

Інструмент взаємодії	Опис змісту інструменту	Цільовий сегмент клієнтів	Очікуваний результат
QR-коди та розширені маркування	Надання інформації про походження сировини, спосіб заморозки/сублімації, рецепти та рекомендації	Усі групи споживачів	Зростання довіри до бренду, підвищення прозорості виробництва
Програма лояльності	Накопичувальні бонуси, персональні знижки, акції на нові SKU	Сім'ї, активні покупці, постійні клієнти	Підвищення кількості повторних покупок, зростання лояльності
Освітній контент (відео, рецепти, поради)	Створення корисного контенту про переваги заморожених та сублімованих продуктів	Молоді споживачі, сім'ї, Z і Y generation	Формування впізнаваності, підсилення експертності бренду
Digital-комунікації	Просування у соцмережах, таргетована реклама, колаборації з інфлюенсерами	Міські активні споживачі, молодь	Зростання охоплення, залучення нової аудиторії

Дегустації та промоакції в магазинах	Представлення нових SKU, роздача зразків, промо-активності	Покупці супермаркетів, сегмент "імпульсних покупців"	Прискорення входження на ринок, збільшення конверсії у покупку
Спеціальні пропозиції для HoReCa	Великі фасування, стабільні поставки, рецептури під замовлення	Професійний сегмент HoReCa	Залучення корпоративних клієнтів, збільшення обсягів продажів
Підтримка клієнтів через онлайн-платформи	Чат-підтримка, гаряча лінія, оперативні відповіді на запити	Усі сегменти	Підвищення задоволеності та усунення бар'єрів у користуванні продуктом
CRM-система	Збір і аналіз даних про клієнтів, автоматизація пропозицій	Постійні покупці та B2B-клієнти	Персоналізація комунікацій, точніші маркетингові рішення

Спільні активності з торговельними мережами	Спільні промо, сезонні акції, промо-зони «здорове харчування»	Покупці супермаркетів	Продовження таблиці 3.4 Розширення присутності на полицях, збільшення продажів
Партнерські програми з фітнес-центрами та дієтологами	Просування продукції через експертні спільноти	Сегмент здорового харчування	Підвищення довіри та формування асоціації з корисністю

Узагальнюючи викладене, розвиток взаємовідносин із клієнтами є не лише супровідним елементом маркетингової стратегії ТОВ «ОМК Інвест», але й ключовим інструментом формування стійкої конкурентної переваги на ринку замороженої та сублимованої продукції. Системна комунікація, відкритість, персоналізація, сервісна підтримка та співпраця з торговельними мережами утворюють інтегровану модель взаємодії, здатну забезпечити підприємству зміцнення позицій та стабільне розширення ринку збуту.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Комплексний аналіз розвитку ринку харчових продуктів, особливостей формування асортименту, специфіки інноваційної діяльності та фінансово-економічного стану ТОВ «ОМК Інвест» дозволяє сформувати системне бачення сучасних закономірностей галузі та можливостей підприємства щодо впровадження нового товару. Проведене дослідження свідчить, що сучасний ринок продуктів харчування зазнає глибоких трансформацій, які одночасно створюють сприятливі можливості та суттєві ризики для суб'єктів господарювання. У цих умовах ефективність стратегічного управління, раціональність продуктової політики та грамотність фінансових рішень набувають ключового значення.

Глибоке дослідження чинників, що впливають на формування асортименту, дозволяє визначити закономірність: різноманіття пропозиції на ринку є не лише результатом технологічного розвитку, але й відповіддю на ускладнення соціокультурного середовища. Зростання уваги до здорового способу життя, персоналізованих дієт, органічності та етичності виробництва формує нові вимоги до підприємств. Поряд із цим досить помітним є ризик перенасичення ринку, коли надмірний асортимент сприймається покупцем як інформаційне перевантаження, що знижує задоволеність споживанням. Такий ефект неминуче впливає на діяльність виробників, змушуючи їх переглядати товарні портфелі та приділяти більше уваги стратегічній сегментації.

У межах дослідження окрему увагу було присвячено питанням розробки нового товару, які є складними через наявність технологічних, інституційних, економічних та поведінкових обмежень. З огляду на це процес створення нового продукту потребує багаторівневої аналітики, прогнозування та об'єднання інноваційних і маркетингових підходів. Вимога інтегрованості інноваційного процесу з бізнес-стратегією стає одним з основних маркерів конкурентоспроможності підприємства.

З огляду на діяльність ТОВ «ОМК Інвест», фінансові показники підприємства за 2022-2024 роки демонструють складну, але структуровану

динаміку. Протягом досліджуваного періоду підприємство нарощує загальну вартість активів, роблячи істотний акцент на необоротних активах, що сигналізує про модернізацію виробничих ресурсів. Така тенденція відповідає логіці підприємства, яке готує основу для розробки нового виду продукції або оновлення існуючих технологічних ліній. Зростання довгострокових зобов'язань у структурі пасиву свідчить про активну інвестиційну поведінку компанії, але одночасно створює певні ризики із позиції фінансової стійкості.

Аналіз конкурентоспроможності продукції «ОМК Інвест» демонструє, що компанія має низку відчутних переваг, зокрема локальність виробництва, здатність забезпечувати стабільну якість, відносну гнучкість у реакції на зміну ринкових тенденцій та наявність виробничого досвіду в декількох категоріях товарів. Утім основні конкуренти на ринку — великі національні виробники — володіють суттєво ширшими фінансовими можливостями, масштабами дистрибуції та впізнаваністю брендів. Це формує необхідність для підприємства розробляти стратегію диференціації, базовану на автентичності, натуральності, інноваційних технологіях та «емоційній вартості» товару.

Проведене дослідження дозволяє стверджувати, що впровадження на підприємстві нового товару - лінійки заморожених або сублімованих овочів, фруктів та сумішей - є економічно та стратегічно доцільним. Попит на такі продукти в Україні демонструє стійку позитивну динаміку, а технологія швидкої заморозки (IQF) і сублімації відповідає глобальним трендам на здорове харчування, зручні формати споживання та функціональність. Розширення асортименту на такі товарні групи дозволить підприємству зміцнити позиції на ринку, диверсифікувати джерела доходів, знизити залежність від сезонності та створити основу для формування нових конкурентних переваг.

Таким чином, отримані результати дають підстави зробити комплексний висновок: підприємство має потенціал для активної інноваційної діяльності, але подальший розвиток вимагає посилення фінансової дисципліни, оптимізації витрат, удосконалення асортиментної політики й системної модернізації маркетингових стратегій. Успіх впровадження нового товару визначатиметься

не лише якістю продукту, але й здатністю компанії побудувати ефективну систему комунікації з ринком, посилити взаємодію зі споживачами, сформувати ціннісне позиціонування та забезпечити високу операційну ефективність.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинг менеджмент : підручник / пер. з англ. Київ : Вільямс, 2020. : 848 с.
2. Роджерс Е. М. Дифузія інновацій / пер. с англ. Київ : Прогрес, 2019. : 480 с.
3. Друкер П. Ф. Практика менеджменту : навч. посіб. / пер. з англ. — Київ : Основи, 2017. : 512 с.
4. Левітт Т. Маркетингова короткозорість // Harvard Business Review. : 1960. : №4. : С. 45–56.
5. Крістенсен К. Дилема інноватора : як нові технології знищують сильні компанії / пер. з англ. : Київ : Наш Формат, 2021. 368 с.
6. Войчак А. В., Зозульов О. В., Балабанова Л. В. Маркетинг: теорія і практика : підручник. : Київ : КНЕУ, 2020. : 432 с.
7. Герасименко О. П. Управління інноваційною діяльністю підприємства : навч. посіб. : Київ : Центр учбової літератури, 2021. : 320 с.
8. Бакуменко О. Д. Економічні трансформації у харчовій промисловості. : К.: КНЕУ, 2020.
9. Pavlovska L., Kaschuck K. Current trends of dairy market development. *Economics. Management. Innovations*, 2021, № 2(29).
10. Kotler P., Keller K. *Marketing Management*. 16th ed. Pearson Education, 2022.
11. Euromonitor International. *Food Trends Report 2024*. : URL: <https://www.euromonitor.com>
12. Schwartz B. *The Paradox of Choice: Why More Is Less*. New York: HarperCollins, 2020.
13. Levitt T. *The Marketing Imagination*. Boston: Harvard Business Press, 2021.
14. World Bank. *Food Sector Innovation and Investment Report 2022*. : URL: <https://www.worldbank.org/en/topic/agribusiness>

- 15.Kovalenko O., Yashchenko L. *Food Retail in Ukraine: Trends and Consequences of Crisis Transformations of the Food System. Oblik i finansi*, 2024, № 1(103), с. 110-123.
- 16.Чорна М. І. Маркетинг харчових продуктів: тенденції розвитку. : Харків: ХНЕУ, 2023.
- 17.Bazaluk O., Yatsenko O., Zakharchuk A. *Dynamic Development of the Global Organic Food Market and Opportunities for Ukraine. Sustainability*, 2020, Vol. 12(17).
- 18.Сухомлин Л. Тенденції сегментації ринку продуктів харчування. *Економіка АПК*, 2022, № 4.
- 19.Organic Federation of Ukraine. *Organic Market Overview 2023*. : URL: <https://organicinfo.ua/market>
- 20.NielsenIQ. *Ukrainian Food Retail Performance Report 2024*. : URL: <https://nielseniq.com>
- 21.Accenture. *The Future of Consumer Goods*. : URL: <https://www.accenture.com>
- 22.Tsyhankova T., Yatsenko O., Zavadzka Y. *Global transformations of international organic agrofood markets. Aleksandras Stulginskis University*. : URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/3ea10e13-e347-4e46-ac75-a81aa249e213>
- 23.Deloitte. *Global Food Industry Outlook 2024*. — URL: <https://www.deloitte.com>
- 24.Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage // *Journal of Management*. : 1991.
- 25.Porter M. *Competitive Strategy*. : New York : Free Press, 2008.
- 26.FAO. *Global Frozen Food Market Outlook 2023*. : Rome : FAO Publishing, 2023.
- 27.McKinsey & Company. *Future of Food Report 2024*. — URL: <https://www.mckinsey.com>
- 28.BCG. *Innovation in Consumer Goods*. — Boston : Boston Consulting Group, 2023.

- 29.EFSA. Food Safety and Consumer Preferences Report 2023. — URL: <https://www.efsa.europa.eu>
- 30.IBM Institute for Business Value. Food Sector Digital Transformation 2023.
- 31.Wernerfelt B. A Resource-Based View of the Firm // Strategic Management Journal. : 1984.
- 32.OECD. Food Industry Competitiveness Indicators 2023. : Paris : OECD Publications.
- 33.Mintel. Frozen Food Consumer Trends 2024. : URL: <https://www.mintel.com>
- 34.McKinsey & Company. Customer Loyalty in Food Retail 2023. : URL: <https://www.mckinsey.com>
- 35.Forrester Research. Consumer Trust Index Report 2024. : Forrester Publications, 2024.
- 36.EFSA. Transparency and Consumer Information Standards in Food Sector 2023. : URL: <https://www.efsa.europa.eu>
37. PwC. Future of Consumer Markets 2024. : London: PwC Press, 2024.
38. Accenture Interactive. Personalization Pulse Check Report 2023. : URL: <https://www.accenture.com>
39. NielsenIQ. Consumer Loyalty Patterns in Eastern Europe 2024. : URL: <https://nielseniq.com>
40. Deloitte Digital. CRM Trends in Food and Beverage 2023. : URL: <https://www.deloitte.com>
41. Adobe Digital Insights. Consumer Personalization Benchmark 2023. : Adobe Systems.
42. Gartner. CRM and Customer Experience Report 2024. : Gartner Research.
43. Mintel. Frozen and Freeze-Dried Products Consumer Report 2024. : URL: <https://www.mintel.com>
44. Kantar. Retail Cooperation and Promo Efficiency 2023. : Kantar Analytics.
- 45.HoReCa Market Review 2024. : Kyiv: Ukrainian Food Industry Association.