

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

НА ТЕМУ

СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ВПРОВАДЖЕННЯ
НОВОГО АСОРТИМЕНТУ ПРОДУКТІВ
КОМПАНІЇ ESO-SNACK (BOB SNAIL) НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ

Спеціальність 051 «Економіка»

Освітня програма «Корпоративна економіка та міжнародний бізнес»

Виконав: студент групи МгКЕМБ-24

Гладкий Віталій Юрійович

Науковий керівник:

д.е.н., професор

Хаустова Євгенія Борисівна

Рецензент:

д.е.н., проф., Пузирьова П.В.

Київ 2025

Факультет економіки та управління

Кафедра економіки

Спеціальність 051 «Економіка»

Освітня програма «Корпоративна економіка та міжнародний бізнес»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки

_____ Поліна ПУЗИРЬОВА

« _____ » вересня 2025 року

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

Гладкому Віталію Юрійовичу

1. Тема кваліфікаційної роботи «Стратегічні підходи до впровадження нового асортименту продуктів компанії Eco-Snack (Bob Snail) на міжнародних ринках»

науковий керівник роботи Хаустова Євгенія Борисівна, д.е.н., професор
затверджені наказом КНУТД від 16.09.2025 року № 209-уч.

2. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: нормативно-правові акти України у сфері зовнішньоекономічної діяльності; офіційні статистичні дані Державної служби статистики України; звітність і аналітичні матеріали дані фінансової звітності Eco-Snack; наукові публікації вітчизняних і зарубіжних авторів, монографії, статті у фахових журналах, матеріали наукових конференцій, електронні бази даних та інтернет-ресурси за темою дослідження

3. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань, які потрібно опрацювати) Теоретичні засади формування стратегії впровадження нового асортименту продуктів, аналіз фінансово-господарської діяльності та стратегії впровадження продукції компанії Eco-Snack, шляхи удосконалення стратегічних підходів до впровадження нового асортименту продуктів компанії Eco-Snack на міжнародних ринках.

4. Дата видачі завдання 17 вересня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Орієнтовний терміни виконання	Примітка про виконання
1	Вступ	29.09.2025	
2	Розділ 1 Теоретичні засади формування стратегії впровадження нового асортименту продуктів	11.10.2025	
3	Розділ 2 Аналіз фінансово-господарської діяльності та стратегії впровадження продукції компанії Есо-Snack	20.10.2025	
4	Розділ 3 Шляхи удосконалення стратегічних підходів до впровадження нового асортименту продуктів компанії Есо-Snack на міжнародних ринках	01.11.2025	
5	Загальні висновки	15.11.2025	
6	Оформлення (чистовий варіант)	20.11.2025	
7	Подача кваліфікаційної роботи науковому керівнику для відгуку	02.12.2025	
8	Подача кваліфікаційної роботи для рецензування (за 14 днів до захисту)	03.12.2025	
9	Перевірка кваліфікаційної роботи на наявність ознак плагіату та текстових співпадінь (за 10 днів до захисту)	05.12.2025	
10	Подання кваліфікаційної роботи на затвердження завідувачу кафедри (за 7 днів до захисту)	07.12.2025	

З завданням ознайомлений:

Студент _____

Віталій ГЛАДКИЙ

Науковий керівник роботи _____

Євгенія ХАУСТОВА

АНОТАЦІЯ

Гладкий В. Ю. Стратегічні підходи до впровадження нового асортименту продуктів компанії Eco-Snack (Bob Snail) на міжнародних ринках.– Рукопис.

Кваліфікаційна робота за спеціальністю 051 – Економіка. – Київський національний університет технологій та дизайну, Київ, 2025 рік.

Кваліфікаційну роботу присвячено дослідженню теоретичних задач та обґрунтуванню прикладних напрямів удосконалення стратегічних підходів до впровадження нового асортименту продуктів компанії Eco-Snack на міжнародних ринках. Узагальнено теоретичні підходи до сутності нового асортименту продукції. Встановлено, що його формування зумовлюється комплексом ринкових, конкурентних, технологічних, економічних, соціальних, правових та внутрішніх чинників. Систематизовано базові стратегії управління асортиментом. Доведено значущість життєвого циклу товару для стратегічного управління асортиментом. Обґрунтовано специфіку формування стратегії виходу нового асортименту на міжнародні ринки. Проведено комплексний аналіз діяльності ТОВ Eco-Snack за результатами якого що прибуток у 2024 році знизився. Проведено прогнозування фінансових показників ТОВ Eco-Snack на 2025–2029 рр. за двома сценаріями (із впровадженням стратегії впровадження нового асортименту продукції ТОВ Eco-Snack на міжнародних ринках та без неї). Розрахунки підтвердили суттєве зростання чистого прибутку у разі виходу на міжнародні ринки.

Ключові слова: стратегія впровадження, товарний асортимент, споживачі, попит, пропозиція, міжнародні ринки.

ANNOTATION

Gladkyi V. Yu. Strategic approaches to introducing a new range of products of the Eco-Snack (Bob Snail) company on international markets. – Manuscript.

Qualification work in the specialty 051– Economics. – Kyiv National University of Technologies and Design, Kyiv, 2025.

The qualification work is devoted to the study of theoretical problems and the justification of applied directions for improving strategic approaches to the introduction of a new range of products of the Eco-Snack company on international markets. Theoretical approaches to the essence of a new range of products are generalized. It is established that its formation is determined by a complex of market, competitive, technological, economic, social, legal and internal factors. Basic strategies for managing the range are systematized. The significance of the product life cycle for strategic range management is proven. The specifics of the formation of a strategy for entering a new range into international markets are substantiated. A comprehensive analysis of the activities of Eco-Snack LLC was conducted, according to the results of which profit in 2024 decreased. The financial indicators of Eco-Snack LLC for 2025–2029 were forecasted according to two scenarios (with and without the implementation of the strategy for introducing a new range of products of Eco-Snack LLC on international markets). Calculations confirmed a significant increase in net profit when entering international markets.

Keywords: implementation strategy, product range, consumers, demand, supply, international markets.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ВПРОВАДЖЕННЯ НОВОГО АСОРТИМЕНТУ ПРОДУКТІВ	9
1.1. Сутність нового асортименту продукції та особливості його впровадження.....	9
1.2. Теоретично-організаційні основи формування базових стратегій впровадження нового асортименту продукції.....	23
1.3. Методичні підходи до імплементації стратегії впровадження нового асортименту продукції на міжнародних ринках.....	42
Висновки до розділу 1.....	58
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТРАТЕГІЇ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОДУКЦІЇ КОМПАНІЇ ESO-SNACK	60
2.1. Діагностика середовища функціонування компанії Eсо-Snack	60
2.2. Аналіз господарської діяльності підприємства.....	72
2.3. Оцінка ефективності реалізації стратегії впровадження нового асортименту продуктів компанії.....	82
Висновки до розділу 2.....	85
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ПІДХОДІВ ДО ВПРОВАДЖЕННЯ НОВОГО АСОРТИМЕНТУ ПРОДУКТІВ КОМПАНІЇ ESO- SNACK НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ	87
3.1. Обґрунтування доцільності удосконалення стратегії впровадження нового асортименту продукції на міжнародних ринках	87
3.2. Ефективність запропонованих шляхів удосконалення стратегічних підходів до впровадження нового асортименту продуктів суб'єкта господарювання на міжнародних ринках	98
Висновки до розділу 3.....	106
ВИСНОВКИ	108
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	110
ДОДАТКИ.....	119

ВСТУП

Вихід на міжнародні ринки та впровадження нового асортименту продукції є складним стратегічним завданням для будь-якого підприємства. Успіх бізнесу на зовнішніх ринках залежить не лише від якості продукту, а й від правильного поєднання маркетингових, виробничих та збутових стратегій, які дозволяють адаптувати продукцію до специфіки країни-імпортера та забезпечити конкурентоспроможність. Сучасний світовий ринок характеризується високою динамікою, глобалізацією та зростаючою конкуренцією. Підприємства, що прагнуть забезпечити сталий розвиток і конкурентоспроможність, змушені постійно оновлювати свій асортимент продукції та виходити на нові міжнародні ринки. У цьому контексті стратегічне планування впровадження нового асортименту стає ключовим чинником успіху, що підтверджує актуальність теми кваліфікаційної роботи.

Метою є дослідження сутності теоретичних та організаційно-методичних аспектів розробки стратегічних підходів до впровадження нового асортименту продуктів компанії та їх реалізації на міжнародних ринках.

Для реалізації поставленої мети було сформульовано та вирішено наступні завдання:

- досліджено сутність нового асортименту продукції та особливості його впровадження;
- визначено теоретично-організаційні основи формування базових стратегій впровадження нового асортименту продукції;
- розглянуто методичні підходи до імплементації стратегії впровадження нового асортименту продукції на міжнародних ринках;
- проведено діагностику середовища функціонування компанії Eco-Snack;
- зроблено аналіз господарської діяльності підприємства;
- надано оцінку ефективності реалізації стратегії впровадження нового асортименту продуктів компанії;
- зроблено обґрунтування доцільності удосконалення стратегії впровадження нового асортименту продукції на міжнародних ринках;

- запропонованих шляхів удосконалення стратегічних підходів до впровадження нового асортименту продуктів суб'єкта господарювання на міжнародних ринках.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні та прикладні аспекти розробки та реалізації стратегічних підходів до впровадження нового асортименту продуктів компанії на міжнародних ринках.

Об'єктом дослідження є процеси розробки та реалізації стратегії впровадження нового асортименту продуктів на міжнародних ринках компанії Eco-Snack (Bob Snail).

Інформаційною базою для написання роботи були, нормативно-правові акти України, статистичні дані Державної служби статистики України, монографії та інші матеріали наукової літератури, офіційні матеріали міжнародних організацій, результати наукових досліджень вітчизняних і зарубіжних вчених, інші публікації за темою дослідження а також статут та інша документація компанії Eco-Snack.

Теоретичним та прикладним аспектам впровадження нового асортименту продуктів присвячено багато праць вітчизняних та іноземних науковців, таких як: Чернів А., Косція, М., Пеннаккіолі, Д. та Джаннотті, Ф., Дженкінс П., Селандер М., Стоктон Дж., Меррілл А., Армстронг К., Кортават В., Котлер Ф., Дацькова Д., Закрижевська І. В., Каткова Т. І., Карпенко В. Л., Коваленко С., Петренко Л., Колодяжна В., Кузнецов П., Парфентенко І., Балагула Д. та інші. Питання на стратегій виходу підприємства на міжнародні ринки розглядали в своїх дослідженнях . Ансофф І., Кіплі Д., Льюїс А. О., Гельм-Стівенс Р., Ансофф Р., Дойл П., Хорват Р., Левченко В.М., Жигалкевич Ж.М., Смерічевська С., Фасолько Т., Сем'янчук П., Федулова І., Драган О., Шеремет О., Васютинська Ю., Бергер А. та інші. Проте, через мінливості ринкового середовища та багатогранність чинників, які впливають на вибір стратегічних підходів щодо впровадження нового асортименту продукції підприємства на міжнародних ринках ця тема носить дискусійний характер та потребує подальшого дослідження.

У процесі дослідження був використаний ряд загальнонаукових методів, а саме методи наукового узагальнення при уточненні сутності поняття «нового асортименту продукції», а також для визначення етапів його впровадження та розкриття джерел інформації для ідей нових продуктів. Діалектичний метод при дослідженні наукової думки щодо еволюції підходів до сутності поняття «новий асортимент продукції». Це дало можливість стверджувати, що розвиток підходів до сутності нового асортименту продукції демонструє поступовий перехід від класичного виробничого до аналітично - цифрового. При проведенні аналітичних процедур використовувались горизонтальний, вертикальний та графічний методи, методи абсолютних і відносних різниць, коефіцієнтний метод, а також методи теоретичного узагальнення, для підтвердження ефективності запропонованих шляхів удосконалення стратегічних підходів до впровадження нового асортименту продуктів суб'єкта господарювання на міжнародних ринках.

Окремі положення роботи пройшли апробацію на міжнародній науково-практичній конференції «Трансформація економіки та суспільства: глобальні тенденції та національні перспективи» (м. Суми, 30 листопада 2025 р.) з публікацією у збірнику тез доповідей «Класифікація чинників впливу на стратегію впровадження нового асортименту продукції».

Наукова новизна одержаних результатів полягає в теоретико-методологічному обґрунтуванні та вирішенні важливої наукової проблеми підвищення прибутковості бізнесу на основі розробки та реалізації стратегічних підходів до впровадження нового асортименту продуктів на міжнародних ринках, що має в сучасних умовах прикладне значення для всіх виробничих підприємств.

Практична цінність одержаних результатів полягає в тому, що сформовані в роботі методичні підходи, теоретичні висновки та практичні рекомендації доведено до рівня конкретних пропозицій щодо їх використання, що має прикладне значення для діяльності підприємств та може бути використано ними з метою підвищення ефективності ведення бізнесу через реалізацію стратегічних підходів до впровадження нового асортименту продуктів на міжнародних ринках.

Кваліфікаційна магістерська робота складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних літературних джерел, додатків. Загальний обсяг магістерської кваліфікаційної роботи становить 118 сторінок друкованого тексту. Робота містить 33 таблиці; 21 рисунок; 9 формул, 4 додатки. Список літератури налічує 91 найменування.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ВПРОВАДЖЕННЯ НОВОГО АСОРТИМЕНТУ ПРОДУКТІВ

1.1. Сутність нового асортименту продукції та особливості його впровадження

У сучасних умовах загострення ринкової конкуренції підприємства вимушені постійно вдосконалювати підходи до управління портфелем продукції та оперативно реагувати на зміни у потребах та вподобаннях покупців. Формування нового асортименту продукції є одним із ключових напрямів стратегічного розвитку підприємства, що дозволяє посилювати ринкові позиції, забезпечувати стабільність доходів, диверсифікувати джерела прибутку та підвищувати конкурентоспроможність [34, с. 201].

Сутність асортиментного оновлення тісно пов'язана з динамікою ринкового середовища. Сучасні споживачі стають більш вимогливими до товарів, очікуючи високої якості, екологічності, доступності, інноваційності та індивідуалізації. Товар, який не відповідає цим критеріям, швидко втрачає свою конкурентну привабливість. Саме тому підприємства зацікавлені у пошуку нових рішень та впровадженні продуктів, здатних задовольнити наявний і потенційний попит [51, с. 158]. Водночас оновлення асортименту є необхідною умовою підвищення адаптивності підприємства до нестабільності ринкового середовища та запобігання ризику втрати споживача.

Оновлення асортименту продукції дозволяє підприємству: підвищити лояльність і задоволеність споживачів, зайняти нові ринкові сегменти, збільшити товарооборот і прибутковість, зміцнити конкурентні позиції, оптимізувати структуру виробництва [56, с. 117].

Оновлення асортименту продукції є ключовим елементом управління товарною політикою підприємства, оскільки забезпечує його здатність оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, підтримувати конкурентні позиції та задовольняти потреби споживачів. На рішення про асортиментні зміни впливають різноманітні чинники, які можна об'єднати у

кілька основних груп: ринкові, конкурентні, технологічні, економічні, соціальні та правові (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Групи чинників, які впливають на стратегію впровадження нового асортименту продукції

Група чинників	Сутність впливу
Ринкові	Зміна попиту, розширення сегментів, кон'юнктура ринку
Конкурентні	Дії конкурентів, поява заміників, коливання цін
Технологічні	Нові технології, сировина, оптимізація виробництва
Економічні	Собівартість, рентабельність, фінансування, логістика
Соціальні	Зміна споживчих тенденцій, вимоги до екологічності та безпеки
Правові	Сертифікація, стандарти, зміна законодавства
Внутрішні	Ресурси підприємства, стратегія, професійність персоналу

Джерело: розроблено автором за даними [5, с. 134; 8, с. 52; 15, с. 164; 22, с. 168; 30; 54, с. 101; 71, с.283].

Розглянемо вплив груп чинників, наведених в табл. 1.1 більш детально.

1. Ринкові чинники

Ця група чинників є визначальною, оскільки асортиментна політика підприємства має відповідати реальним тенденціям та кон'юктурі ринку. До ринкових чинників належать: зміни в попиті споживачів, зростання чи спад інтересу до певних товарів, розширення або звуження ринкових сегментів, поява нових типів споживачів, зміна вподобань покупців, динаміка цін та рівень купівельної спроможності, насиченість ринку аналогічними товарами [5, с. 134].

Ігнорування ринкових тенденцій може призвести до втрати рентабельності, падіння попиту та звуження ринкового сегменту підприємства.

2. Конкурентні чинники

Оскільки більшість товарних ринків є висококонкурентними, підприємства вимушені постійно відстежувати та аналізувати політику конкурентів. Основними конкурентними чинниками є: виведення на ринок конкурентами

нових товарів, покращення якості та характеристик продукції конкурентів, агресивні рекламні кампанії та зміна позиціонування, зниження конкурентами цін та використання систем знижок й бонусів [8, с. 52]. Підприємство, яке своєчасно реагує на конкурентні зміни, здатне утримувати свої позиції та зберігати лояльність споживачів.

3. Технологічні чинники

В сучасних умовах технології відіграють значну роль у формуванні асортименту продукції, оскільки розвиток виробничих методів дозволяє: впроваджувати нові матеріали, рецептури, компоненти, автоматизувати або оптимізувати виробничі процеси, забезпечувати вищу точність, стабільність та якість продукції, створювати інноваційні функціональні властивості товарів [15, с. 164]. Крім того, наявність або відсутність необхідного обладнання, фахівців чи досвіду також визначає можливість підприємства виробляти нові види продукції.

4. Економічні чинники

Асортиментні рішення завжди повинні бути економічно обґрунтованими, оскільки впровадження нової продукції потребує фінансових ресурсів.

До економічних чинників належать: фінансовий стан підприємства та його інвестиційні можливості, рівень собівартості нового товару та можливість її оптимізації, очікуваний рівень рентабельності та окупності інвестицій, ефективна робота з постачальниками і логістика, зміна рівня цін на сировину, матеріали та енергоресурси [22, с. 168].

Якщо новий продукт не забезпечує економічної ефективності, його впровадження стає недоцільним.

5. Соціальні чинники

Сучасні споживачі дедалі більше звертають увагу на соціальні аспекти виробництва та споживання. Серед соціальних чинників можна виділити: поширення тенденції до здорового способу життя, зростання частки споживачів, які віддають перевагу натуральним або екологічним продуктам, підвищення вимог до естетики, дизайну та індивідуалізації, збільшення значення корпоративної соціальної відповідальності [30].

Продукція, яка відповідає соціальним трендам, зазвичай має підвищений попит та ширшу аудиторію.

6. Правові та нормативні чинники

Законодавство та регулювання ринку також впливають на формування асортименту, зокрема: зміни стандартів якості та безпеки продукції, необхідність сертифікації окремих груп товарів, обмеження на використання певних матеріалів, барвників, добавок тощо, вимоги щодо маркування товарів, державні програми стимулювання виробництва екологічних продуктів [54, с. 101].

Оскільки Україна взяла вектор євроінтеграції, дотримання нормативно-правових вимог є обов'язковою умовою виходу продукції на ринок.

7. Внутрішні чинники підприємства

Окрім зовнішніх, істотну роль відіграють і внутрішні чинники, пов'язані зі станом підприємства: наявність виробничих потужностей та обладнання, достатній рівень кваліфікації персоналу, відповідний рівень фінансових та матеріальних ресурсів, ефективність системи управління та бізнес-процесів, стратегія та цілі підприємства, рівень інноваційної культури та гнучкості управління [71, с.283].

Підприємства з розвиненими внутрішніми ресурсами легше адаптуються до потреб ринку та швидше впроваджують новий асортимент продукції.

Отже, оновлення асортименту продукції є результатом взаємодії широкого кола зовнішніх та внутрішніх чинників. Чим глибше підприємство аналізує ці фактори, тим вище ймовірність успішного виведення нового товару на ринок, забезпечення конкурентних переваг та зміцнення ринкових позицій.

Поняття нового асортименту продукції є багатогранним і постійно еволюціонує під впливом змін у виробництві, науково-технічному прогресі, ринковому середовищі та поведінці споживачів. Історично поява нових товарів розглядалася насамперед як наслідок технічних вдосконалень та заміни застарілих виробів. Проте у сучасних умовах новий асортимент трактується значно ширше – як результат поєднання інновацій, змін ринкової стратегії

підприємства, адаптації до потреб споживачів, нарощування конкурентних переваг та стратегічного позиціонування на ринку.

Еволюція наукових підходів до сутності нового асортименту продукції показує поступовий перехід від виробничого та технічного аспекту до комплексного, споживчо-орієнтованого, цифрового та сталого підходу (табл.1.2).

Таблиця 1.2

Еволюція підходів до сутності поняття «новий асортимент продукції»

Етап розвитку	Основна характеристика новизни	Ключові наукові підходи
Класичний	Технічні вдосконалення	Виробничий, технологічний
Маркетинговий	Цінність для споживача	Споживчий, ринковий
Інноваційний	Інноваційні властивості	Теорія інновацій
Споживчо-орієнтований	Персоналізація та участь клієнта	Споживчий, адаптивний
Цифровий	Дані та аналітика	Big Data, AI, цифрове виробництво
Екологічний	Сталий розвиток	Екологічна економіка, CSR

Джерело: сформовано автором за даними [47, с. 282; 50, с. 34; 65, с. 41; 69, с. 115; 74, с. 86; 79, с. 88].

Вважаємо, що кожний етап розвитку потрібно розглянути більш детально.

1. Класичний підхід: виробничий та технічний аспект

На ранньому етапі розвитку промислового виробництва новизна асортименту розглядалася переважно з точки зору технологічного прогресу. Вчені та практики того часу, зокрема представники класичної економіки, акцентували увагу на удосконаленні виробничих процесів, заміні матеріалів та підвищенні ефективності виробництва [47, с. 282].

За класичним підходом: новий асортимент визначався технічними параметрами продукції; основною метою оновлення було зазначено підвищення продуктивності та зниження рівня витрат; оцінка новизни базувалася на вдосконаленні конструкції, матеріалу або технології виробництва; управління асортиментом зводилося до модернізації існуючих товарів. Таким чином,

новизна продукту розглядалася як внутрішній аспект підприємства, орієнтований на оптимізацію виробничих процесів та підвищення якості товару й прибутковості підприємства.

2. Маркетинговий підхід: орієнтація на споживача. У середині XX століття, із розвитком ринкової економіки, акцент змістився з виробництва на ринок та споживачів. У межах маркетингового підходу новизна асортименту стала визначатися здатністю товару задовольняти потреби покупців краще, ніж наявні альтернативи [50, с. 34]. Основні положення маркетингового підходу: асортимент формується відповідно до попиту та очікувань споживачів; новий товар забезпечує додаткову цінність для покупця (функціональну, естетичну, емоційну); акцент на позиціонуванні та диференціації продукту у конкурентному середовищі; управління асортиментом передбачає аналіз ринку, сегментацію та вивчення поведінки споживачів. Цей підхід вивів поняття нового асортименту за межі виключно виробничих характеристик і підкреслив значення споживчої цінності у визначенні новизни.

3. Інноваційний підхід: продукція як результат інновацій. З розвитком теорії інновацій Й. Шумпетера поняття нового асортименту стало тісно пов'язане з інноваційною діяльністю підприємств [79, с. 16]. Інноваційний підхід трактує новий товар як результат впровадження нових ідей, технологій та матеріалів, що створюють додаткову ринкову цінність і конкурентні переваги [79, с. 18]. Рівні інноваційної новизни:

- Світова інновація – товар без аналогів на світовому ринку.
- Галузева новинка – продукт новий для певної галузі чи сегмента.
- Новинка для підприємства – товар, який є новим лише для конкретної компанії.

Таким чином, інноваційний підхід дозволяє класифікувати новизну і оцінювати її вплив на конкурентну позицію підприємства.

4. Споживчо-орієнтований підхід. Сучасний етап розвитку ринку визначається активною участю споживачів у формуванні асортименту. Підприємства використовують дані про поведінку та вподобання клієнтів для

розробки нових продуктів, що відповідають персоналізованим запитам [65, с. 41]. Характерні риси споживчо-орієнтованого підходу: врахування індивідуальних потреб і очікувань покупців; використання зворотного зв'язку та аналітики для вдосконалення продукту; інтеграція споживачів у процес тестування та модифікації товарів; гнучке формування асортименту на основі споживчих даних. Цей підхід дозволяє підприємству не лише адаптуватися до ринку, а й спільно зі споживачами створювати нові товарні пропозиції.

5. Цифровий та аналітичний підхід. Сучасні наукові дослідження підкреслюють значення цифровізації у формуванні нового асортименту. Завдяки Big Data, штучному інтелекту та аналітичним платформам підприємства отримують можливість прогнозувати попит, тестувати прототипи й адаптувати продукцію до потреб споживачів в режимі реального часу [69, с. 115]. Особливості цифрового підходу: використання аналітичних даних для формування асортименту; динамічне управління продуктами та гнучке оновлення характеристик; інтеграція фізичних і цифрових товарів (цифрові сервіси, програмні продукти); персоналізація продукту на основі поведінкових і демографічних даних. Цей підхід змінює уявлення про новизну: тепер це не лише новий фізичний продукт, а й динамічна, адаптивна пропозиція на ринку.

6. Екологічний та сталий підхід. Сучасні наукові концепції також акцентують увагу на сталому розвитку та екологічності. Новизна асортименту розглядається через призму мінімізації впливу на довкілля та соціальної відповідальності [74, с. 86]. Ключові характеристики підходу: використання ресурсозберігаючих технологій; екологічно чисті матеріали; можливість переробки продукції та пакування; зменшення шкідливих речовин та енергоспоживання під час виробництва. Таким чином, новий асортимент відповідає сучасним вимогам ринку і суспільства, поєднуючи інноваційність з екологічною та соціальною цінністю.

Проблема визначення сутності нового асортименту продукції досліджується багатьма вітчизняними та зарубіжними вченими. Висвітлення

основних підходів до розуміння сутності цього поняття науковцями наведено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Трактування сутності поняття «новий асортимент продукції»

Автор	Рік	Науковий підхід	Основне визначення	Приклад оновлення асортименту
П. Друкер [21, с. 115]	1954	Класичний виробничий	Новий асортимент – результат модернізації технологій та підвищення ефективності виробництва: товари відрізняються технічними характеристиками і покращеною якістю.	Поліпшення конструкції металевого інструменту для підвищення довговічності та точності
С. Коваленко, Л. Петренко [31, с. 56]	1970-1980	Класичний/виробничий	Сукупність модернізованих виробів, що замінюють застарілі позиції на ринку: акцент на підвищенні надійності та функціональності.	Випуск нової серії побутових холодильників із зменшеним енергоспоживанням
Ф. Котлер [88, с.64]	1980-1990	Маркетинговий	Новий товар – це продукт, що приносить нову цінність для споживача та відрізняється від існуючих пропозицій на ринку.	Створення лінійки косметичних засобів із натуральними інгредієнтами
Д. Аакер [1. с. 42]	1990	Маркетинговий	Асортимент формує бренд і забезпечує завоювання нових сегментів: товари створюють конкурентні переваги через споживчу цінність.	Введення нового виду напоїв у преміум-сегменті для молодіжної аудиторії
Й. Шумпетер [79. с. 91]	1911	Інноваційний	Новий товар – результат впровадження інновацій, здатний змінити ринкову кон'юнктуру та створити додаткову вартість.	Випуск електромобіля з унікальною батареєю і підключенням до «розумних» мереж
І. Савченко, О. Лисенко [68. с. 114]	2000	Інноваційний	Комплекс товарів з інноваційними технологіями, дизайном або функціональністю, що забезпечує конкурентні переваги.	Розробка розумного побутового приладу (smart home device) із багатофункціональними сенсорами
М. Петрова [52. с. 42]	2010	Споживчо-орієнтований	Сукупність товарів, що відповідають сучасним запитам споживачів, інноваційним технологіям та принципам сталого розвитку.	Виробництво екологічних чипсів та снєків із органічної сировини
Є. Кузнецова, А. Іваненко [35, с. 68]	2015	Аналітично-цифровий	Динамічна система продуктів, що підлягає постійному оновленню на основі аналітики попиту та ринкових змін.	Розробка мобільного додатку з персоналізованим контентом та інтегрованим e-commerce

Джерело: сформовано автором.

Незважаючи на те, що питання оновлення асортименту продукції знаходиться в полі зору науковців вже не одне десятиріччя, сучасні дослідники продовжують шукати нові підходи до обґрунтування асортиментної політики в сучасних умовах.

Так, Федулова І.В., Драган О.І., Шеремет О.О. та інші науковці визначають новизну товару через три її компоненти – виробнича, ринкова та споживча новизна [75, с.69]. При цьому науковці стверджують, що: виробнича новизна означає нові технології або виробничі процеси; ринкова новизна – це позиція товару на ринку серед аналогів; споживча новизна – це те, наскільки товар краще задовольняє потреби споживача. Такий підхід дозволяє кількісно оцінити рівень новизни нового товару і включити її в товарну інноваційну політику підприємства.

Н. Л. Кузьмінська у своєму дослідженні запропонувала методику кількісної оцінки ступеня новизни нового продукту й визначила структуру новизни через поділ на функціональну (виробнича), ринкову (позиціонування) та споживчу новизну. Також вона запропонувала інтегральний показник новизни, який обчислюється за допомогою шкали й методу порівняння з товарами-аналогами. Таким чином, «новий асортимент» може розглядатися не тільки як сукупність нових товарів, але як портфель продуктів, які відрізняються різними рівнями новизни за різними компонентами [36, с.285].

Левченко В.М. та Жигалкевич Ж.М. підкреслюють, що асортиментна стратегія тепер повинна враховувати не просто класифікацію товарів за групами, а динаміку характеристик товарів (бренди, ціни, функції) у відповідь на мінливі споживчі сегменти [38, с.119]. Згідно з цим підходом, новий асортимент – це така товарна політика, яка орієнтується на змінювані переваги споживачів, використання даних ринку та стратегічне позиціонування брендів.

Абрамович І. А. дає маркетингове визначення асортименту: це не просто набір товарів, а сукупність товарів, сформована з урахуванням попиту, пропозиції, споживчих характеристик і ринкової ситуації [2, с.7].

Біляк Т. О. аналізує концепцію нового асортименту як «стратегічний підхід до управління асортиментом товарів чи послуг», підкреслює важливість динамічності асортименту [6, с.24].

Мірошніченко А. С. дає теоретичне узагальнення дефініції асортиментної політики, а також практичні підходи до удосконалення асортименту продукції [42, с.19].

Колодяжна В. О. Описує сучасні інструменти маркетингу, змінні підходи до асортименту продукції (включно з новими лінійками) з огляду на споживчі тенденції [32, с.21].

Капаць К. М. визначає сутність асортиментної політики ресторану з акцентом на «введення нових товарних позицій» відповідно до попиту, конкурентного середовища та переваг споживачів [27, с.17].

Муходінова К. М. розглядає, можливості підприємства розширити асортимент через введення нових видів продукції, використовуючи маркетинговий аналіз споживчих вподобань [44, с.30].

Процюк, А. М. пропонує методику багатокритеріальної оптимізації асортименту. Зазначений метод дозволяє аналізувати та впроваджувати нові ідентифікатори, щоб оптимізувати портфель продукції [63, с.19].

Отже, класично, новий асортимент трактується як сукупність товарів, які вперше пропонуються підприємством до реалізації або є модернізованими варіаціями вже існуючих позицій, що відрізняються від попередніх функціональними властивостями, дизайном, складом, якістю чи іншими споживчими характеристиками.

На сучасному етапі новий асортимент визначається як комплекс інноваційних, ринкових, цифрових та екологічних рішень, що забезпечують конкурентні переваги та довгострокову стійкість підприємства.

Проведене дослідження дозволило сформулювати власне визначення: новий асортимент продукції – це оновлена або розширена товарна пропозиція підприємства, сформована стратегічно, з урахуванням динамічності ринкових вимог, споживацьких переваг та ефективного використання ресурсів; включає

нові товарні позиції або варіації існуючих продуктів, що підтримуються маркетинговими дослідженнями, аналізом попиту та оптимізацією структури асортименту.

Процес впровадження нового асортименту продукції на підприємстві є комплексним і включає низку взаємопов'язаних етапів (рис. 1.1).



Рис. 1.1 Етапи впровадження нового асортименту продукції на підприємстві.

Джерело: сформовано автором за даними [78, с. 107].

Першим етапом виступають науково-аналітичні маркетингові дослідження. Вони спрямовані на вивчення стану ринку, аналіз конкурентних товарів, виявлення потреб та очікувань споживачів, визначення тенденцій розвитку галузі. На цьому етапі використовуються методи анкетування, фокус-групи, аналіз споживчої поведінки, оцінка цінової чутливості та сегментація ринку. Метою дослідження є з'ясування, який тип продукту буде комерційно доцільним і здатним зайняти конкурентну нішу.

Джерела інформації для ідей нових продуктів можуть бути як внутрішні, так й зовнішні (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Джерела інформації для ідей нових продуктів

Джерело: сформовано автором за даними [52, с. 119].

Наступним етапом є формування концепції нового товару. На цьому етапі визначаються ключові параметри майбутнього продукту: функціональне призначення, склад, технічні або споживчі характеристики, рівень собівартості, розхід сировини, допустимі технологічні відхилення, екологічні властивості, термін зберігання, вимоги щодо дизайну та пакування. Формується також прогнозована цінова стратегія та визначається очікувана рентабельність реалізації (рис.1.3).

Після цього розпочинається технологічна підготовка виробництва. Вона включає: розробку рецептур і технологічних карт; вибір джерел сировини та матеріалів; налагодження виробничих процесів і технологічних ліній; розрахунок витрат і прогноз собівартості; тестове виготовлення зразків продукції; стандартизацію контролю якості.

Після технологічної підготовки підприємство переходить до розробки маркетингової та комунікаційної стратегії. Її зміст залежить від типу продукції та характеристик цільової аудиторії. Маркетинговий супровід включає визначення позиціонування, каналів розповсюдження, рекламних носіїв, системи логістики та методів стимулювання збуту. В умовах цифрової економіки важливу роль відіграють наступні інструменти: інтернет-просування (цільова реклама, SEO,

SMM), створення брендингових продуктів, контент-маркетинг, участь у виставках і промоакціях, оцінка відгуків і репутаційного фону в онлайн-просторі.



Рис. 1.3. Процес формування концепції нового товару

Джерело: сформовано автором за даними [80, с. 215].

Маркетингова стратегія має не лише забезпечити інформованість споживачів, але й довести їм споживчу цінність нового товару.

Після комерційного запуску продукції в продаж підприємство переходить до етапу моніторингу й оцінки ефективності. На цьому етапі здійснюється аналіз: обсягів продажів, рентабельності нової продукції, зміни ринкової частки, поведінкової реакції споживачів, показників товарооборотності, ефективності рекламної кампанії.

За результатами аналізу приймаються рішення щодо необхідності коригування товарної стратегії. Це може бути зміна упаковки, оптимізація ціни, розширення каналів збуту, перегляд рецептури чи вдосконалення логістичних процесів. Постійний контроль дає можливість підтримувати конкурентоспроможність товару та оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Окрему увагу у процесі впровадження нового асортименту заслуговує управління ризиками. До основних ризиків належать:

- фінансові (перевищення запланованого бюджету);
- виробничі (технологічні збої, нестача кваліфікованого персоналу);
- ринкові (низький попит або неочікувана реакція конкурентів);
- логістичні (постачальницькі затримки, неритмічність виробництва);
- правові (зміни стандартів, необхідність повторної сертифікації).

Ефективне управління ризиками передбачає їх завчасне виявлення, оцінку й розробку компенсаторних заходів.

Загалом суть впровадження нового асортименту полягає у створенні товарів, які не лише відповідають актуальним потребам ринку, але й забезпечують підприємству реальні конкурентні переваги. Правильно організований асортиментний розвиток дозволяє: зміцнити бренд, підвищити лояльність споживачів, диверсифікувати бізнес-ризики, збільшити обсяги реалізації, покращити фінансові результати, підвищити гнучкість підприємства в умовах ринкових коливань.

Таким чином, формування та впровадження нового асортименту продукції є багатокомпонентним управлінським процесом, що поєднує маркетинг, інновації, технологічні рішення, організаційні зміни та аналітичний контроль результативності. Його успіх визначається тим, наскільки підприємство здатне узгодити власні виробничі можливості з потребами ринку та тенденціями розвитку галузі. Саме системний підхід до асортиментної політики забезпечує підприємству можливість тривалого зростання, зміцнення конкурентних позицій і підвищення вартості бізнесу в довгостроковій перспективі.

1.2. Теоретично-організаційні основи формування базових стратегій впровадження нового асортименту продукції

В умовах посилення конкуренції, насичення товарних ринків та зростання вимог споживачів оновлення асортиментної політики перетворюється на ключовий інструмент забезпечення стійкого розвитку підприємства. Успішне впровадження нового асортименту потребує системного підходу та розроблення стратегій, що враховують як внутрішні можливості підприємства, так і ринкові загрози. Базові стратегії асортиментного розвитку визначають напрями і способи модифікації товарної пропозиції, встановлюють пріоритети у використанні ресурсів та формують базу для подальшого маркетингового планування.

Під стратегією впровадження нового асортименту розуміють комплекс управлінських рішень, спрямованих на створення, розширення чи оновлення товарної лінійки з урахуванням потреб споживачів, конкурентних умов, технологічних можливостей та інвестиційної здатності підприємства. Такі стратегії забезпечують: підвищення конкурентоспроможності підприємства; адаптацію до ринкових змін та коливань попиту; зміцнення позицій бренду; створення нових джерел доходу та розширення ринкової частки [54, с.101].

Формування асортиментної стратегії базується на поєднанні портфельного аналізу, прогнозування попиту, оцінки життєвого циклу товару, визначення ринкових ніш і типових моделей поведінки споживачів. Важливу роль відіграє здатність підприємства управляти інноваціями, модернізувати технологічні процеси та використовувати переваги інтелектуального капіталу.

У міжнародній практиці виділяють кілька базових стратегій впровадження нового асортименту, які можуть застосовуватись як окремо, так і в комплексі (рис. 1.4).

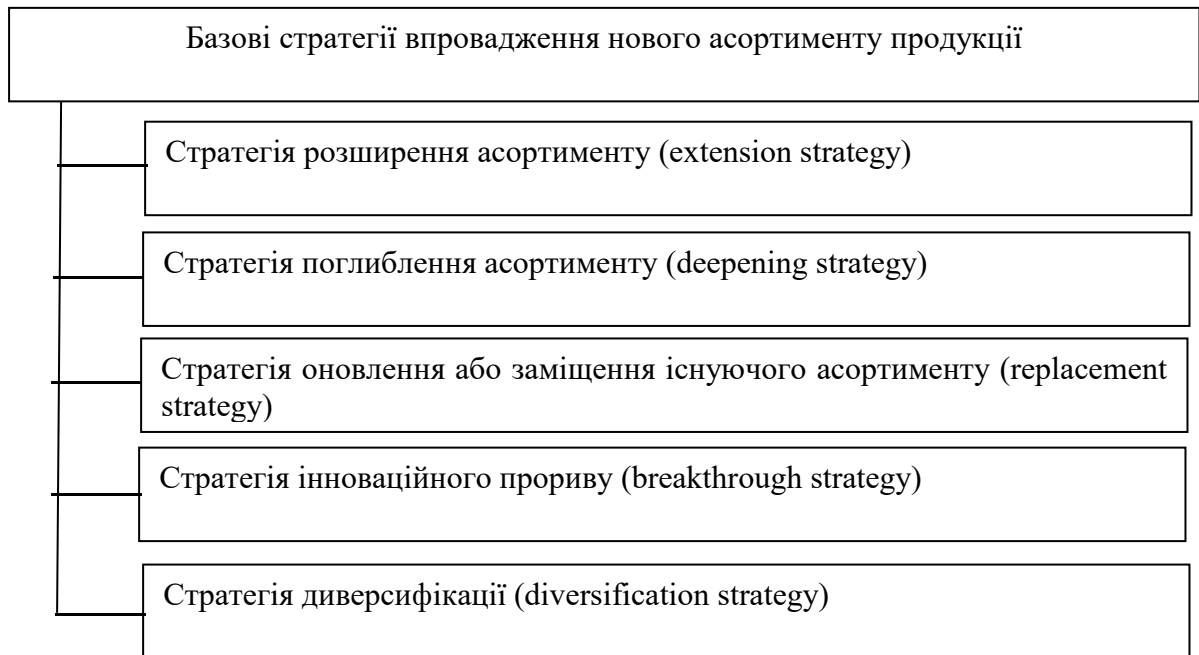


Рис. 1.4. Базові стратегії впровадження нового асортименту продукції

Джерело: сформовано автором за даними [23, с. 215].

1. Стратегія розширення асортименту (extension strategy)

Стратегія розширення асортименту є однією з найбільш поширених і практично орієнтованих стратегій товарної політики підприємства. Вона передбачає збільшення кількості товарних позицій у межах існуючого асортиментного напрямку з метою посилення ринкової присутності, задоволення ширшого спектра потреб споживачів, посилення конкурентної позиції та збільшення частки ринку. На відміну від диверсифікації, зміни відбуваються в межах тієї самої товарної групи, до якої підприємство вже має технологічні компетенції, маркетинговий досвід і сформовану систему збуту.

Стратегія розширення асортименту ґрунтується на припущенні, що ринок, на якому працює підприємство, має не лише загальний попит, але й різні сегменти з різними вимогами до товару. Розширення лінійки дозволяє:

- поліпшити покриття ринкових сегментів;
- запропонувати товари з різними функціональними характеристиками, цінами, дизайном, смаком, розмірами тощо;
- зменшити ризик втрати ринку через надто вузьку спеціалізацію;
- підвищити лояльність споживачів за рахунок різноманітності;
- підвищити середній обсяг продажу на одного покупця [73, с.168].

Таким чином, стратегія спрямована не лише на збільшення кількості товарів, а й на оптимізацію товарного портфеля відповідно до конкурентних умов та поточного життєвого циклу товару.

Виділяють три ключові форми асортиментного розширення:

1. Горизонтальне розширення, коли підприємство додає нові моделі або різновиди товарів у тій самій ціновій категорії. Наприклад, виробник фруктових чипсів може додати нові смаки або варіанти упаковки, зберігаючи ціновий рівень.

2. Вертикальне розширення, що передбачає вихід у нижчу або вищу цінову категорію. Преміалізація, що передбачає створення дорожчих, більш якісних, технологічно складних товарів, або створення бюджетних версій для збільшення масовості покупців. Стратегія особливо ефективна, коли підприємство прагне покрити додаткові сегменти, не змінюючи технологічної основи виробництва.

3. Комплексне розширення комбінує горизонтальні й вертикальні підходи та може супроводжуватися розвитком супутніх товарів: аксесуарів, комплектуючих або додаткових послуг. Комплексний варіант найчастіше використовується у великих компаніях, що працюють на ринку з високою конкуренцією та широким попитом [16, с.147].

Як правило, підприємства вирішують застосувати стратегію розширення асортименту у таких ситуаціях:

- ринковий попит залишається незадоволеним або диверсифікованим;
- конкуренти активно розширюють свої товарні лінійки;
- підприємство володіє вільними виробничими потужностями;
- життєвий цикл основного товару досяг стадії зрілості, і потрібні оновлення;
- виникає потреба підвищити завантаженість збутових каналів;
- підприємство прагне збільшити середній чек та обсяг покупки [62, с.104].

Розширення можливе лише за умови наявності ресурсного потенціалу – фінансового, технологічного, інноваційного та логістичного. Стратегія розширення має свої переваги та потенційні ризики (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Переваги та потенційні ризики стратегії розширення асортименту
продукції

Переваги стратегії	Потенційні ризики
Зміцнення позицій на ринку	Канібалізація продажів
Збільшення обсягу продажів і прибутку	Збільшення складності управління
Зменшення ризику втрати споживачів	Навантаження на виробництво
Раціональне використання ресурсів	Ризик зниження якості
Підвищення лояльності споживачів	Необхідність додаткових досліджень

Джерело: сформовано автором за даними [64, с. 52; 67, с. 128].

Як видно за даними табл. 1.4, застосування стратегії забезпечує підприємству низку стратегічних переваг:

По-перше, нові товарні позиції дозволяють задовольнити ширше коло потреб споживачів.

По-друге, підприємство отримує доходи не лише від базового товару, але й від нових модифікацій.

По-третє, навіть якщо один продукт програє конкурентам, інші можуть зберегти частку ринку.

По-четверте, нові товари можуть вироблятися на існуючих виробничих лініях без значних додаткових інвестицій.

Й по-п'яте, чим ширша лінійка одного бренду, тим менше потреби у пошуку альтернатив.

Однак розширення асортименту не позбавлене ризиків. Так, наприклад існує можливість канібалізації продажів – нові товари можуть відтягувати попит від існуючих і не давати чистого приросту ринку. Крім того, можливе збільшення складності управління: більша кількість позицій – більше витрат на логістику, складське зберігання, маркетинг, тощо.

Ще одним недоліком такого підходу є навантаження на виробництво, але не кожне підприємство здатне гнучко переналаштовувати виробничі процеси. Також, існує ризик зниження якості: надмірне розширення іноді веде до розмиття бренду. Й в решті решт, зазвичай існує необхідність додаткових

досліджень, оскільки нові товари часто потребують тестувань, адаптації упаковки, зміни комунікацій. Тому стратегія розширення асортименту продукції повинна базуватися на попередньому аналізі конкурентів, ринку, витрат і прогнозів попиту.

2. Стратегія поглиблення асортименту (deepening strategy)

Стратегія поглиблення асортименту (іноді її називають стратегією внутрішнього розширення асортиментної лінійки) – це підхід до розвитку продуктового портфеля підприємства, за якого компанія збільшує кількість товарних позицій у межах вже наявної товарної лінійки. Тобто підприємство не додає нових категорій товарів, а збагачує існуючі – через нові модифікації, моделі, варіанти, розміри, смаки, кольори, функціональні властивості тощо.

Поглиблення асортименту передбачає збільшення кількості варіантів продукції в межах однієї товарної групи, щоб: задовольнити різні вимоги споживачів; підвищити конкурентоспроможність товару; забезпечити повніше охоплення ринку; оптимізувати позиціонування бренду [33, с.45].

Наприклад, виробник фруктових чипсів запускає не новий вид продукції, а нові смаки (яблуко з корицею), різні розміри упаковок або варіанти з додатковими вітамінними добавками.

Підхід стратегії поглиблення асортименту полягає у створенні модифікацій або удосконалених версій товарів, що вже присутні на ринку. Вона орієнтована на задоволення потреб існуючих споживачів і зміцнення лояльності. Компанія може збільшувати кількість варіантів моделей, підвищувати якість, додавати додаткові функції або вдосконалювати зовнішній вигляд продукції. Така стратегія часто використовується у галузях із високою технологічною конкуренцією.

Ключові цілі стратегії поглиблення асортименту:

1. Підвищення рівня задоволення споживачів. Нові варіанти товарів дозволяють більш точно відповідати очікуванням різних сегментів ринку.

2. Зміцнення конкурентних позицій. Чим ширший набір варіантів у межах однієї лінійки, тим складніше конкурентам переманити клієнтів.

3. Максимізація збуту та прибутку. Розширення вибору часто веде до збільшення сумарного обсягу продажів.

4. Покращення іміджу та пізнаваності бренду. Компанія демонструє інноваційність та орієнтацію на потреби клієнтів.

5. Збереження або зміцнення позиції на етапах зрілості життєвого циклу товару [13, с.190].

На стадії зрілості поглиблення асортименту часто використовують для продовження життєвого циклу. Варіанти реалізації стратегії поглиблення асортименту наведено на рис. 1.5.



Рис. 1.5. Форми реалізації стратегії поглиблення асортименту продукції

Джерело: сформовано автором за даними [23, с. 215].

Стратегія поглиблення асортименту продукції також має свої переваги та потенційні ризики (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Переваги та потенційні ризики стратегії поглиблення асортименту продукції

Переваги стратегії	Потенційні ризики
--------------------	-------------------

підвищення рівня лояльності клієнтів	ризик розмивання бренду
зміцнення ринкових позицій	зростання виробничих і логістичних витрат
зменшення впливу конкурентних загроз	канібалізація продажів, коли нові позиції зменшують збут існуючих
можливість «закрити» різні цінові сегменти	ускладнення управління запасами та планування виробництва
зростання обсягів продажів без високих витрат на освоєння нових категорій	

Джерело: сформовано автором за даними [64, с. 52; 67, с. 128].

Через потенційні ризики реалізація стратегії поглиблення асортименту потребує маркетингового аналізу, оцінки попиту, та обґрунтованих розрахунків.

Практика показує, що стратегія поглиблення асортименту найбільш ефективна за умови, коли:

- ринок знаходиться на стадії зрілості;
- існує сформований попит на продукт;
- споживачі різняться за вподобаннями й готові купувати різні варіанти;
- підприємство має стабільну виробничу та логістичну базу;
- конкуренти обмежені у своїх можливостях швидко відповідати [29, с.231].

Отже, стратегія поглиблення асортименту – це гнучкий і економічно вигідний спосіб розширення присутності на ринку шляхом збільшення кількості позицій в існуючій товарній лінійці. Вона дозволяє підвищити конкурентоспроможність, краще задовольняти потреби споживачів і зберігати стабільні продажі, особливо на етапі зрілості життєвого циклу товару.

3. Стратегія оновлення або заміщення існуючого асортименту (replacement strategy)

Стратегія оновлення або заміщення асортименту є однією з ключових складових товарної політики підприємства та передбачає систематичне удосконалення, модернізацію або повну заміну продукції, що реалізується на ринку. Основною метою такої стратегії є підвищення конкурентоспроможності підприємства, адаптація до змін попиту, технологічних умов, смаків і переваг споживачів, а також підтримання оптимальної структури товарного портфеля.

Застосовується у випадках, коли старі товари втрачають актуальність, технологічно застарівають або не забезпечують рентабельності. Підприємство

виводить на ринок нові продукти, що повністю чи частково замінюють наявні. Успішне застосування потребує ретельного аналізу життєвого циклу товару та прогнозування реакції споживачів на зміни [13, с.190].

Оновлення асортименту означає введення удосконалених версій існуючих товарів, тоді як заміщення передбачає повну відмову від морально застарілих, нерентабельних або таких, що не відповідають ринковим вимогам, моделей на користь нових рішень. У цьому випадку стратегія фокусується не на розширенні товарної номенклатури, а на підвищенні ефективності вже існуючого асортименту за рахунок його модернізації.

Дана стратегія найчастіше використовується підприємствами, що працюють в умовах швидкого технологічного розвитку, високої конкуренції та динамічних змін ринкових трендів – наприклад, у галузях електроніки, харчової промисловості, будівельних матеріалів тощо.

Основними чинниками, що спонукають підприємство застосовувати оновлення або заміщення асортименту, є: зміни споживчих потреб і смаків, що призводять до зниження попиту на існуючі товари; технологічний прогрес, який робить попередні вироби морально застарілими; зростання конкуренції, що стимулює підвищення якості та новизни товарів; результати аналізу життєвого циклу товару, що вказують на перехід продукції до стадії спаду; економічна неефективність існуючих виробів, зокрема високі витрати або низька рентабельність; зміни законодавства та стандартів якості, що можуть вимагати адаптації або заміни продукції [29, с. 230].

Стратегія оновлення асортименту може набувати декількох форматів:

1. Модернізація існуючої продукції – вдосконалення характеристик товару без зміни його базових функцій (покращення рецептури, дизайну, упаковки, продуктивності, енергоефективності тощо).

2. Модифікація окремих параметрів товару, коли зміни стосуються певних технічних, експлуатаційних чи споживчих властивостей.

3. Створення нового покоління товару передбачає оновлення продукту, що базується на принципово нових технологіях або компонентах, але зберігає попереднє призначення.

4. Повне заміщення продукту – виведення старої позиції та її заміна новим товаром, який повністю перебирає функції попередника, але є більш сучасним чи конкурентним [13, с.190].

Процес оновлення асортименту продукції зазвичай включає етапи, відображені на рис.1.6.



Рис. 1.6. Етапи оновлення асортименту продукції

Джерело: сформовано автором за даними [11, с. 98].

Стратегія оновлення або заміщення має свої переваги та потенційні ризики, що наведено в табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Переваги та потенційні ризики стратегії оновлення або заміщення
існуючого асортименту продукції

Переваги стратегії	Потенційні ризики
підвищення конкурентоспроможності товарної лінійки	можливі високі інвестиційні витрати
покращення сприйняття бренду споживачами	ризик негативного сприйняття споживачами змін
адаптація до нових ринкових вимог	ймовірність невдачі оновленого продукту та його виходу на ринок
підвищення якості та цінності продуктів для покупця	необхідність змін у виробничих процесах та роботі персоналу
оптимізація структури витрат і підвищення рентабельності	можливе тимчасове падіння прибутковості в період трансформації
можливість збереження або збільшення частки ринку	
розвиток новаторської активності на підприємстві	

Джерело: сформовано автором за даними [64, с. 52; 67, с. 128].

Таким чином, стратегія оновлення або заміщення асортименту є важливим інструментом довгострокового розвитку підприємства та дозволяє підтримувати конкурентоспроможність товарної пропозиції відповідно до сучасних ринкових вимог. Її застосування ґрунтується на глибокому аналізі життєвих циклів продукції, ринкових трендів та економічних показників і передбачає системне вдосконалення товарного портфеля з орієнтацією на майбутній розвиток.

4. Стратегія інноваційного прориву (breakthrough strategy)

Стратегія інноваційного прориву (іноді її називають стратегією радикальних інновацій) є однією з ключових стратегій розвитку підприємства, що спрямована на створення принципово нових продуктів, технологій, послуг або бізнес-моделей, які здатні значно змінити ринок або створити нові ринкові сегменти. На відміну від поступового вдосконалення існуючого асортименту, ця стратегія передбачає кардинальні зміни та високий рівень новизни продукції.

Передбачає запровадження принципово нових, іноді революційних товарів, що створюють нові ринки або суттєво змінюють правила конкуренції. Така стратегія потребує значних інвестицій у наукові дослідження, маркетинг та

ризик-менеджмент, але може забезпечити суттєву конкурентну перевагу в довгостроковій перспективі.

Стратегія інноваційного прориву ґрунтується на ідеї радикального відриву від існуючих технологій, продуктів або методів роботи. Мета такої стратегії – отримати стратегічну перевагу на ринку за рахунок:

- створення продукту або технології, яка не має прямих аналогів;
- формування нових ринкових сегментів;
- збільшення частки ринку або монополізації нових ніш;
- значного підвищення конкурентоспроможності підприємства [26, с.193].

Ця стратегія пов'язана з високим ризиком і потребує значних інвестицій у науково-дослідні роботи, технології, маркетинг та просування продукту.

Передумови застосування стратегії наведено на рис. 1.7.



Рис. 1.7. Умови застосування стратегії інноваційного прориву

Джерело: сформовано автором за даними [23, с. 215].

Основними формами інноваційного прориву є:

1. Продуктові інновації. Створення принципово нового продукту, який замінює або суттєво доповнює існуючі пропозиції на ринку. Наприклад,

смартфон у 2007 році замінив функціональні телефони та персональні медіаплеєри.

2. Технологічні інновації. Впровадження нових виробничих технологій або матеріалів, що дозволяють значно підвищити ефективність, якість або знизити витрати.

3. Бізнес-моделі та організаційні інновації. Створення нових способів організації бізнесу, каналів збуту або форм взаємодії з клієнтами, які можуть змінити правила гри на ринку (наприклад, сервісні платформи чи підпискові моделі).

4. Маркетингові інновації. Принципово нові методи просування, позиціонування або взаємодії з клієнтами, що забезпечують швидке захоплення ринкової частки [19, с.117].



Рис. 1.8. Етапи реалізації стратегії інноваційного прориву

Джерело: сформовано автором за даними [11, с. 98].

Переваги та потенційні ризики стратегії інноваційного прориву відображено в табл. 1.7.

Таблиця 1.7

Переваги та потенційні ризики інноваційного прориву асортименту
продукції

Переваги стратегії	Потенційні ризики
Створення унікальної пропозиції, що відрізняється від конкурентів	Високі витрати фінансів та часу
Можливість формування нових ринків і сегментів	Невизначеність результатів і високий ризик невдачі
Потенційно висока рентабельність та прибутковість	Можливі складнощі у впровадженні нових технологій і навчанні персоналу
Позиціонування підприємства як лідера інновацій	Ризик негативного сприйняття споживачами радикально нового продукту

Джерело: сформовано автором за даними [64, с. 52; 67, с. 128].

Отже, стратегія інноваційного прориву є інструментом радикального розвитку підприємства, спрямованого на кардинальне підвищення конкурентоспроможності та створення принципово нових ринкових можливостей. Її застосування вимагає високого рівня науково-технічного потенціалу, стратегічного планування та готовності підприємства до управління ризиками, пов'язаними з інноваційною діяльністю.

5. Стратегія диверсифікації (diversification strategy)

Стратегія диверсифікації є однією з основних стратегій розвитку підприємства, що передбачає розширення асортименту продукції або сфер діяльності шляхом виходу на нові ринки, створення нових товарних груп або розробки принципово нових продуктів. Основна мета стратегії – зменшення ризиків, підвищення стійкості підприємства та збільшення загальної прибутковості через розподіл діяльності між різними напрямками [13, с.190].

Зазначена стратегія орієнтована на розширення діяльності підприємства за межі наявного товарного напрямку. Диверсифікація може бути вертикальною (освоєння сфер постачання або збуту), горизонтальною (освоєння нових товарів у рамках уже знайомої технології) або конгломератною (вихід у зовсім нові для підприємства галузі).

Диверсифікація полягає у розширенні бізнес-діяльності підприємства за межі існуючих ринків і продуктів. Вона дозволяє:

- уникнути залежності від одного продукту або ринку;

- розподілити ризики в умовах нестабільного ринку;
- збільшити ринкові можливості та доходи;
- стимулювати інновації та розвиток підприємства [16, с.150].

Диверсифікація може бути горизонтальною, вертикальною та конгломератною, залежно від напрямку розширення.

Види диверсифікації:

1. Горизонтальна диверсифікація – підприємство розширює асортимент продукції, створюючи товари, які безпосередньо пов'язані з існуючою продукцією, і пропонує їх на вже освоєних ринках. Наприклад: компанія, що виробляє фруктові чипси, починає виробництво снеків із овочів.

2. Вертикальна диверсифікація передбачає розширення діяльності вгору або вниз по ланцюгу створення вартості: виробництво сировини, обробка, дистрибуція, продаж. Наприклад: виробник фруктових чипсів відкриває власні точки продажу або купує підприємство з переробки фруктів.

3. Конгломератна (неконкурентна) диверсифікація – вихід підприємства на нові ринки або в нові галузі, які не пов'язані з основною діяльністю. Метою є максимальний розподіл ризиків [13, с.190]. Наприклад: харчова компанія інвестує у виробництво косметики або будівельних матеріалів.

Стратегія диверсифікації застосовується за таких умов:

- Ризики концентрації бізнесу: підприємство залежне від одного продукту, ринку або технології.
- Насичення ринку основного продукту: обмежені можливості для зростання.
- Поява нових ринкових можливостей: інновації, зміни в попиті, технологічний розвиток.
- Наявність ресурсів та компетенцій: фінансові, технологічні та кадрові можливості для освоєння нових сфер [64, с.52].



Рис. 1.9. Етапи реалізації стратегії диверсифікації

Джерело: сформовано автором за даними [12, с. 17].

Стратегія диверсифікації є ефективним інструментом забезпечення довгострокового розвитку підприємства та зниження ризиків. Вона дозволяє поєднувати розвиток основного бізнесу з освоєнням нових ринків та продуктів, підвищує стійкість підприємства в умовах нестабільності та створює можливості для отримання додаткових доходів, але, як і будь яка стратегія, вона має свої переваги й недоліки (табл. 1.8).

На підприємствах із високою інноваційною активністю часто домінують стратегії прориву та заміщення. У консервативних галузях, де ризик технічних помилок значно вищий, частіше використовують розширення або поглиблення асортименту.

Таблиця 1.8

Переваги та потенційні ризики стратегії диверсифікації асортименту
продукції

Переваги стратегії	Потенційні ризики
Зменшення ризику залежності від одного продукту або ринку	Значні інвестиційні витрати та потреба у фінансуванні
Підвищення стійкості бізнесу у кризових умовах	Складність управління різноплановими бізнес-напрямами
Збільшення прибутку через нові джерела доходу	Можливе розмивання основного бренду
Можливість розвитку нових компетенцій та інновацій	Ризик невдачі на нових ринках через недостатній досвід або знання споживачів

Джерело: сформовано автором за даними [64, с. 52; 67, с. 128].

Коректний вибір базової стратегії залежить від багатьох чинників, серед яких основними є: життєвий цикл існуючих товарів; стан галузевого ринку (темпи зростання, конкуренція, тенденції); інноваційний потенціал підприємства; наявність фінансових, виробничих та людських ресурсів; рівень ризику, допустимий для керівництва підприємства; динаміка споживчих уподобань та їх прогнозованість; наявність бренду та його ринкова репутація.

Характеристика маркетингових стратегій охоплення ринку наведена в додатку Б.

Аналіз життєвого циклу товару є одним із ключових інструментів стратегічного управління асортиментом підприємства. Життєвий цикл товару описує етапи, через які проходить товар на ринку – від створення продукту до повного виходу товару з продажу. Розуміння закономірностей кожного етапу дозволяє підприємству приймати обґрунтовані рішення щодо модернізації, оновлення, заміни чи доповнення асортименту.

Аналіз життєвого циклу товару дає змогу визначити: у якому стані перебуває товар на ринку; які маркетингові інструменти та інвестиції потрібно застосовувати; чи доцільно продовжувати виробництво товару; чи настав момент для розробки нової продукції; які ризики та можливості існують на кожній фазі [13, с.190].

Аналізування життєвого циклу товару також допомагає своєчасно формувати новий асортимент, щоб уникнути періодів зниження доходів,

пов'язаних зі старінням товарів, та забезпечити безперервність товарної пропозиції.

На етапі впровадження товар тільки виходить на ринок. Аналіз цього етапу допомагає оцінити, чи товар має перспективи, і визначити потребу в коригуванні маркетингової стратегії. Це початкова стадія, коли товар тільки з'являється на ринку. Обсяги продажу зазвичай низькі, а витрати на маркетинг та просування – високі, оскільки підприємство прагне привернути увагу покупців і сформувати попит. Разом з тим, слід відмітити, що існують різні варіанти виведення нового продукту на ринок (табл.1.9)

Таблиця 1.9

Основні варіанти виведення нового продукту на ринок

Варіанти	Співвідношення витрат на просування до ціни реалізації	Умови ринкового середовища
1	2	3
Поетапне отримання економічного ефекту	Ціна - висока. Витрати на просування - низькі.	Висока ціна дозволяє отримання максимального економічного ефекту. Низькі втрати на просування знижують загальні втрати на маркетинг. Ринок - невеликий. Незнання покупців про продукт, але готовність платити за нього. Конкурентів небагато.
Прискорене отримання економічного ефекту	Ціна і витрати на просування - високі.	Витрати на просування сприяють розширенню кола обізнаних споживачів. Ринок невеликий. Незнання покупців про продукт і планування масштабного просування.
Прискорене завоювання частки ринку	Ціна - низька. Втрати на просування - високі.	За рахунок низької ціни і високих втрат на просування забезпечується найбільш швидке захоплення найвищої частки ринку. Ринок великий. Покупці чутливі до цін і незнайомі з продуктом. Конкуренти небезпечні.
Поетапне завоювання частки ринку	Низька ціна і низький рівень просування.	Поступове виведення продукту на існуючий ринок з високою часткою конкурентів. Наявний бюджет на просування не дозволяє використовувати великі суми.
Середні параметри завоювання ринку	Середній рівень ціни і витрат на просування	Продукт орієнтований на споживачів сегмента «середній +». Компанія конкурує за рахунок якості, акцент в рекламі і позиціонуванні на високу якість при доступній ціні. Орієнтація на покупців, які більше реагують на якість продукту, а не на ціну. Добре поінформовані, мають якесь уявлення і думку про продукт.

Джерело: складено автором за даними [13, с. 190].

Після визнання ринком попит починає швидко збільшуватися, починається етап зростання. На цій стадії товар вже відомий ринку, попит зростає, а обсяги продажів збільшуються. Підприємство починає отримувати стабільний прибуток. З'являються конкуренти, які намагаються зайняти частину ринку. Саме на цьому етапі починають формуватися підходи до майбутньої заміни товару новими моделями.

Третій етап це період стабільності з максимальними обсягами продажу, але темпи зростання сповільнюються. Це найдовший у життєвому циклі товару етап. Ринок насичується, темпи зростання продажів уповільнюються. Конкуренція досягає максимуму, а споживачі мають широкий вибір між альтернативними товарами. На етапі зрілості важливо заздалегідь готувати зміну продукту, щоб уникнути падіння обсягів продажу на наступному етапі.

На завершальному етапі підприємству потрібно визначити, який сценарій обрати. Аналіз етапу спаду дозволяє оптимізувати витрати, мінімізувати збитки та своєчасно формувати нові асортиментні рішення. Продажі та прибутки скорочуються через технологічні зміни, появу нових продуктів, зміну потреб споживачів або насичення ринку. Підприємство повинно прийняти рішення: модернізувати товар, знімати його з виробництва чи замінювати новим.

Основні етапи життєвого циклу товару з їх особливостями, а також, управлінські рішення, які потрібно приймати на кожному етапі відображає табл. 1.10.

Аналіз життєвого циклу товару є основою формування асортиментної стратегії. Оцінка товарної лінійки за життєвим циклом дає змогу:

1. збалансувати асортиментний портфель, щоб одночасно мати: товари, які приносять прибуток зараз (зрілі), перспективні товари майбутнього (на етапі зростання), інноваційні продукти, що готуються до впровадження.
2. оптимізувати інвестиції, спрямовуючи ресурси на ті товарні групи, які здатні забезпечити найкращу рентабельність.
3. прогнозувати збут, плануючи: обсяги виробництва, потребу в матеріалах, логістичні та маркетингові витрати.

4. формувати конкурентні стратегії, адже на кожному етапі життєвого циклу товару актуальні різні інструменти просування, ціноутворення та позиціонування.

Таблиця 1.10

Основні етапи життєвого циклу товару

Етапи	Характерні риси	Управлінські рішення
1. Впровадження	- високі витрати на виробництво і просування; - низькі обсяги збуту через невідомість товару; - підвищений ризик, пов'язаний з невизначеністю попиту; - необхідність активних маркетингових комунікацій.	- проведення пробних продажів і тестів; - інвестування в рекламу та інформування споживачів; - встановлення стратегії ціноутворення; - підготовка планів розширення ринку
2. Зростання	- зростають обсяги продажу і прибутковість; - з'являються прямі конкуренти; - товар удосконалюється; - розширюються канали збуту.	- розширення асортименту модифікаціями; - підвищення продуктивності виробництва; - розширення географії продажів; - посилення бренду
3. Зрілості	- висока конкуренція; «цінові війни»; - насичення потреб споживачів; - зниження рентабельності.	- оновлення продукції (рестайлінг, вдосконалення); - запуск супутніх товарів; - розширення лінійки для різних сегментів; - зміна позиціонування.
4. Спад	- поступово зменшується попит; - падають продажі й прибуток; - товари стають морально або технологічно застарілими.	- повна заміна товару на новий; - підтримка продажів до мінімально прибуткового рівня; - швидке згорання виробництва; - виведення товару на нові слабконасичені ринки

Джерело: складено автором за даними [5, с. 137; 51, с.158].

Життєвий цикл товару застосовується не тільки для оцінки існуючих товарів, але й для:

- планування темпів розширення асортименту;
- прогнозування моменту запуску нових продуктів;
- обґрунтування рішень щодо інноваційного оновлення.

У процесі стратегічного планування рекомендується:

- виводити нові товари до того, як старі перейдуть у спад, щоб уникнути падіння загального доходу;
- проводити паралельні запуски декількох продуктів, щоб забезпечити диверсифікацію;

- використовувати аналіз життєвого циклу товару для розрахунку окупності інноваційних проєктів.

Отже, впровадження нових товарів є не лише інструментом маркетингової адаптації, а й способом стратегічного розвитку підприємства. Успішна реалізація асортиментної стратегії дозволяє:

- забезпечити стабільні темпи продажу навіть в умовах насичення ринку;
- підтримувати високий рівень лояльності споживачів;
- зміцнити конкурентні позиції;
- оптимізувати товарний портфель і підвищити його прибутковість;
- забезпечити довгострокове зростання ринкової вартості підприємства.

Таким чином, формування базових стратегій впровадження нового асортименту є ключовим елементом стратегічного управління підприємством, що забезпечує здатність адаптуватися до зовнішніх змін, реагувати на ринкові виклики та створювати додану цінність для споживача. Переваги та потенційні ризики всіх стратегій впровадження нового асортименту представлено в додатку А. Це допоможе зробити асортиментну політику ефективною, що стане фундаментом для формування конкурентних переваг та зміцнення позицій підприємства на цільовому ринку.

1.3. Методичні підходи до імплементації стратегії впровадження нового асортименту продукції на міжнародних ринках

Стратегія виходу з новим асортиментом на міжнародні ринки є однією з найскладніших і найбільш ресурсномістких складових маркетингової та зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Її сутність полягає у розробці та реалізації комплексу заходів, спрямованих на виведення товарів на нові країни та регіони з урахуванням специфіки їхнього економічного, культурного, правового та конкурентного середовищ.

Основна мета такої стратегії – забезпечення ефективного розміщення нової продукції на зовнішніх ринках, отримання конкурентних переваг і формування стабільної присутності компанії в міжнародному бізнес-просторі. Серед основних причин, що спонукають підприємство виходити з новим асортиментом на зарубіжні ринки, зазначимо:

- насичення національного ринку та обмежені можливості зростання всередині країни;
- пошук нових джерел доходу та ринків збуту;
- підвищення конкурентоспроможності шляхом глобалізації бізнесу;
- використання міжнародних переваг – дешевої сировини, нових каналів збуту, більшої купівельної спроможності споживачів;
- можливості диверсифікації ризиків між кількома ринками [10, с. 158].

При виборі стратегії виходу на міжнародні ринки, підприємство повинно враховувати ряд чинників, що наведено на рис. 1.10.



Рис. 1.10. Чинники, що впливають на вибір стратегії виходу на міжнародні ринки.

Джерело: сформовано автором за даними [17, с. 72].

Будемо розглядати стратегії впровадження нового асортименту продукції на міжнародних ринках через розкриття їх основних елементів:

1. Маркетингові дослідження зовнішнього ринку;
2. Вибір оптимальної форми виходу на міжнародний ринок;
3. Адаптація або стандартизація нового асортименту;
4. Розробка міжнародної цінової політики;
5. Канали збуту на міжнародних ринках;
6. Міжнародні маркетингові комунікації [20, с. 69].

Маркетингові дослідження зовнішнього ринку – це систематичний процес збирання, обробки, аналізу та інтерпретації інформації про закордонні ринкові умови, конкурентне середовище, споживчі потреби, канали збуту та інші чинники, що впливають на успішність виходу підприємства на міжнародні ринки [10, с. 156]. Їх основною метою є зниження ризиків при прийнятті управлінських рішень та забезпечення ефективного планування зовнішньоекономічної діяльності.

Основні завдання маркетингових досліджень зовнішнього ринку включають:

- Оцінку місткості та потенціалу іноземного ринку (аналіз попиту і пропозиції; визначення темпів зростання; виявлення перспективних ніш, тощо).
- Вивчення споживачів (рівень купівельної спроможності; мотивація та поведінка покупців; культурні та соціальні відмінності).
- Аналіз конкурентного середовища (наявні та потенційні конкуренти; їх частка ринку; конкурентні переваги та слабкі сторони).
- Оцінка бар'єрів виходу на ринок (тарифні та нетарифні обмеження; валютні вимоги; вимоги до стандартизації, сертифікації та вимоги до пакування).
- Дослідження каналів збуту та логістики (закордонні посередники; умови транспортування; витрати та ризики).
- Аналіз маркетингових комунікацій (ефективні рекламні канали; адаптація рекламних повідомлень під культурні особливості та запити ринку) [24, с. 116].

Чинники, що ускладнюють міжнародні маркетингові дослідження:

1. Різниця в законодавстві та регуляторних вимогах.
2. Мовні та культурні бар'єри.
3. Висока вартість збору інформації.
4. Обмеженість доступу до достовірних статистичних даних.
5. Різна інфраструктура ринку та логістичні можливості [39, с. 82].

Маркетингові дослідження зовнішнього ринку є ключовим елементом підготовки підприємства до виходу на міжнародну арену. Вони дозволяють мінімізувати ризики, вибрати найбільш перспективні ринки, визначити оптимальну стратегію позиціонування та адаптації продукту, а також забезпечити високу конкурентоспроможність на глобальному рівні. Результатом є розробка обґрунтованої стратегії позиціонування товару на обраному ринку.

Вихід підприємства на міжнародний ринок передбачає вибір такої форми зовнішньоекономічної діяльності, яка забезпечить максимально ефективне використання ресурсів, високі конкурентні позиції та мінімізацію ризиків. Оптимальна форма виходу залежить від стратегічних цілей компанії, рівня фінансових можливостей, специфіки товару, характеристик обраного зовнішнього ринку та ступеня міжнародної експансії.

Підприємство може застосовувати різні форми виходу на міжнародний ринок [40, с. 334, 43, с. 113]:

1.1. Експортні форми

Це найбільш поширений і найменш ризиковий метод виходу на зовнішній ринок.

а) Прямий експорт, коли підприємство самостійно реалізує продукцію зарубіжним споживачам. Серед переваг цієї форми слід зазначити повний контроль над каналами збуту; вищий прибуток; формування власного іміджу. Разом з тим, існують й певні недоліки: необхідність створення експортної служби; високі ризики й маркетингові витрати.

б) Непрямий експорт передбачає, що товари реалізуються через посередників (експортні фірми, трейдери, торгові дома). Перевагами такої

моделі є мінімізація ризиків і витрат та швидке входження на ринок. Основними недоліками є відсутність контролю над збутом й нижча рентабельність.

1.2. Контрактні форми

Передбачають передачу прав або технологій іноземному партнеру. Це може бути реалізовано різними шляхами:

а) Ліцензування – продаж прав на виробництво або використання технології, торгової марки тощо. Переваги такого підходу є: низький ризик, швидке охоплення ринку. Недоліки: ризик появи майбутнього конкурента.

б) Франчайзинг – передача партнерам бізнес-моделі підприємства. Широко застосовується в харчовій промисловості, торгівлі, сервісах.

в) Контрактне виробництво – виробництво продукції за кордоном на потужностях партнера. Цей підхід дозволяє знизити логістичні витрати та підвищити гнучкість.

1.3. Спільне інвестування передбачає створення спільних проєктів з іноземними компаніями. Може бути реалізоване шляхом створення:

а) Спільного підприємства – створення компанії на основі спільного капіталу. З одного боку такий підхід дає можливість скористатися досвідом щодо місцевих особливостей та інфраструктури, але існують ризики конфліктів між партнерами.

б) Стратегічних альянсів – співпраця у сфері розвитку технологій, логістики, виробництва або збуту.

1.4. Інвестиційні форми передбачають створення власної інфраструктури за кордоном шляхом прямих інвестицій. Підприємство буде виробничі потужності або відкриває дочірні компанії на території іншої держави.

Серед переваг можна зазначити максимальний контроль, формування локального ринку, серед недоліків – найвищі витрати та ризики.

Вибір оптимальної форми виходу на міжнародний ринок є стратегічним рішенням, що визначає ефективність та масштаби зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Жодна форма не є універсальною: її вибір залежить від сукупності внутрішніх і зовнішніх чинників, довгострокових цілей, фінансових

можливостей та ринкової ситуації. Раціональний підхід до вибору дозволяє мінімізувати ризики, забезпечити успішну міжнародну експансію та сформувати конкурентні переваги на світовому ринку.

Для наочності узагальнимо наведену інформацію у табл. 1.11

Таблиця 1.11

Порівняння форм виходу на міжнародний ринок

Форма	Контроль	Ризик	Інвестиції	Прибутковість
Непрямий експорт	Низький	Низький	Мінімальні	Невисока
Прямий експорт	Середній	Середній	Вищі	Середня
Ліцензування / Франчайзинг	Низький	Низький	Низькі	Середня
Спільне підприємство	Середній	Середній-високий	Спільні	Висока
Прямі інвестиції	Максимальний	Максимальний	Дуже високі	Максимальна

Джерело: складено автором за даними [48, с. 36; 53].

При виведенні нового асортименту продукції на міжнародні ринки підприємство стикається з ключовим стратегічним вибором: чи зберігати стандартизовану форму продукції для всіх ринків, чи адаптувати продукт і маркетинг під особливості кожної країни. Від цього вибору залежить ефективність продажу, витрати на виробництво та маркетинг, а також сприйняття бренду споживачами.

1. Стандартизація нового асортименту передбачає випуск продукції з однаковими характеристиками для всіх міжнародних ринків, без суттєвих змін у дизайні, упаковці, функціональних властивостях чи маркетингових комунікаціях. Такий підхід має як переваги, так й недоліки (табл. 1.12).

Прикладами застосування стандартизації нового асортименту можуть бути:

- Технологічні товари (смартфони, ноутбуки).
- Преміальні або глобальні бренди (наприклад, Coca-Cola зі стандартним рецептом).

Таблиця 1.12

Переваги та недоліки стандартизації нового асортименту

Переваги	Недоліки
Зниження витрат на виробництво та маркетинг завдяки ефекту масштабу.	Можливе невідповідність культурним, соціальним чи регуляторним вимогам.
Єдиний образ бренду у всіх країнах, підвищення впізнаваності.	Ризик відторгнення продукту споживачами через специфіку місцевого ринку.
Простота управління продуктом і логістикою.	Складність конкурувати з локальними адаптованими продуктами.
Можливість швидкого виходу на нові ринки.	

Джерело: сформовано автором за даними [48, с. 36].

2. Адаптація нового асортименту це модифікація продукту, упаковки або маркетингових комунікацій відповідно до особливостей кожного міжнародного ринку.

Можливі форми адаптації:

- Функціональна адаптація: зміна характеристик товару під місцеві потреби (смак, розмір, склад).
- Культурна адаптація: зміна упаковки, кольорів, символіки, мови.
- Цінова адаптація: встановлення різних цінових категорій у залежності від купівельної спроможності.
- Маркетингова адаптація: зміна рекламних повідомлень та каналів комунікацій під культурні та соціальні особливості.

Основні переваги та недоліки адаптації нового асортименту до закордонного ринку наведено в табл. 1.13

Таблиця 1.13

Переваги та недоліки адаптації нового асортименту

Переваги	Недоліки
Вища відповідність потребам місцевих споживачів.	Збільшення витрат на виробництво та маркетинг.
Зростання лояльності та задоволення клієнтів.	Складність управління різними варіантами продукту.
Кращі позиції на конкурентному ринку.	Ризик розмивання глобального бренду

Джерело: сформовано автором за даними [55, с. 578].

Прикладами застосування адаптації нового асортименту до міжнародного ринку є: продукти харчування, напої, косметика, одяг, взуття, аксесуари, що враховують клімат, розмірну сітку, культурні вподобання.

Вибір між стандартизацією та адаптацією залежить від:

1) Характеру продукції. При виробництві технологічної та преміальної продукції перевага віддається стандартизації. Для споживчих товарів, що залежать від культури та смаку місцевого населення як правило застосовується адаптація.

2) Конкурентного середовища. Висока конкуренція на локальному ринку призводить до адаптації продукції для підвищення задоволення потреб споживачів.

3) Ресурсної забезпеченості підприємства. При обмеженості ресурсів зазвичай обирається стандартизація, яка не потребує додаткових витрат й є більш економним підходом. При достатності ресурсів існує можливість адаптації під локальні ринки.

4) Ринкових умов. За наявності низьких бар'єрів для виходу на зарубіжний ринок обирають стандартизацію. Високі локальні вимоги регуляторного характеру та специфічні уподобання місцевого населення вимагають адаптації.

Практика показує, що значна кількість підприємств під час виходу на міжнародні ринки використовують комбіновану стратегію, коли базова версія продукту стандартизована для всіх ринків, а окремі елементи (упаковка, смак, реклама) адаптовані під локальні умови. Це дозволяє зберегти економію від стандартизації, одночасно підвищуючи конкурентоспроможність на місцевих ринках.

Вибір між адаптацією та стандартизацією нового асортименту є стратегічним рішенням для виходу на міжнародні ринки. Стандартизація підходить для продуктів з універсальними характеристиками, де економія та уніфікований бренд є важливими. Адаптація необхідна для локалізації товару під культурні, соціальні та економічні особливості ринку. Раціональною стратегією

часто є поєднання обох підходів, що дозволяє поєднати ефект масштабу та відповідність локальним потребам споживачів.

Міжнародна цінова політика – це система принципів, підходів та методів встановлення цін на продукцію підприємства при її реалізації на зарубіжних ринках. Вона є важливим елементом маркетингової стратегії, оскільки ціна впливає на попит, конкурентоспроможність, прибутковість і позиціонування бренду на міжнародній арені.

Основні цілі, що ставить підприємство при розробці цінової стратегії для міжнародних ринків:

1. Оптимізація прибутку – забезпечення максимальної рентабельності продажу з урахуванням витрат і ринкових умов.
2. Захоплення ринку – встановлення ціни, що стимулює проникнення продукції на новий ринок.
3. Позиціонування бренду – використання ціни для формування сприйняття товару як преміального або доступного.
4. Конкурентна боротьба – визначення ціни на основі рівня та динаміки цін конкурентів.
5. Врахування валютних та економічних ризиків – захист прибутковості при коливаннях валютних курсів та економічної нестабільності.

Чинники, що впливають на цінову політику підприємства поділяються на внутрішні й зовнішні (рис.1.11).

Формування цінової політики на міжнародних ринках є одним із ключових елементів зовнішньоекономічної діяльності підприємства. На відміну від внутрішнього ринку, міжнародне ціноутворення є значно складнішим і вимагає врахування більшої кількості чинників: особливостей зовнішньої торгівлі, регуляторних норм, валютних коливань, міжнародної конкуренції, транспортних і митних витрат, рівня попиту в різних країнах тощо. Тому підприємства використовують різні методи встановлення цін, орієнтуючись на стратегічні цілі, специфіку товару та умови конкретного зарубіжного ринку.

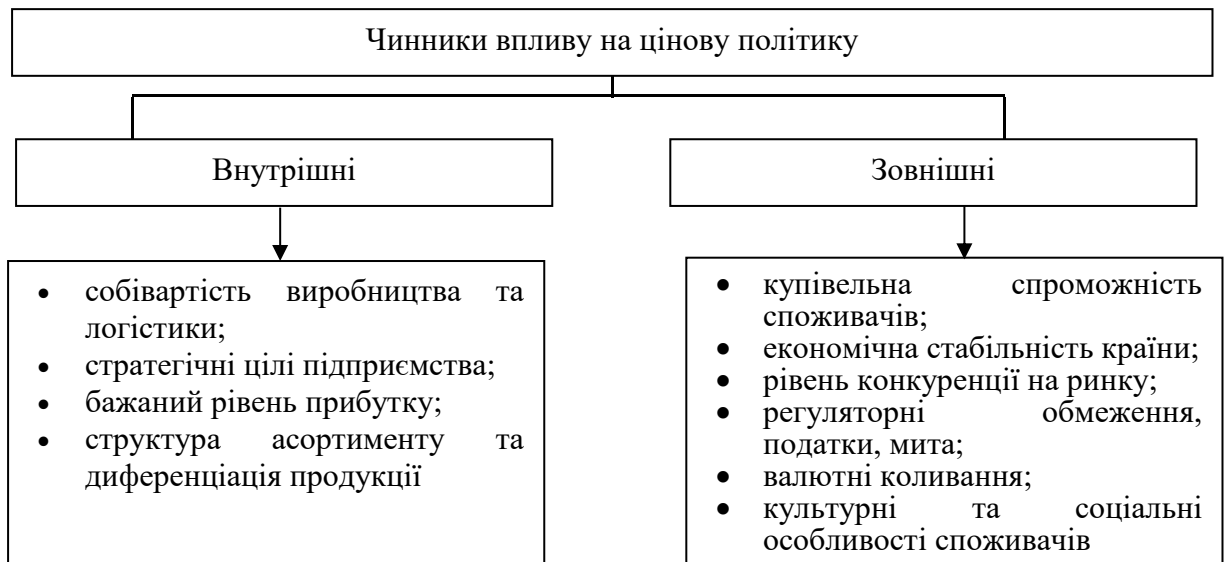


Рис. 1.11. Чинники, що впливають на цінову політику підприємства

Джерело: сформовано автором за даними [70, с. 944].

Основні методи встановлення цін на міжнародних ринках можна класифікувати за кількома критеріями (рис.1.12).

Іншим варіантом є ціноутворення, орієнтоване на конкуренцію. Воно передбачає встановлення ціни на рівні, нижче або вище конкурентів залежно від стратегічних цілей підприємства. Наприклад, нижча ціна може використовуватися для завоювання частки ринку, а вища – для створення преміального іміджу. Цей метод забезпечує адаптацію до ринкової ситуації, але може обмежувати можливості диференціації товару за цінністю.

У сучасних умовах все більше підприємств використовують підходи, що враховують сприйняття товару покупцем. Одним із таких методів є психологічне ціноутворення, яке застосовує психологічні ефекти ціни (наприклад, 9,99 замість 10,00), створюючи ілюзію вигіднішої пропозиції. Найчастіше цей підхід використовується в роздрібній торгівлі та в сегменті масового споживання.

Особливо важливим на міжнародних ринках є ціноутворення на основі цінності (value-based pricing). У цьому випадку ціна визначається не витратами чи конкурентами, а тим, яку цінність покупець бачить у товарі. Такий метод підвищує лояльність споживачів і дозволяє встановлювати навіть преміальні ціни, однак потребує глибокого аналізу потреб споживачів, брендингу та ефективної комунікації [76, с. 322].

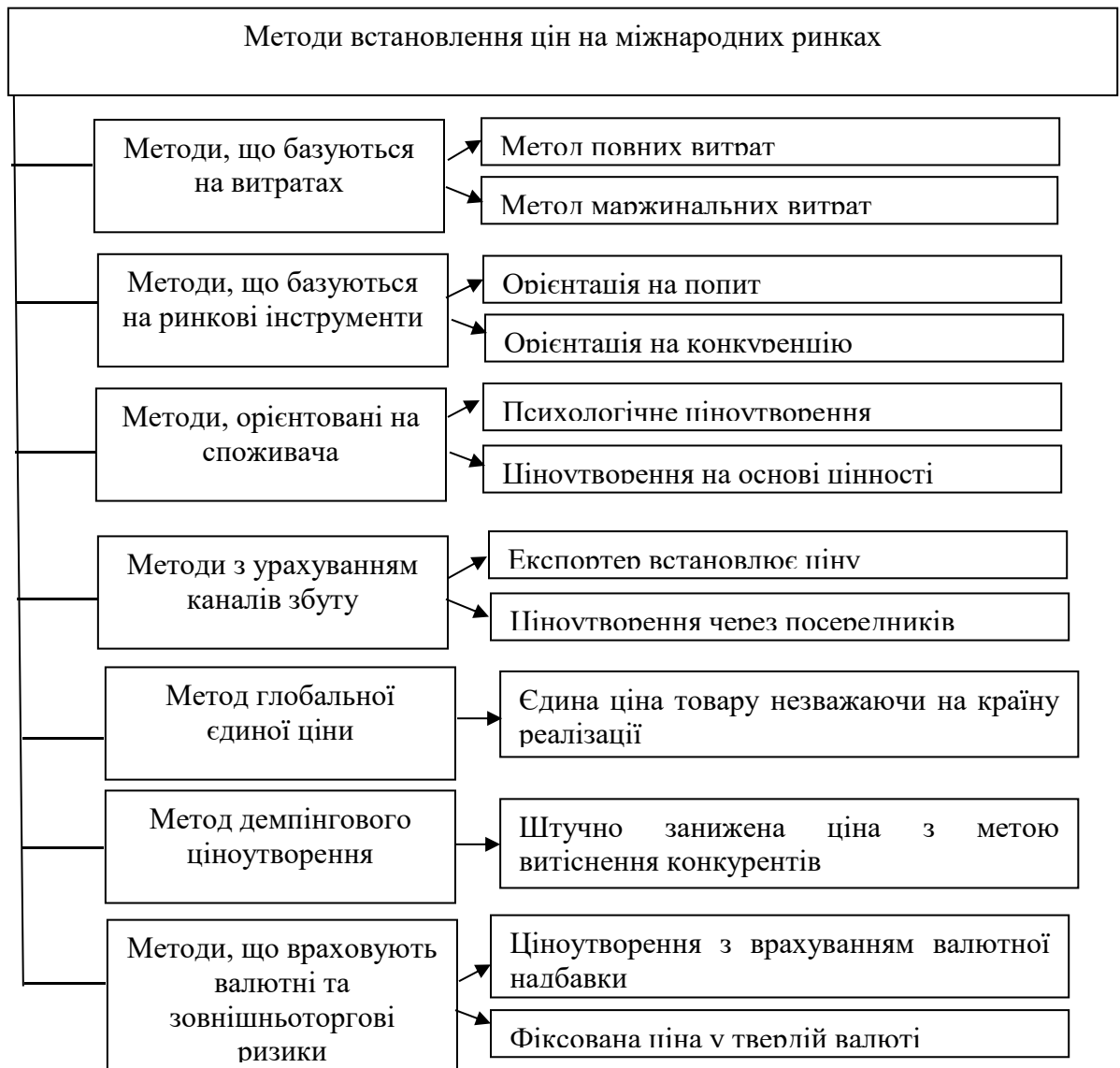


Рис. 1.12. Основні методи встановлення цін на міжнародних ринках

Джерело: сформовано автором за даними [72, с. 115].

Підприємства також можуть застосовувати стратегічні методи. Стратегія проникнення передбачає встановлення низької ціни для швидкого залучення покупців і формування ринкової частки. Вона ефективна на конкурентних ринках, але може призвести до низької початкової прибутковості.

Протилежною є стратегія «зняття вершків», коли на старті встановлюється висока ціна, яка поступово знижується. Вона підходить для інноваційних продуктів та дозволяє швидко окупити витрати на розробку товару.

На міжнародних ринках ціни можуть встановлюватися за єдиним або диференційованим підходом. Метод глобальної єдиної ціни передбачає встановлення однакової ціни в усіх країнах, що спрощує управління брендом і

позиціонування. Ним часто користуються транснаціональні корпорації та преміальні бренди (наприклад, Apple, бренди люксового сегменту). Натомість метод локального (адаптивного) ціноутворення дозволяє встановлювати різні ціни з урахуванням доходів населення, рівня конкуренції, податкових систем та інших локальних особливостей. Такий підхід є більш гнучким, але потребує додаткових ресурсів для управління.

У міжнародній торгівлі також використовуються методи, пов'язані з валютними та юридичними ризиками. Наприклад, до ціни може включатися валютна надбавка для страхування від коливання курсу. Часто контракти укладаються у твердих валютах (долар США, євро), що забезпечує стабільність платежів.

Окремо слід зазначити практику демпінгу – штучного заниження цін з метою витіснення конкурентів. Хоча цей метод може забезпечити швидке завоювання ринку, він суперечить правилам міжнародної торгівлі та часто призводить до санкцій з боку регуляторних органів.

Серед стратегій міжнародного ціноутворення слід зазначити: проникнення на ринок, зняття вершків, конкурентне ціноутворення, гнучке ціноутворення, локальне ціноутворення, глобальне ціноутворення, порівняння яких наведено в табл. 1.14.

Ціноутворення на міжнародних ринках має такі проблеми та ризики: валютні коливання та інфляція; різниця у податкових та митних режимах; політична нестабільність країни; непередбачувані витрати на логістику; сприйняття бренду та рівень лояльності іноземних споживачів.

Розробка міжнародної цінової політики є критичним елементом стратегії виходу нового асортименту на зовнішні ринки. Правильне ціноутворення дозволяє: забезпечити конкурентоспроможність продукції; підвищити прибутковість; врахувати ринкові та економічні особливості; створити позитивне позиціонування бренду в міжнародному масштабі.

Таблиця 1.14

Порівняння основних стратегій міжнародного ціноутворення

Стратегія	Сутність	Мета	Переваги	Недоліки / Ризики	Приклади застосування
Проникнення на ринок	Встановлення низької ціни для швидкого виходу на ринок	Швидке захоплення ринкової частки	Прискорює входження на ринок, стимулює попит	Можлива низька прибутковість на початковому етапі	Нові товари у конкурентних сегментах
Зняття вершків	Висока ціна на новинку для отримання максимального прибутку	Отримання прибутку від ранніх споживачів	Висока маржинальність відшкодування витрат на розробку	Може обмежити ринок збуту, наприклад, конкурентів	Інноваційні або преміальні товари
Конкурентне ціноутворення	Ціна встановлюється на рівні або нижче конкурентів	Підтримка конкурентоспроможності	Проста стратегія підходить при високій конкуренції,	Зниження прибутковості, ризик цінних війн	Товари масового споживання
Гнучке ціноутворення	Ціна змінюється залежно від ринку, сезону, обсягів	Максимізація доходів у різних умовах	Адаптується до ринкових умов, стимулює продажі	Складність управління, потребує постійного аналізу,	Туризм транспорт, сезонні товари,
Локальне ціноутворення	Ціна підлаштовується під купівельну спроможність умови конкретного ринку	Підвищення доступності та конкурентоспроможності	Краща адаптація до ринку, підвищення лояльності	Більше витрат на аналіз та маркетинг	Продукти харчування, косметика
Глобальне ціноутворення	Одна ціна для всіх ринків з урахуванням валютних коливань	Єдиний бренд та уніфіковані ціни	Економія на масштабах. простота управління	Може не відповідати локальній купівельній спроможності	Технологічні товари, преміальні бренди

Джерело: сформовано автором за даними [77, с. 170; 88, с.45].

Після ціноутворення, однією з ключових умов успішної діяльності підприємства на міжнародних ринках є ефективна організація збуту. Від правильно обраних каналів розподілу залежить швидкість проникнення на ринок, обсяг продажів, рівень витрат, конкурентоспроможність товару й формування довгострокових відносин із зарубіжними партнерами та споживачами. Канал збуту на міжнародному ринку являє собою сукупність організацій, посередників та інструментів, через які товар рухається від виробника до кінцевого споживача в іншій країні.

Канали збуту забезпечують фізичне просування товарів, передачу прав власності, логістику, післяпродажне обслуговування, маркетингову підтримку і збирання інформації про ринок. Для міжнародної діяльності їхнє значення зростає, оскільки вони повинні компенсувати бар'єри відстані, культурні особливості, юридичні вимоги та різницю в рівні розвитку інфраструктури.

Основними функціями каналів збуту на міжнародних ринках є: забезпечення доступності товару для кінцевих покупців у різних країнах; адаптація товару та умов продажу під місцеві вимоги; накопичення, сортування та транспортування продукції; здійснення маркетингового супроводу; забезпечення сервісу, гарантійного та післягарантійного обслуговування; зниження фінансових та логістичних ризиків для виробника.

Правильно сформована збутова система дозволяє компанії мінімізувати витрати на логістику, прискорити обіг товару та створити додаткову цінність для іноземних споживачів.

Канали збуту поділяють на прямі та непрямі, залежно від кількості посередників між виробником і покупцем [81, с. 112].

Прямі канали збуту передбачають продаж товарів зарубіжному споживачеві без використання зовнішніх посередників. Вони включають: продаж через власні торгові представництва чи філії за кордоном; електронну комерцію та онлайн-продажі; власні склади та логістичні центри; укладання угод безпосередньо з міжнародними мережами.

Прямі канали використовують компанії, що прагнуть повністю контролювати свою торговельну діяльність, мають значні фінансові ресурси або продають високотехнологічну та унікальну продукцію.

Непрямі канали передбачають участь посередників, які беруть частину функцій виробника на себе. До них належать: міжнародні дистриб'ютори; торгові агенти та брокери; дилери та оптові компанії; експортні торгові доми; міжнародні логістичні оператори; роздрібні мережі та маркетплейси.

Такі канали дозволяють швидко вийти на ринок із меншими фінансовими витратами, оскільки посередники вже мають свою інфраструктуру, клієнтську базу та знання місцевого ринку.

Кожен з зазначених підходів має свої переваги й недоліки, що відображено в табл. 1.15.

Таблиця 1.15

Переваги та недоліки різних каналів збуту продукції на міжнародних
ринках

Вид каналів збуту	Переваги	Недоліки
Прямі канали збуту	повний контроль над маркетингом, ціноутворенням і сервісом;	високі витрати на організацію продажів і логістику;
	кращий зворотний зв'язок із ринком;	потреба у фахівцях з міжнародного маркетингу;
	можливість формування іміджу бренду без посередників	складність швидкої адаптації до нових ринків
Непрямі канали збуту	менші витрати на вихід у країну-імпортер;	менший контроль над ціноутворенням і брендингом;
	зниження комерційних ризиків;	частина прибутку передається посередникам;
	можливість швидкого масштабування збуту	ризик залежності від агентів або дистриб'юторів

Джерело: сформовано автором за даними [81, с. 117].

Основними типами посередників на міжнародних ринках є: експортні торгові компанії, агенти та брокери, дистриб'ютори та дилери, міжнародні роздрібні мережі та онлайн-платформи. Вибір збутового каналу залежить від характеристик продукції, фінансових можливостей підприємства, умов іноземного ринку та стратегічних цілей компанії. Гнучкість та адаптивність у формуванні каналів розподілу є ключем до підвищення конкурентоспроможності та ефективного функціонування підприємства на світовому ринку.

У процесі глобалізації та інтеграції світових економічних систем роль комунікацій зростає, адже саме вони забезпечують взаєморозуміння між виробником і споживачами різних країн, сприяють формуванню попиту, створюють імідж бренду та стимулюють продажі. Головною метою міжнародних маркетингових комунікацій є адаптація інформаційного впливу на споживача

відповідно до культурних, економічних і поведінкових характеристик конкретного ринку [48, с. 37].

Міжнародні маркетингові комунікації – це систематичний процес планування та реалізації заходів, спрямованих на передачу цільовим аудиторіям інформації про товар чи бренд на світових ринках з урахуванням національних особливостей і специфіки середовища. На відміну від комунікацій на внутрішньому ринку, міжнародні потребують врахування: мовних бар'єрів; культурних та релігійних відмінностей; різного рівня економічного розвитку країн; відмінностей у медіапросторі; правових обмежень щодо реклами та просування.

Тому міжнародні маркетингові комунікації мають бути не лише ефективними, а й максимально адаптованими до ринку.

Комплекс міжнародних комунікацій включає такі інструменти [73, с. 166]:

1. Реклама – є одним з найбільш поширених засобів просування на зарубіжних ринках. Вона може здійснюватися через: телебачення й радіо, міжнародні ЗМІ, зовнішню рекламу, інтернет та соціальні мережі, міжнародні виставки та шоу. Рекламні повідомлення мають враховувати національні особливості сприйняття та культурні коди. Невдале врахування менталітету може призвести до репутаційних втрат.

2. Стимулювання збуту, що передбачає: знижки, купони, акції, подарунки, безкоштовні пробні версії. Стимулювання збуту на міжнародному ринку спрямоване на швидке зростання продажів, але має враховувати законодавчі обмеження та традиції країни.

3. Паблік рилейшнз. Міжнародні зв'язки з громадськістю формують позитивний імідж компанії через: прес-релізи, спонсорські програми, участь у виставках, корпоративну соціальну відповідальність. Паблік рилейшнз сприяє підвищенню конкурентоспроможності та довіри споживачів різних країн.

4. Персональний продаж передбачає індивідуальну комунікацію між продавцем і покупцем, яка особливо часто застосовується при просуванні

високотехнологічних продуктів. Залежно від країни змінюються форми ділового етикету, стилі ведення переговорів, аргументація та стиль презентації.

5. Інтернет- та цифрові комунікації. У ХХІ столітті вони стали ключовим каналом просування і включають: соціальні мережі, контекстну рекламу, email-маркетинг, блогінг, маркетплейси й електронну комерцію. Цифрові канали дозволяють швидко масштабувати просування, отримувати аналітику та досягати глобальної аудиторії з мінімальними витратами.

Висновки до розділу 1

На стратегію впровадження нового асортименту продукції впливають велика кількість чинників, які було класифіковано за групами: ринкові, конкурентні, технологічні, економічні, соціальні, правові та внутрішні. Еволюція підходів до сутності поняття «новий асортимент продукції» дозволив виділити класичний (виробничий), маркетинговий, інноваційний, споживчо-орієнтований, аналітично-цифровий. Це дало можливість сформулювати власне визначення: новий асортимент продукції – це оновлена або розширена товарна пропозиція підприємства, сформована стратегічно, з урахуванням динамічності ринкових вимог, споживацьких переваг та ефективного використання ресурсів; включає нові товарні позиції або варіації існуючих продуктів, що підтримуються маркетинговими дослідженнями, аналізом попиту та оптимізацією структури асортименту. Визначено етапи впровадження нового асортименту продукції на підприємстві та показано джерела інформації для ідей нових продуктів.

Серед базових стратегій впровадження нового асортименту продукції було розглянуто: стратегію розширення асортименту, стратегію поглиблення асортименту, стратегію оновлення або заміщення існуючого асортименту, стратегію інноваційного прориву, стратегію диверсифікації. Зазначено переваги й потенційні ризики перелічених стратегій, що допоможе зробити асортиментну політику ефективною та стане фундаментом для формування конкурентних переваг і зміцнення позицій підприємства на цільовому ринку. Розкриті питання

життєвого циклу товару, як одного із ключових інструментів стратегічного управління асортиментом підприємства. Показано характерні риси кожного етапу та управлінські рішення, які потрібно приймати.

Розглянуто чинники, які впливають на вибір стратегії виходу на міжнародні ринки та розкрито їх основні елементи: маркетингові дослідження зовнішнього ринку, вибір оптимальної форми виходу на міжнародний ринок, адаптація або стандартизація нового асортименту, розробка міжнародної цінової політики, канали збуту на міжнародних ринках, міжнародні маркетингові комунікації.

Зазначене дало можливість дійти висновку, що стратегія впровадження нового асортименту продукції на міжнародних ринках є комплексним процесом, який вимагає від підприємства глибоких досліджень, ефективного позиціонування, адаптації маркетингових інструментів та здатності інтегруватися у зовнішнє середовище. Її успішність залежить від правильного вибору форми виходу на ринок, здатності адаптувати продукт до культурних та законодавчих особливостей країни, а також ефективного управління ризиками та інвестиціями.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТРАТЕГІЇ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОДУКЦІЇ КОМПАНІЇ ECO-SNACK

2.1. Діагностика середовища функціонування компанії Eco-Snack

Ринок фруктово-овочевих чипсів та відповідних снеків у 2024 році оцінювався приблизно в \$60,5 млрд та демонструє стійке зростання в останні роки, що зумовлено глобальною зміною споживчих пріоритетів: попит на більш здорові, мінімально оброблені та рослинні альтернативи традиційним картопляним чипсам зростає у всіх регіонах (рис. 2.1). За оцінками аналітичних агентств, ринок фруктово-овочевих чипсів має значні обсяги та прогнозується його зростання з помірним-високим CAGR у горизонті 2025–2035 рр. (різні джерела дають дещо різні оцінки залежно від методології та сегментації: загальний сегмент «fruits & vegetables chips» називають на рівні десятків мільярдів доларів у 2024–2025 рр. з прогнозом зростання у середньому ~6–9% щорічно).

Традиційно такі темпи зростання, з одного боку, пояснюються збільшенням пропозиції, входженням великих гравців у сегмент «здорових снеків» і зростаючим обсягом зазначеної продукції в роздрібній торгівлі. [85]. З іншого боку, зростання продажів фруктово-овочевих чипсів та снеків пояснюється тим, що здорове харчування стає новими тенденціями серед споживачів, які дбають про своє здоров'я. Споживачі шукають готові до вживання, зручні та корисні для здоров'я перекуси, що створює можливості для зростання ринку фруктових та овочевих чіпсів. Зі зростанням проблем зі здоров'ям, таких як ожиріння та діабет, зростає популярність низькооброблених та натуральних харчових продуктів. Фруктові та овочеві чіпси вважаються здоровішим варіантом порівняно з традиційними чіпсами, виготовленими з рафінованого борошна та інших не завжди корисних інгредієнтів. Споживання функціональних продуктів, багатих на антиоксиданти, може запобігти таким

захворюванням, як хвороби серця, рак та інші, а також покращити здоров'я серця, сприяти роботі мозку та зменшити запалення.

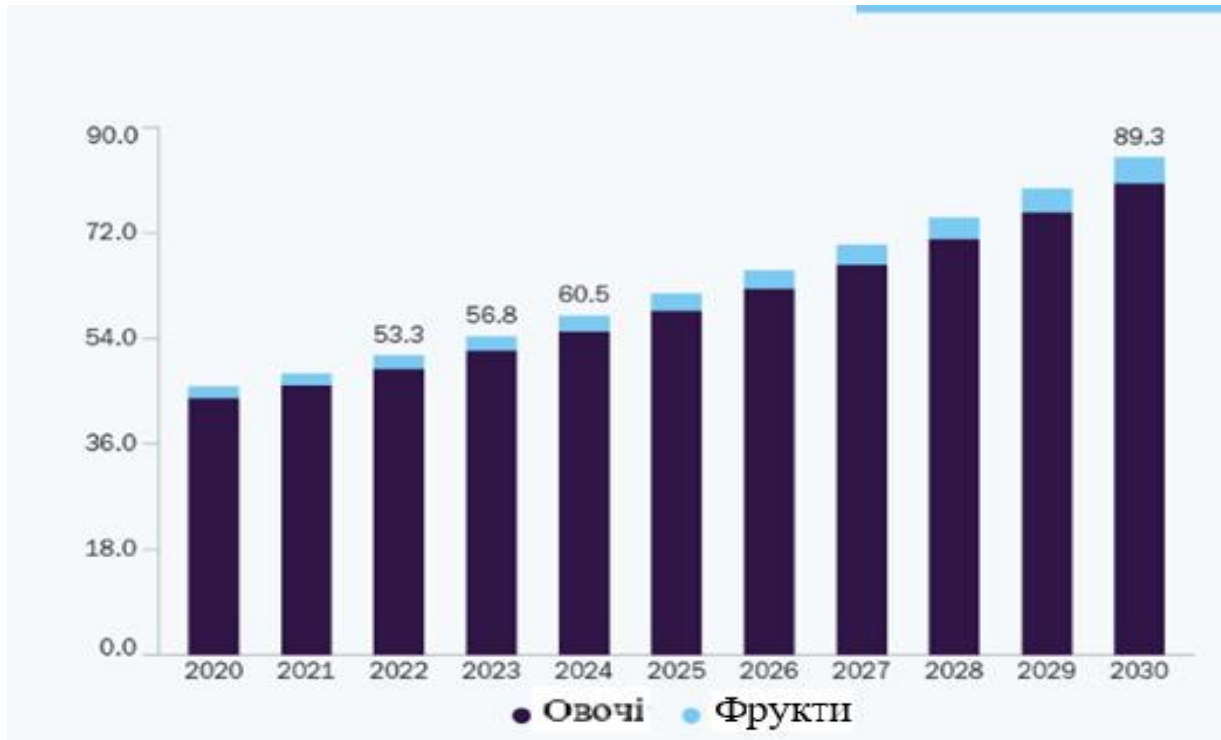


Рис. 2.1. Оцінка ринку фруктово-овочевих чипсів та снєків у 2020-2030 рр.

Джерело: дані світової агенції статистики [85].

Разом з тим, можна виділити й інші причини зростання попиту:

1. Здоровий спосіб життя – споживачі дедалі більше звертають увагу на натуральність інгредієнтів, відсутність штучних барвників та консервантів, а також на короткі, зрозумілі списки компонентів. Це стимулює попит на фруктові та овочеві чипси як альтернативу традиційним шкідливим снєкам.

2. Розвиток трендів вегетаріанства й веганства посилює зростання інтересу до рослинних продуктів дає імпульс для сегмента овочевих та фруктових снєків.

3. Зручність та швидкий формат перекусів – готові порційні упаковки для споживання в дорозі або на роботі сприяють широкому розповсюдженню зазначеної категорії продуктів.

Споживачам подобається, що виробники використовують технологічні інновації – методи переробки, що зберігають поживні речовини у сушінні (в

тому числі фриз-сушіння), бланшуванні та запіканні дозволяють отримувати хрусткі продукти з кращими смаковими і властивостями зберігаючи при цьому нутрієнтну цінність натуральних овочів й фруктів. Великі підприємства даного виду економічної діяльності інвестують в обладнання та нові лінії для фриз-сушіння – це підвищує якість продукції, термін зберігання та асортимент смаків.

Важливу роль відіграє й упаковка продукції. Сьогодні упаковка має бути не просто інформативною та візуально привабливою. Враховуючи загальні світові тенденції до охорони навколишнього середовища, виробники намагаються поєднати бар'єрні властивості пакування (для тривалого строку зберігання) з еко-меседжем. В Європейському союзі спостерігається попит на еко-упаковки (біо/біорозкладні, мінімум пластику) (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Продукція міжнародних брендів-снєкерів, які популярні своїми овочевими / фруктовими чипсами

Також, можна відмітити сегментацію ринку та споживацьких вподобань за:

- сировиною: коренеплоди (солодка картопля, буряк), листові (кейл), традиційні овочі (морква), фрукти (яблуко, банан), а також суміші. Найбільш популярні овочі для виготовлення снєків: картопля, батат, буряк, морква. Сегмент коренеплодів лідирує через знайомість смаку, привабливий зовнішній вигляд та більш низький зміст вуглеводів.

- способом обробки: смажені, запечені, фриз-сушені – кожен сегмент має свої переваги: смажені більш традиційні, запечені позиціонуються як більш

корисні через низький вміст жиру, фриз-сушені – як найбільш натуральні з максимально інтенсивним смаком.

Сегмент овочевих чіпсів мав найбільшу частку ринку – 94,8% у 2024 році [85]. Овочеві чіпси – це зручний спосіб додати більше овочів до раціону, пропонуючи хрусткі та ароматні перекуси. Вони зберігають багато поживних речовин, що містяться в цілих овочах, особливо якщо їх виготовляти з мінімальними добавками. Ці чіпси зазвичай містять менше жиру, солі та цукру порівняно з традиційними закусками, що робить їх здоровішим вибором. Вони можуть допомогти в контролі ваги, сприяти здоров'ю серця та знижувати ризик таких захворювань, як діабет 2 типу. Доступні з різними смаками та виготовлені з овочів, таких як солодка картопля, капуста та кабачки, овочеві чіпси слугують чудовою альтернативою обробленим закускам. Вибираючи варіанти з високим вмістом поживних речовин, вони можуть підтримувати збалансоване харчування.

Очікується, що сегмент фруктових чіпсів продемонструє найшвидше зростання протягом прогнозованого періоду до 2030 року. Фруктові чіпси – це смачний та зручний спосіб насолодитися більшою кількістю фруктів, пропонуючи хрусткі та натурально солодкі перекуси. Вони зберігають багато вітамінів, мінералів та антиоксидантів у свіжих фруктах, особливо якщо їх виготовляти з мінімальним додаванням цукру або консервантів. Ці чіпси містять менше жиру та калорій, ніж традиційні снеки, що робить їх здоровішою альтернативою. Вони можуть допомогти контролювати вагу та здоров'я серця, а також є джерелом клітковини. Фруктові чіпси доступні з різними смаками. Вони пропонують поживний перекус, допомагаючи доповнити щоденне споживання фруктів. Серед фруктів, з яких найчастіше виготовляють чіпси слід відзначити яблуко, банан, манго, апельсин. Крім того, інновації смаків, включаючи екзотичні смаки, розширюють асортимент доступних продуктів.

У 2024 році Китай домінував на регіональному ринку чіпсів з фруктів та овочів. У Китаї ожиріння та інші пов'язані з ним проблеми зі здоров'ям стали серйозною проблемою. Це впливає на здоров'я людей і створює проблему на рівні суспільства та економіки. Значна частина населення Китаю використовує

канали електронної комерції для купівлі харчових продуктів, що полегшує доступ до широкого спектру варіантів перекусів, підживлюючи індустрію снєків у країні. Станом на 2024 рік у Китаї було приблизно 974 мільйони покупців онлайн, що зміцнює його позиції як найбільшого у світі ринку електронної комерції [85]. Це зростання підкріплюється широким використанням Інтернету та смартфонів у міських та сільських районах. Урядові ініціативи розширили доступ до онлайн-платформ у менш розвинених регіонах.

Серед регіонів, що є лідерами по виробництву фруктово-овочевих снєків, слід виділити:

- Північна Америка – один з найбільших і найрозвиненіших ринків, де бренди (Terra, Sensible Portions, Bare та інші) активно розширюють асортимент і мережі дистрибуції; регіон характерний високим попитом на продукти, виготовлені з простих, натуральних та зрозумілих для споживача інгредієнтів, мінімально оброблених і готові платити за преміальні позиції.
- Європа – споживачі мають схильність до органічних та сертифікованих продуктів, звертають увагу на еко-інновації в упаковці та концентрують увагу на етичному походженні сировини.
- Азійсько-тихоокеанський регіон – швидке зростання попиту, частково зумовлене урбанізацією та зростанням середнього класу; тут відчутні можливості для локалізованих смаків (місцеві спеції, екзотичні фрукти).

Найбільш відомі бренди, які спеціалізуються на виробництві фруктово-овочевих снєків наведено в табл. 2.1.

Ринок виробництва фруктово-овочевих снєків має поряд великих гігантів (наприклад, транснаціональні компанії F&B, які купують ніші бренди здорових снєків), численних малих та середніх виробників, що конкурують за нішеві сегменти.

За останні роки у категорії «здорових снєків» спостерігається посилення процесів злиття та поглинання, що приводить до консолідації та більш широкій дистрибуції преміальних нішевих брендів.

Таблиця 2.1

Зарубіжні підприємства, що спеціалізуються на виробництві фруктово-овочевих снєків

Назва підприємства	Напря́м діяльності
Terra Original Vegetable Chips	бренд Terra, до снєків якого входять суміш коренеплодів (батат, петрушка, буряк та ін.), натуральні овочі та морська сіль, без трансжирів
Harvest Snaps Baked Veggie Snacks	виробляє хрусткі запечені снєки з гороху та інших овочів, які мають у складі менше жирів та більше клітковини
Torres Beetroot & Sweet Potato Crisps	бренд Torres, спеціалізується на чипсах з буряка, пастернаку і батату
Jackson's Avocado-Oil Sweet Potato Chips	виготовляє чипси з солодкого батату, смажені в олії авокадо
Good Health Sea Salt Veggie Chips	пропонує овочевий мікс (томати, шпинат, буряк, броколі, морква), зі смачною легкою сіллю, без штучних барвників.
Terra Exotic Vegetable Chips	спеціалізується на «екзотичних» овочевих чипсах (наприклад, пропонує сині картопляні чипси)
Terra Plantain Chips	займається виготовленням чипсів з натурального платанового фрукта
Dryola Strawberry Fruit Chips	пропонує натуральну клубніку, висушену, без цукру, без консервантів
Terra / Hain Celestial Group	бренд Terra Chips, який спеціалізується саме на чипсах з коренеплодів (овочеві чипси).
Brad's / Brad's Naturals	виробник органічних овочевих чипсів з картоплі, шпинату, томатів. Також у бренду Brad's Plant Based є чипси, виготовлені за методом низькотемпературного сушіння, щоб зберегти корисні речовини
Jiangsu Palarich Food Co., Ltd	китайська компанія-виробник натуральних без консервантів сушених фруктових чипсів (наприклад, яблучні чипси, полуничні)
Seneca Foods Corporation	американська компанія, яка займається переробкою фруктів та овочів, в неї є діяльність пов'язана з фруктовими чипсами
Sun-Rype	канадський виробник фруктових снєків, фруктових чипсів – бренд, відомий натуральними фруктовими продуктами

Джерело: розроблено автором за даними [4]

Для фірм, що спеціалізуються на виробництві фруктово-овочевих снєків існують такі основні виклики:

1. Залежність від сезонності сировини – значна кількість позицій якісної фруктово-овочевої сировини може бути сезонною, що впливає на логістику та собівартість продукції.
2. Цінова конкуренція – преміальна продукція часто має більш високий рівень цін, ніж мас-маркет; кризові явища та економічний спад можуть знизити готовність споживачів платити більш високу ціну.

3. Регуляторна політика та маркування – на міжнародному ринку різні країни мають власні вимоги до харчових продуктів та їх сертифікації, що може ускладнювати експортні операції.

Ринок фруктово-овочевих чипсів в Україні відносно новий й не досить розвинений але слід відмітити його зростання через популярність здорового харчування, складовою якого є снєкі без «шкідливих» добавок. Вітчизняне виробництво фруктово-овочевих снєків є динамічно зростаючою галуззю харчової промисловості, що сформувалася під впливом зростання попиту на здорові та натуральні продукти в країні. Українські споживачі дедалі частіше віддають перевагу корисним перекусам, які поєднують високу харчову цінність, низьку калорійність, зручність споживання та відсутність шкідливих добавок. Це створює сприятливі умови для активного розвитку виробників фруктово-овочевих снєків, які адаптують виробничі технології до вимог екологічності, безпеки та інноваційності.

Основою виробництва є натуральні фрукти та овочі, які мають відповідати санітарно-гігієнічним нормам, стандартам якості та органолептичним вимогам. Поширеними видами сировини є яблука, груші, буряк, морква, гарбуз, банани, ананаси, абрикоси, ківі, а також сезонні ягоди. Продукція часто закуповується у місцевих фермерських господарств, що дозволяє забезпечити свіжість, стабільність поставок та підтримку локального аграрного сектору.

Ключові вимоги до сировини включають високий вміст сухих речовин, природні смакові якості, відсутність механічних пошкоджень та залишків агрохімії. Застосування сертифікованих органічних плодів підвищує конкурентоспроможність продукції на міжнародних ринках та відповідає сучасному тренду екологічності.

Технології сушіння (низька температура, інфрачервоне/конвеєрне сушіння) – важливий чинник для збереження корисних речовин, кольору та смаку овочів / фруктів. Технологія виробництва фруктово-овочевих снєків залежить від обраної кінцевої форми продукту: чипси, пастила, батончики, сушені шматочки тощо. В Україні найпоширенішими є три основні технологічні методи:

1) Сушка гарячим повітрям (конвективне сушіння). Це найтрадиційніший метод, суть якого полягає у видаленні вологи з продукту при нагріванні. Процес включає миття, очищення, нарізання сировини та його сушіння при температурі 50–70°C до досягнення залишкової вологості 10–15%. Перевагою є простота обладнання, недоліком – часткова втрата вітамінів та зміна природного кольору.

2) Сублімаційна сушка (фриз-сушка). Найбільш сучасна та прогресивна технологія, що передбачає глибоке заморожування продукту та подальше видалення вологи шляхом сублімації у вакуумі. Снеки, виготовлені таким способом, зберігають до 98% поживних речовин, насичений смак та натуральну текстуру. Однак сублімаційна сушка є найбільш капіталомісткою і потребує професійного сучасного обладнання.

3) Вакумне сушіння. Проводиться при зниженій температурі, що дозволяє скоротити теплове навантаження та покращити якість кінцевого продукту. Така технологія економніша за сублімаційну, але забезпечує вищу якість порівняно з конвективним сушінням.

Виробничий процес зазвичай включає такі етапи: приймання та сортування сировини, миття, механічне очищення та нарізання, короткочасна бланшировка (за потреби), сушка у відповідному середовищі, охолодження, змішування з натуральними підсолоджувачами та спеціями (за рецептурою), контроль якості та фасування.

Вибір обладнання залежить від обсягів виробництва та технології. Однак, традиційно для виробництва фруктово-овочевих снеків використовують:

- мийні та калібрувальні машини,
- нарізувальні та подрібнювальні механізми,
- сушильні камери (конвективні, вакуумні або сублімаційні),
- лінії для глазурування та змішування,
- прилади для контролю вологості та мікробіологічної чистоти,
- автоматичні фасувальні та пакувальні агрегати.

Сучасні підприємства активно впроваджують цифрові системи моніторингу параметрів сушіння, дистанційний контроль температури й вологості, а також енергозберігаючі технології, що знижують собівартість виробництва.

Виробництво фруктово-овочевих снєків регулюється міжнародними системами якості, серед яких найпоширенішими є: HACCP, ISO 22000, BRC, FSSC 22000.

Контроль проводиться на кожному етапі – від закупівлі сировини до готової продукції. Перевіряється мікробіологічна безпечність, рівень токсичних речовин, залишкова вологість, а також відсутність домішок та сторонніх компонентів. Тка, снєки з низькою вологістю не потребують використання консервантів, оскільки сам процес сушіння забезпечує природне перешкоджання розвитку мікроорганізмів.

Підприємства, які займаються виробництвом фруктово-овочевих чипсів в Україні інвестують у сертифікацію (HACCP, лабораторні тести), що підвищує довіру споживачів та дає можливість експортувати продукцію.

Для збереження якості та продовження терміну придатності використовуються бар'єрні матеріали, що захищають продукт від вологи, кисню та ультрафіолетового випромінювання. Найчастіше застосовуються: пакетики із поліпропілену з фольгованим прошарком, дой-пак пакування, скляні та картонні ємності для преміальних лінійок.

Зберігання здійснюється при кімнатній температурі в затемнених сухих приміщеннях. Термін придатності варіюється від 6 до 24 місяців залежно від технології сушіння та пакування.

Важливою перевагою галузі є мінімальність відходів. Шкірки, кісточки, обрізки можуть застосовуватися для виготовлення пектину, порошків або кормових добавок. Технології енергоефективного сушіння дозволяють зменшити витрати електроенергії на 25–40%, що позитивно впливає на собівартість та екологічний імідж виробника.

До ключових економічних чинників зазначеного виду економічної діяльності належать:

- швидке зростання попиту на здорові перекуси,
- відносно низькі інвестиції на початку впровадження виробництва при невеликих обсягах,
- можливість виходу на міжнародні ринки з мінімальними логістичними витратами.

Згідно даних служби статистики України, станом на 1.12.2025 р. в Україні за видом економічної діяльності 10.39 «Перероблення та консервування фруктів і овочів» зареєстровано й здійснюють діяльність 1251 суб'єктів господарювання. З них 785 юридичних осіб, 466 ФОП.

Таблиця 2.2

Кількість суб'єктів господарювання, що займаються переробленням та консервуванням фруктів і овочів в Україні

Регіон	Кількість суб'єктів, всього	Юридичні особи	ФОП
1	2	3	4
Київ	174	135	39
Львівська область	102	53	49
Дніпропетровська область	89	55	34
Київська область	89	56	33
Харківська область	68	36	32
Вінницька область	66	33	33
Одеська область	60	44	16
Івано-Франківська область	59	34	25
Полтавська область	58	27	31
Черкаська область	54	34	20
Тернопільська область	44	24	20
Закарпатська область	40	27	13
Волинська область	35	24	11
Херсонська область	34	30	4
Чернівецька область	34	18	16
Рівненська область	32	22	10
Запорізька область	29	24	5
Хмельницька область	28	21	7
Донецька область	27	17	10

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4
Автономна Республіка Крим	24	13	11
Житомирська область	22	16	6
Миколаївська область	22	9	13
Кіровоградська область	20	9	11
Чернігівська область	18	12	6
Сумська область	13	7	6
Луганська область	8	4	4
Севастополь	2	1	1

Джерело: розроблено автором за даними [70].

Як видно за даними табл. 2.2, лідерами по кількості суб'єктів господарювання за зазначеним видом економічної діяльності є м. Київ та Львівська область. У Вінницькій області, де зареєстроване досліджуване підприємство Есо-Snack працює за зазначеним напрямом 66 суб'єктів – 33 юридичні особи, 33 ФОП.

Найбільшим за виручкою вінницького регіону у 2024 році було досліджуване підприємство Есо-Snack, дані якого й його основних локальних конкурентів наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Найбільші суб'єкти господарювання, що займаються переробленням та консервуванням фруктів і овочів в Вінницькій області

№	Суб'єкт господарської діяльності	Код ЄДРПОУ	Виручка, грн
1	ТОВ "ЕКО-СНЕК"	40834878	1458570000
2	ТОВ "АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА"	20118399	1246729000
3	ПрАТ "ВІННИЦЬКА ХАРЧОСМАКОВА ФАБРИКА"	30453389	323173000
4	ТОВ "ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО "НАДІЯ-В"	32938796	142771400
5	ТОВ "ФРУКТОНА - ВН"	40316631	139192500
6	ТОВ "ЛАКИ-2017"	41346073	103447500
7	ТОВ "ЕКО СНЕК"	39200174	57422900
8	ТОВ "МБ НАТС ПРОДАКШІН"	44727616	34659200

Джерело: розроблено автором за даними [70].

Вважаємо цей напрям економічної діяльності для України досить перспективним, оскільки:

по-перше, продукція у вигляді фруктово-овочевих чипсів буде мати попит, як сучасний урбанізований корисний «перекус», що дозволяє, без великих грошових витрат, підживлювати організм вітамінами.

по-друге, для виробництва фруктово-овочевих чипсів потрібно мати якісну сировинну базу, а українські агровиробники спроможні забезпечити стабільні поставки вітчизняних овочів та фруктів.

Найбільші виробники фруктово-овочевих снеків в Україні наведені в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Найбільші українські виробники фруктово-овочевих снеків

Назва підприємства	Напрямок діяльності
Frutex	український бренд, який виробляє натуральні фруктові та овочеві чипси. В асортименті: яблочипси (з сушених яблук), банан-чипси, чипси з апельсинів, а також овочеві чипси (наприклад, з кабачків). За заявою підприємства, вони сушать фрукти при низькій температурі, щоб зберегти максимум корисних речовин
Еко-чипси	підприємство спеціалізується на виробництві натуральних фруктових та овочевих чипсів без використання олії, солі, цукру, барвників та консервантів
hiSnack	український виробник, виготовляє чипси з буряка, гарбуза, помідора, батату, моркви. У планах підприємства збільшення асортименту продукції за рахунок чипсів з кольорової капусти, броколі тощо
ТОВ Шполянський завод продтоварів	виробник картопляних чипсів і снеків під маркою «Золотисті»
Parovoz Chips	крафтовий виробник фруктово-овочевих чипсів, порошків і гарнішів для барів; працюють з дегідратцією при низьких температурах; мають інтернет-магазин і B2B-продажі
Фрутекс / Frutex	бренд фруктових чипсів (яблуко, банан, апельсин тощо), продається в українських мережах; позиціонується як 100% натуральні
ФГ «Агроекотехнології»	фермерське/переробне господарство, що сушить фрукти й овочі (чипси, порошки); акцент на власній сировинній базі

Джерело: розроблено автором за даними [4].

Виробництво фруктово-овочевих снеків є перспективною для українських виробників та прибутковою ланкою харчової промисловості, що відповідає світовим тенденціям здорового харчування. Підприємства, які впроваджують сучасні технології сушіння, автоматизацію контролю якості та екологічно чисту сировинну базу, отримують суттєві конкурентні переваги на внутрішньому та

міжнародному ринках. У майбутньому очікується подальше розширення асортименту, розвиток рецептур без додавання цукру, поява органічних та функціональних снеків, а також активна цифровізація виробничих процесів.

2.2. Аналіз господарської діяльності підприємства

Для дослідження було обрано ТОВ «ЕКО-СНЕК», яке зареєстровано та взято на облік 15.09.2016 року Вінницькою районною державною адміністрацією. Відповідно до установчих документів, повна назва підприємства: Товариство з обмеженою відповідальністю «ЕКО-СНЕК»; англійською Eco-Snack limited liability company (Eco-Snack LLC). Юридична адреса підприємства: Україна, 23227, Вінницька обл., Вінницький р-н, село Агрономічне, вулиця Нова, будинок 2 А. Ідентифікаційний код юридичної особи 40834878.

Організаційно-правова форма юридичної особи Eco-Snack – товариство з обмеженою відповідальністю. Основним видом діяльності підприємства за КВЕД у досліджуваному періоді було – 10.39 Інші види перероблення та консервування фруктів і овочів. Серед інших видів діяльності, що зазначено в статуті (Додаток Г):

- 10.52 Виробництво морозива;
- 10.89 Виробництво інших харчових продуктів;
- 46.17 Діяльність посередників у торгівлі продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;
- 46.18 Діяльність посередників, що спеціалізуються в торгівлі іншими товарами;
- 46.38 Оптова торгівля іншими продуктами харчування, у тому числі рибою, ракоподібними та молюсками;
- 46.39 Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;
- 77.33 Надання в оренду офісних машин і устаткування, у тому числі комп'ютерів;

- 77.39 Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів;
- 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;
- 47.19 Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах;
- 47.29 Роздрібна торгівля іншими продуктами харчування в спеціалізованих магазинах;
- 47.81 Роздрібна торгівля з лотків і на ринках харчовими продуктами, напоями та тютюновими виробами;
- 47.21 Роздрібна торгівля фруктами й овочами в спеціалізованих магазинах тощо.

Оскільки підприємство є платником податків, 15.09.2016 року Головним управлінням ДПС у Вінницькій області, Вінницькою державною податковою інспекцією ТОВ «ЕКО-СНЕК» було взято на облік як платника податків за податковим номером 020316179126.

01.11.2016 року підприємство було зареєстроване, як платник ПДВ за індивідуальним податковим номером 408348702030.

Для реєстрації підприємства, як товариства, засновниками було внесено статутний капітал, розмір якого складає 120000,00 грн.

Інформація про засновників наведена в табл. 2.5

Таблиця 2.5

Інформація про засновників Eco-Snack

П.І.П. засновника	Частка в статутному капіталі	Сума, грн.
Шугаєв Євгеній Олександрович	50%	60000
Сіверчук Михайло Станіславович	50%	60000

Джерело: розроблено автором за даними Статуту підприємства.

Товариство Eco-Snack створено відповідно до чинного законодавства України, для здійснення підприємницької діяльності з метою одержання прибутку та здійснює діяльність відповідно до Закону України «Про

господарські товариства», Цивільного Кодексу України, Господарського Кодексу України, інших законодавчих актів, що регулюють підприємницьку діяльність в Україні. З моменту реєстрації Товариство діє на підставі Статуту (Додаток Г) у відповідності з чинним на території України законодавством.

Товариство Есо-Snack є юридичною особою, має відокремлене майно, самостійний баланс, поточний, валютні та інші рахунки в українських та зарубіжних банках, круглу печатку та кутовий штамп із своїм найменуванням, може мати знаки для товарів і послуг та інші реквізити, може набувати майнових та особистих немайнових прав, вступати в зобов'язання, виступати в суді та третейському суді від свого імені. Товариство має право створювати інші господарські товариства, самостійно або разом з іншими юридичними чи фізичними особами на території України і за кордоном; розмішувати кошти в облігаціях, сертифікатах банків та інших цінних паперах, що знаходяться в обігу; проводити операції на товарних та фондових біржах; брати участь в аукціонах; проводити виставки, ярмарки; виступати співзасновником в асоціаціях, консорціумах та інших об'єднаннях.

Вищим органом Товариства є Загальні Збори Учасників. Вони складаються з Учасників Товариства та призначених ними представників. Учасник має право призначити свого представника постійно або на визначений строк. Учасник вправі в будь-який час замінити свого представника.

Питання, віднесені законом до виключної компетенції Загальних Зборів Учасників Товариства, не можуть бути передані для вирішення виконавчому органу Товариства.

Загальні Збори Учасників вважаються повноважними, а прийняті на них рішення правомочними якщо на них присутні та проголосували Учасники (представники Учасників), що володіють у сукупності більш як 60 відсотками голосів.

Загальні Збори Учасників скликаються по мірі необхідності, але не рідше двох разів на рік. Загальні Збори Учасників скликаються у разі неплатоспроможності Товариства, а також у будь-якому іншому випадку, якщо

цього потребують інтереси Товариства в цілому, зокрема, якщо виникає загроза значного скорочення Статутного капіталу Товариства.

Загальні Збори Учасників мають право приймати рішення з усіх питань діяльності Товариства, у тому чисті і з тих, що передані до компетенції виконавчого органу. Загальні Збори Учасників можуть формувати органи, що здійснюють постійний контроль за фінансово - господарською діяльністю виконавчого органу. Порядок створення та повноваження контрольного органу встановлюються рішенням Загальних Зборів Учасників Товариства.

Управління поточною (оперативною) діяльністю Товариства здійснює його одноосібний виконавчий орган - директор. Директор самостійно вирішує усі питання діяльності Товариства, за винятком тих, що належать до виключної Загальних Зборів Учасників Товариства. Загальні Збори Учасників можуть винести рішення про передачу частини повноважень, що належать Загальним Зборам йому, до компетенції директора, крім тих, що відносяться до виключної компетенції Загальних Зборів. Директор підзвітний Загальним Зборам і організує виконання їх рішень.

Уповноваженою особою юридичної особи Есо-Snack є директор Ганюк Костянтин Анатолійович, який здійснює стратегічне управління та відповідає за фінанси, виробництво, експорт, маркетинг. Головний бухгалтер Діжечко Людмила Петрівна. Організаційна структура підприємства представлена на рис. 2.3.

Компанія працює стабільно та демонструє зростання виручки за рахунок розширення географії експорту (Угорщина, Польща, Словаччина, УК, Канада, США, UAE, Балкани). Основну частку продажів становлять фруктові роли 30 г, фруктові страйпси 14 г, смузі 120 г та інноваційні снеки.

Перший продукт бренду – фруктовий рол «Равлик Боб» – з'явився на українському ринку у січні 2016 року. У 2025-му році у фірми Есо-Snack 187 найменувань продукції, шість власних магазинів в Україні, два у Польщі і експорт до інших країн світу. ТОП напрямки експорту продукції фірми Есо-Snack: США, Польща, Британія, Канада, Угорщина, Словаччина, Чехія, Румунія.

Наразі підприємство експортує до понад 48 країн, а продукти фірми Eco-Snack доступні у провідних міжнародних роздрібних мережах, включаючи ALDI, Costco, Auchan, LIDL, Carrefour, Metro, SPAR, TESCO, Billa, DM, Rossmann, Colruyt та інші.



Рис. 2.3. Організаційна структура підприємства Eco-Snack

Джерело: розроблено автором за даними підприємства.

Серед основних видів продукції ТОВ Eco-Snack слід зазначити роли, фруктові смужки, фруктові пасти, пюре та фруктові батончики, використовують широкий спектр натуральної сировини рослинного походження. Продукти ТОВ Eco-Snack виготовлені зі 100% натуральних фруктів, без доданого цукру, барвників та консервантів; мають яскраве, привабливе пакування. Зростання бренду стимулюється глобальним попитом на clean-label, рослинні та функціональні снеки. На цьому фоні сегмент здорових снеків стрімко

розширюється, підживлений попитом на поживні, фруктові продукти, які не мають у складі цукру, їх батьки можуть з упевненістю давати своїм дітям.

Аналіз розвитку підприємства необхідно розглядати у контексті тенденцій світового ринку фруктово-овочевих снеків. Згідно з даними, наведеними у попередньому підрозділі, світовий ринок фруктово-овочевих снеків у 2020–2030 рр. демонструє стабільне та структурне зростання. На графіку «Fruits and Vegetable Chips Market Size by Product 2020–2030» (рис. 2.1) чітко простежується щорічне зростання продажів обох основних сегментів – фруктових та овочевих снеків. Також визначено високий середньорічний темп зростання (CAGR), що вказує на формування позитивної та довгострокової перспективи.

Результати проведеної діагностики динаміки активів і пасивів підприємства відображено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка показників Балансу ТОВ Есо-Snack за 2022–2024 рр.

(тис. грн)

Показники	2022	2023	2024	Абсолютні відхилення		Відносні відхилення, %	
				2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
Активи	359211	581932	836013	+222721	+254081	+62,00	+43,66
Гроші та їх еквіваленти	21445	30583	28828	+9138	-1755	+42,61	-5,74
Зареєстрований капітал	120	120	120	0	0	0	0
Зобов'язання, в. т.ч.	96323	141374	208618	+45051	+67244	+46,77	+47,56
Довгострокові зобов'язання	2292	-	6442	-2292	+6442	+42,61	-5,74
Довгострокові кредити банків	2292	-	-	-2292	0	-100,00	0,00
Короткострокові кредити банків	-	-	6000	0	+6000	-100,00	0,00
Поточні зобов'язання	96037	141374	208618	+45337	+67244	+47,21	+47,56

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Як можна побачити за даними табл. 2.6 активи ТОВ Есо-Snack у досліджуваному періоді поступово зростають. У 2023 році активи зросли на 62% відносно попереднього року, а у 2024 році зростання було на рівні 43,66%. Це,

безумовно показує позитивну тенденцію. Підприємство нарощує виробничі потужності, впроваджуючи сучасне високотехнологічне обладнання та вкладаючи кошти в сертифікацію своєї продукції на рівні вимог ЄС (Додаток В). У 2023 році компанія активно інвестувала в: автоматизацію виробництва, сертифікацію IFS, нову лінійку CHOCO. У 2024 році фінанси вкладались у розширення експорту, виставки (ISM, SIAL, CIE), та маркетинг. Цим пояснюється зростання зобов'язань – підприємство використовувало для капітальних інвестицій банківські кредити. Візуалізація динаміки активів підприємства до його зобов'язань у досліджуваному періоді представлена на рис. 2.4.

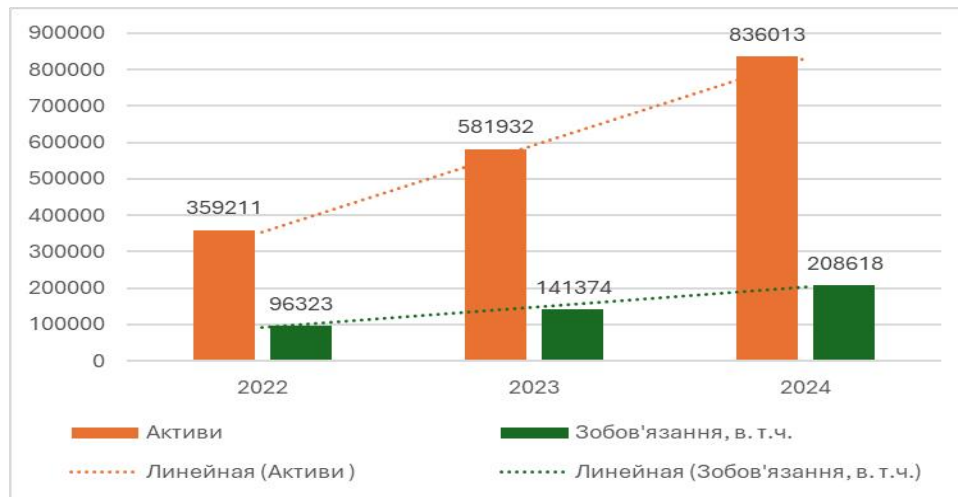


Рис. 2.4. Динаміка активів й зобов'язань підприємства Eco-Snack за 2022-2024 рр.

Джерело: розроблено автором за даними підприємства.

Як видно за даними рис. 2.4 лінія тренду активів показує значно більше зростання, ніж зростання зобов'язань. Для діагностики ефективності інвестування залучених коштів проаналізуємо співвідношення коефіцієнту рентабельності активів до коефіцієнту фінансової залежності.

Коефіцієнт фінансової залежності ТОВ Eco-Snack за 2022-2024 рр. порахуємо за формулою:

$$\text{Коефіцієнт фінансової залежності} = \text{Зобов'язання} / \text{Активи} \quad (2.1)$$

$$\text{2022 рік: } 96323 / 359642 = 0,268 \text{ або } 26,8\%$$

$$\text{2023 рік: } 141374,000 / 581932 = 0,243 \text{ або } 24,3\%$$

2024 рік: $208618,000 / 836013 = 0,249$ або 24,9%

Це вказує, що частка зобов'язань у структурі фінансування активів перебуває приблизно на рівні 24- 27%. Це досить помірний рівень фінансового ризику.

Рентабельність активів залежить від різних чинників, так, рентабельність продукції залежить від цін на фрукти (овочі), упаковку, логістику та курсу валют. Рентабельність активів (ROA) фактично є індикатором прибутковості, він показує скільки прибутку приносить кожна гривня активів компанії. Коефіцієнт дає можливість проаналізувати наскільки ефективно менеджмент використовує активи фірми для генерації прибутку.

Коефіцієнт рентабельності активів підприємства ТОВ Есо-Snack за 2022-2024 рр. порахуємо за формулою:

Коефіцієнт рентабельності активів = Чистий прибуток/Активи
(2.2)

2022 рік: $105986/ 359642 = 0,295$ або 29,5%

2023 рік: $173839/ 581932 = 0,299$ або 29,9%

2024 рік: $341110/ 836013 = 0,408$ або 40,8%

Розрахунки показують високий рівень рентабельності активів, що свідчить про ефективне використання активів підприємства.

Співвідношення коефіцієнту рентабельність активів до коефіцієнту фінансової залежності ТОВ Есо-Snack за 2022-2024 рр. наведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Співвідношення коефіцієнту рентабельність активів до коефіцієнту фінансової залежності

Показники	2022	2023	2024	Відхилення	
				2023/ 2022	2024/ 2023
Коефіцієнт рентабельності активів	29,5	29,9	40,8	+0,4	+10,9
Коефіцієнт фінансової залежності	26,8	24,3	24,9	-2,5	+0,6
Співвідношення коефіцієнтів	1,1	1,2	1,6	+0,1	+0,4

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Надалі проаналізуємо динаміку даних про фінансові результати підприємства у досліджуваному періоді (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Основні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ Есо-Snack за 2022-2024 рр.

(тис. грн)

Показники	2022	2023	2024	Абсолютні відхилення		Відносні відхилення, %	
				2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
Виручка від реалізації	549773	1027808	1458570	478035	430762	86,95	41,91
Собівартість реалізованої продукції	293666	570512	730765	276846	160253	94,27	28,09
Валовий прибуток	256107	457296	727805	201189	270509	78,56	59,15
Операційні витрати	82268	216186	561870	133918	345684	162,78	159,90
Фінансовий результат до оподаткування	217299	301388	207419	84089	-93969	38,70	-31,18
Чистий прибуток	173839	241110	165935	67271	-75175	38,70	-31,18
Чистий борг	76884	110791	186232	33907	75441	44,10	68,09
Податок на прибуток	43460	60278	41484	16818	-18794	38,70	-31,18
EBITDA	173839	241110	165935	67271	-75175	38,70	-31,18
Відношення чистого боргу до EBITDA	0,6	0,5	0,2	-0,1	-0,3	-16,67	-60,00
Чисельність працівників (осіб)	288	460	515	172	55	59,72	11,96

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

За даними табл. 2.8 можна побачити, що протягом досліджуваного періоду спостерігається відносний приріст виручки від реалізації на 86,95 % протягом 2023 року та на 41,91% у 2024 році. Разом з тим, собівартість реалізованої продукції також мала тенденцію до зростання, але, як видно з рис. 2.5, динаміка зростання виручки перевищує тренд збільшення собівартості продукції, що показує позитивну ситуацію. Разом з тим, відмітимо, що підприємство прибуткове, при чому чистий прибуток протягом 2023 року зростав на 38,70%, а наступного, 2024 року прибуток знизився на 31,18%, на що керівництву слід звернути увагу.



Рис. 2.5. Динаміка виручки від реалізації й собівартості продукції підприємства Есо-Snack за 2022-2024 рр.

Джерело: розроблено автором за даними підприємства.

Надалі проаналізуємо результати діяльності підприємства за допомогою показника EBITDA – аналітичного показника прибутку компанії до вирахування відсотків за кредитами, податків та амортизації, який використовується для оцінки операційної ефективності бізнесу незалежно від його фінансової структури та податкового режиму. Цей показник достатньо інформативний, оскільки дає можливість:

- оцінити операційну ефективність: EBITDA демонструє, скільки грошей генерує основна діяльність компанії, до вирахування відсотків за кредитами, податків та амортизації;
- зробити порівняння компаній: дозволяє порівнювати прибутковість різних компаній одного виду економічної діяльності, незалежно від їх боргів, податкової політики чи методів нарахування амортизації;
- надати оцінку кредитоспроможності: фінансові установи використовують цей показник, щоб оцінити, чи здатна компанія обслуговувати свої борги;
- проаналізувати інвестиційну привабливість: інвестори використовують EBITDA для оцінки вартості компанії та порівняння її з іншими, наприклад, через мультиплікатор;

- прийняття управлінських рішень: власники та топ-менеджери використовують показник EBITDA для оцінки ефективності бізнесу та ухвалення стратегічних рішень, таких як злиття, поглинання або запуск нових продуктів.

За результатами розрахунків можна побачити, що EBITDA виріс на 38,70% у 2023 році. Зростання значення EBITDA є позитивним, оскільки підвищує здатність підприємства покривати борги, покращує інвестиційну привабливість Eco-Snack та надає можливість формувати компанії внутрішні ресурси для розвитку. Але EBITDA знизився на 31,18% у 2024 році, що свідчить про не системне покращення операційної ефективності.

Зростання значення показника на 2023 році пов'язане з: зростанням попиту, нарощуванням виробництва, поліпшенням маржинальності.

2.3. Оцінка ефективності реалізації стратегії впровадження нового асортименту продуктів компанії

Стратегія впровадження нового асортименту є ключовим елементом довгострокового розвитку компаній, що працюють в умовах глобальної конкуренції. Для підприємств харчової індустрії, зокрема виробників натуральних фруктово-овочевих снеків, диверсифікація продуктового портфеля стають інструментами зміцнення конкурентоспроможності, зниження ризиків та нарощування ринкової частки. Компанія Eco-Snack, яка спеціалізується на виготовленні натуральних фруктових та овочевих снеків, упродовж 2022–2024 років активно реалізувала стратегію розширення асортименту.

Основні тенденції ринку здорових снеків свідчать, що споживачі дедалі частіше обирають продукти з натуральних інгредієнтів, низьким вмістом цукру та високою харчовою цінністю. Саме це створює значний потенціал для українських виробників, які мають доступ до якісної сировини та можуть забезпечити конкурентну ціну продукції.

Виробництво корисних фруктових та овочевих чіпсів вимагає спеціалізованого обладнання та методів обробки, що значно збільшує виробничі

витрати порівняно з традиційним виробництвом снеків. Вакуумні системи смаження коштують на 300-400% дорожче, ніж звичайне обладнання для смаження, тоді як установки для сублімаційної сушіння вимагають значних капіталовкладень та споживання енергії. Ці підвищені витрати створюють бар'єри для менших виробників та обмежують можливості виходу на ринок.

Постачання сировини створює додаткові труднощі, оскільки вимоги до якості корисних чіпсів вимагають фруктів та овочів преміум-класу. Сезонна доступність та залежність від погоди врожайності створюють загрози своєчасності поставок, з коливаннями цін на 15-25% щорічно для ключових інгредієнтів, таких як яблука, морква, буряк тощо. Перебої в ланцюгу поставок, особливо ті, що впливають на органічну та спеціалізовану продукцію, впливають на стабільність виробництва та управління витратами.

Складність підтримки логістики для певних методів обробки збільшує операційні витрати. Сублімовані продукти вимагають контрольованих умов зберігання протягом усього циклу виробництва, додаючи 8-12% до загальних логістичних витрат. Ці чинники впливають на зростання роздрібних цін, що може обмежувати проникнення на ринок серед чутливих до ціни сегментів споживачів.

На основі даних маркетингових досліджень компанії Eco-Snack (опитування, виставки, зворотний зв'язок з дистриб'юторами) найбільш популярними позиціями продукції є: яблучні чипси з корицею, мікси сушених ягід, морквяно-яблучні снеки, батончики з сублімованих фруктів.

У 2024 році спостерігалось підвищення попиту на продукцію без цукру та низькокалорійні снеки.

Аналіз результатів реалізації стратегії впровадження нового асортименту Eco-Snack наведено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Динаміка асортименту продукції ТОВ Есо-Snack у 2022–2024 рр.

Рік	Кількість асортиментних позицій	Нові продукти	Частка нових продуктів, %
2022	17	-	-
2023	17	5	29%
2024	22	6	27%

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Як видно за даними таблиці 2.9, керівництво ТОВ Есо-Snack розуміє необхідність стратегії впровадження нового асортименту продукції. Так, протягом 2023 року компанія ввела в асортимент 5 видів нової продукції, що становило 29% від існуючого асортиментного ряду продукції, тобто, протягом року, майже третина продукції була новим асортиментом. Це призвело до зростання виручки майже вдвічі (на 86,95%-табл. 2.8), що показує правильність обраної стратегії. У 2024 році ТОВ Есо-Snack було введено в асортиментний ряд ще 6 нових позицій, частка нової продукції до всього асортименту склала 27%. Виручка від реалізації протягом 2024 року зросла на 41,91%.

Розширення асортименту продукції призвело до: зростання виручки майже вдвічі, підвищення рентабельності, зміцнення позицій на експортних ринках.

Оцінку ефективності стратегії будемо проводити на основі ключових показників KPI (key performance indicators). Для комплексної оцінки були застосовані такі індикатори: розширення асортименту продукції, зростання виручки, рівень зростання обсягів реалізації та рентабельність EBITDA (табл. 2.10).

Ефективність стратегії оцінюється як висока, оскільки більшість показників KPI були перевиконані або виконані.

Оцінка ефективності стратегії розширення асортименту продукції ТОВ
Есо-Snack у 2022–2024 рр.

КРІ	2023 рік		Оцінка виконання	2024 рік		Оцінка виконання
	План	Факт		План	Факт	
Кількість нових продуктів для розширення асортименту	5	5	Виконано	5	6	Перевиконано
Зростання виручки	+80%	+86,95%	Перевиконано	+ 40%	+41,91%	Перевиконано
Рівень зростання обсягів реалізації	> 60%	64%	Перевиконано	> 45%	48%	Перевиконано
Рентабельність EBITDA, %	> 10%	12,5%	Перевиконано	> 12%	13,8%	Перевиконано

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Отже, стратегія впровадження нового асортименту Есо-Snack забезпечила:

- суттєве зростання фінансових результатів,
- зміцнення конкурентних позицій,
- формування стійкої бізнес-моделі експорту здорових снеків.

Ключові досягнення:

- асортимент зріс на 56% за два роки;
- EBITDA зросла на 125,54%.

Висновки до розділу 2

Європейський ринок фруктових та овочевих чіпсів зазнає значних змін через зміну поведінки споживачів. Зростає попит на снеки на овочевій основі, зумовлений здоровим харчуванням та зростанням популярності рослинних дієт. Споживачі все більше надають пріоритету прозорості маркування та віддають перевагу корисним інгредієнтам.

За період 2022 – 2024 рр. компанія Eco-Snack значно збільшила активи, виручку та прибуток. Це говорить про активний розвиток, розширення виробництва, зростання продажів, освоєння нових ринків (сегментів).

Крім того, у ТОВ Eco-Snack достатньо низький ступінь фінансової залежності: частка зобов'язань у фінансуванні активів – близько 25-27%. Це означає, що компанія не надто покладається на борги, а більша частина активів профінансована власним капіталом. Це показує позитивну тенденцію з точки зору фінансової стійкості.

EBITDA підприємства за 2023 рік демонструє позитивну динаміку. Проте, у 2024 році спостерігається його зниження, що свідчить про зниження результатів операційної діяльності, хоча підприємство й залишається прибутковим. Зростання чистого прибутку не рівномірним і системним, що вказує на необхідність підвищення ефективності управління витратами та покращення прибутковості основного бізнесу. Ефективно розроблена стратегія впровадження нового асортименту продукції на міжнародних ринках сприятиме підсиленню фінансової стійкості та здатності підприємства генерувати грошові потоки для розвитку.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ПІДХОДІВ ДО ВПРОВАДЖЕННЯ НОВОГО АСОРТИМЕНТУ ПРОДУКТІВ КОМПАНІЇ ЕСО-SNACK НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ

3.1. Обґрунтування доцільності удосконалення стратегії впровадження нового асортименту продукції на міжнародних ринках

У сучасних умовах глобалізації та зростаючої конкуренції на світовому ринку продуктів здорового харчування стратегія впровадження нового асортименту продукції набуває ключового значення для довгострокового розвитку компанії. Для підприємства Есо-Snack, яке спеціалізується на виробництві натуральних фруктово-овочевих снеків, подальше удосконалення стратегії є критично важливим, оскільки ринок демонструє високі темпи зростання, одночасно висуваючи підвищені вимоги до інноваційності, якості та адаптації продукції до потреб різних країн.

Удосконалення стратегії впровадження нового асортименту дозволить не лише зміцнити позиції Есо-Snack на міжнародних ринках, але й забезпечити інноваційну перевагу в умовах насиченого конкурентного середовища. Розглянемо ключові чинники, які підтверджують доцільність стратегічних змін та модернізації підходів компанії.

Дослідження, проведені в другому розділі кваліфікаційної роботи дає підстави стверджувати, що впровадження нового асортименту продукції протягом 2022-2024 рр. позитивно вплинуло на доходи підприємства, але не на суму чистого прибутку (табл. 3.1).

Компанія Есо-Snack вклала значні ресурси в модернізацію виробництва, розширення асортиментного ряду, його сертифікацію, але основний показник комерційного успіху бізнесу-прибуток не показав протягом трьох років відповідного зростання. Підприємство має нарощувати обсяги виробництва, що позитивно вплине на рівень витрат та прибутковість, але внутрішній ринок має обмежений сегмент попиту та відносно невисокий рівень платоспроможності. Тому, стратегія Есо-Snack має бути спрямованою не лише на розширення

асортименту, а й на формування довгострокової експортної моделі, яка включає адаптацію продуктів до вимог міжнародних ринків, удосконалення технологічних процесів та побудову логістичних каналів збуту. Метою компанії має бути закріплення позицій та вихід на нові міжнародні ринки ЄС, Близького Сходу та Північної Америки.

Таблиця 3.1

Динаміка виручки та чистого прибутку ТОВ Есо-Snack у 2022–2024 рр.

Показник	2022	2023	2024	Темп зростання 2024/2022, %
Виручка, тис. грн	549773	1027808	1458570	+165
Чистий прибуток	173839	241110	165935	-4,5

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Норми безпеки зберігання харчових продуктів значно відрізняються на міжнародних ринках, що створює проблеми з дотриманням вимог для виробників, які прагнуть глобального розповсюдження. Вимоги FDA щодо маркування харчової цінності вимагають ретельного тестування та документування заяв про користь для здоров'я, тоді як правила Європейського Союзу накладають додаткові обмеження на допоміжні речовини для обробки та добавки. Витрати підприємства на дотримання вимог можуть сягати значних сум на лінійку продуктів для міжнародної сертифікації. Процеси органічної сертифікації вимагають окремих виробничих ліній та відповідної документації ланцюга поставок, що збільшує складність стратегії виходу на міжнародні ринки. Стандарти USDA Organic вимагають використання певних методів обробки та джерел інгредієнтів, що може суперечити оптимізації витрат.

Для успішного просування продукції на міжнародних ринках підприємство повинно володіти відповідним ресурсним потенціалом, високим рівнем управління та здатністю адаптуватися до зовнішніх змін. Розглянемо можливість та доцільність для ТОВ Есо-Snack розвинення реалізації нової продукції на міжнародному ринку. Розглянемо потенціал ТОВ Есо-Snack за елементами стратегії, які наведено на рис. 3.1.

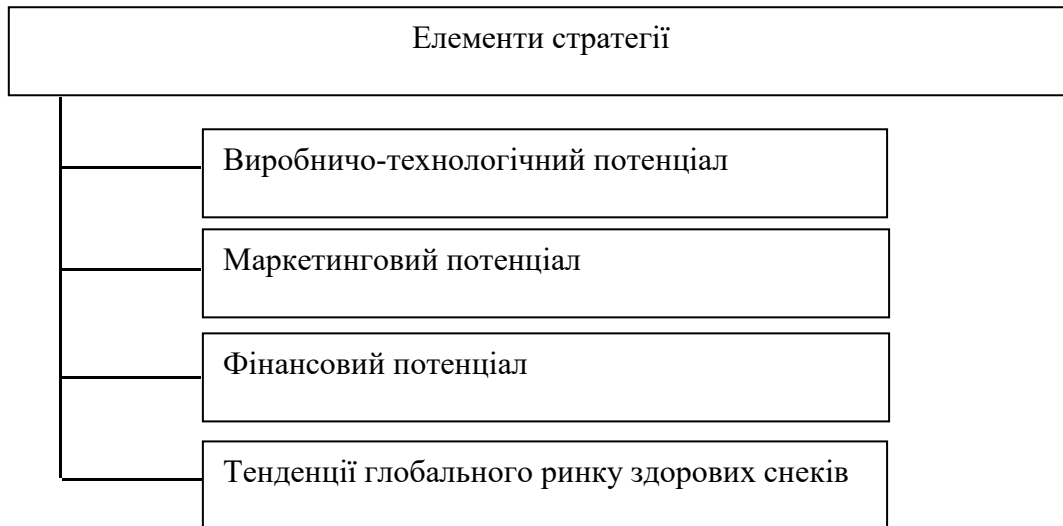


Рис. 3.1. Елементи стратегії впровадження нового асортименту продукції Есо-Snack на міжнародних ринках

Джерело: розроблено автором.

Проаналізуємо кожен елемент через призму потенційних можливостей фірми Есо-Snack.

1. Виробничо-технологічний потенціал

Есо-Snack застосовує технологію низькотемпературного сушіння, що дозволяє:

- зберігати до 85–90% корисних речовин у сировині;
- забезпечувати високу якість і стабільність смаку;
- збільшувати термін зберігання продукту без консервантів.

Модернізація обладнання у 2023–2024 рр. дозволила підвищити виробничу потужність на 18%, що створює умови для нарощування експорту.

2. Маркетинговий потенціал

Компанія активно застосовує інструменти:

- упаковка під міжнародні стандарти,

- створення нових смаків із використанням локальної української сировини,

- участь у міжнародних виставках (SIAL, Anuga, Gulfood),
- сертифікація продукції за HACCP та ISO 22000.

Це формує імідж бренду як виробника екологічних здорових продуктів.

3. Фінансовий потенціал

Показник EBITDA, що є індикатором операційної ефективності, протягом 2022–2024 років зріс з 144 648 грн до 326 245 грн, що свідчить про:

- зростання маржинальності,
- оптимізацію витрат,
- ефективність операційних процесів.

Надійна фінансова база є необхідною умовою для реалізації стратегії експансії.

4. Оцінка зовнішнього середовища міжнародних ринків здорових снеків

Як було зазначено в другому розділі роботи, останні три роки світовий ринок фруктово-овочевих снеків демонструє стабільне зростання на рівні 6–8% щороку.

Серед ключових вимог міжнародних ринків слід зазначити:

1. Сертифікація: ISO, HACCP, тощо.
2. Стандарти безпечності: відповідність регламентам ЄС.
3. Екологічна упаковка: біорозкладні пакети, мінімізація пластику.
4. Інформативність маркування: багатомовна етикетка, розкриття вміст харчових речовин та можливих алергенів.

Eco-Snack працює над адаптацією своєї продукції відповідно до цих вимог.

Крім того, успіх комерціалізації нових продуктів залежить не лише від їх функціональних характеристик, а й від рівня новизни та ступеня ризику, пов'язаного з виходом на ринок. Саме тому класифікація нових продуктів за цими критеріями є важливою складовою формування інноваційної політики та стратегії управління асортиментом, що необхідно враховувати керівництву Eco-Snack.

Запропонована в табл. 3.2 класифікація надасть змогу підприємству ТОВ Есо-Snack об'єктивно оцінити потенціал інновації, визначити необхідний обсяг інвестицій, ступінь ринкових невизначеностей, а також обрати найбільш ефективну маркетингову та виробничу стратегію. У сучасних умовах грамотне позиціонування продуктів за рівнем новизни та ризику сприяє зниженню ймовірності провалу та підвищує конкурентоспроможність компанії на міжнародних ринках.

Таблиця 3.2

Класифікація нових продуктів за рівнем новизни та ризикованістю їх
впровадження

Категорія	Опис категорії	Потенційна ступінь ризиковості впровадження
Повністю новий продукт	Інноваційний тип продукції, який є абсолютно новим і не має аналогів на ринку з точки зору споживчих якостей.	Дуже високий рівень
Продукт зі значним змінами споживчих якостей (біля 70 % змін відносно початкового варіанту)	Еволюційний тип продукції, який зазнав суттєвих змін порівняно з продуктами-аналогами, але не може бути визнаний інновацією.	Високий рівень
Продукт з частковими змінами споживчих якостей (менше 50 % змін відносно початкового варіанту)	Удосконалений тип продукції, який має змінені споживчі якості, але в цілому залишається схожим до продуктів-аналогів.	Середній рівень
Продукт зі змінами оформлення чи брендингу (без зміни споживчих якостей)	Ребрендований тип продукції, який не зазнав змін у своїх споживчих якостях, але був переосмислений через ребрендинг або зміни дизайну.	Середній рівень
Продукт, що є новим для конкретного ринку	Локально новий тип продукції, що вперше з'являється на конкретному ринку, але не може вважатися новим продуктом на глобальному рівні.	Низький рівень

Джерело: сформовано автором за даними [81, с. 117].

Впровадження нового асортименту пов'язане не тільки з потребою підприємства підтримувати конкурентоспроможність та адаптуватися до змін

попиту, а й з етапах життєвого циклу продукції, оскільки компетентне управління асортиментом на різних етапах життєвого циклу дає можливість ТОВ Есо-Snack оптимізувати ресурси, забезпечити стабільний збут та уникнути передчасного спаду продукту (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Стратегія впровадження нового асортименту продукції в залежності від етапів життєвого циклу товару

Показники	Етапи ЖЦТ			
	Впровадження	Зростання	Зрілість	Спад
1	2	3	4	5
Продажі	Невисокий рівень продажів	Обсяг продажів, що швидко зростає	Пік продажів	Падіння обсягу продажів
Витрати	Високі в розрахунку на покупця	Середні в розрахунку на покупця	Низькі	Низькі
Прибуток	Від'ємний	Зростає	Високий	Падіння прибутку
Покупці	Новатори	Ранні послідовники	Пізня більшість	Консерватори
Конкуренти	Дуже мало	Кількість, що зростає	Стабільна кількість, що починає скорочуватися	Кількість, що скорочується
Маркетингові цілі	Створити можливість ознайомлення з товаром	Максимально збільшити частку ринку	Максимально збільшити прибуток, одночасно відстоюючи свою частку ринку	Скоротити витрати і викачати ресурси з торговельної марки
Товарна стратегія	Запропонувати базовий товар	Запропонувати вдосконалені варіанти, сервіс і гарантії	Виробляти різноманітну номенклатуру торговельної марки та її моделей	Припинити виробництво слабких товарів
Стратегія впровадження нового асортименту продукції	Інноваційний прорив	Поглиблення	Розширення, оновлення	Диверсифікація
Цінова стратегія	Ціна, що дорівнює витратам + фіксований прибуток	Ціна, що дозволяє проникнути на ринок	Ціна, що дозволяє дати гідну відсіч конкурентам	Знижена ціна
Розповсюдження	Сформувати вибіркового розподіл	Сформувати інтенсивний розподіл	Пошук додаткових каналів збуту	Діяти вибірково: відмовлятися від неприбуткових каналів розподілу

Продовження табл. 3.3

1	2	3	4	5
Реклама	Добитися ознайомлення з товаром перших прихильників і дилерів	Добитися ознайомлення з товаром та інтересу до нього масового ринку	Підкреслювати відмінності і переваги торговельної марки	Скоротити рекламу до рівня, необхідного для збереження консервативних прихильників
Стимулювання збуту	Використовувати інтенсивні заходи зі стимулювання збуту, щоб зацікавити покупців	Скоротити заходи щодо стимулювання збуту порівняно з першим етапом	Збільшити заходи зі стимулювання збуту, щоб стимулювати переключення покупців на свою торговельну марку	Скоротити заходи щодо стимулювання збуту до мінімального рівня

Джерело: складено автором за даними [23, с. 215].

Розглянемо більш детально шляхи удосконалення стратегії впровадження нового асортименту ТОВ Есо-Snack в залежності від етапів життєвого циклу продукції, наведені в табл. 3.2.

Асортимент підприємства включає такі основні групи:

- натуральні яблучні, грушеві, бананові чипси;
- овочеві снеки (бурякові, морквяні, бататні);
- мікси фруктово-овочевих снеків;
- функціональні снеки (з додаванням суперфудів – чіа, льону, кориці);
- дитячі снеки з пониженою кислотністю та без додавання цукру.

Кожна група має свій життєвий цикл, тому стратегія впровадження нового асортименту повинна враховувати стадію розвитку конкретного товару.

Основною задачею на етапі впровадження є сформувати первинний попит, протестувати продукт, визначити його потенціал, зібрати відгуки для вдосконалення рецептури чи упаковки.

Зазначимо ключові стратегічні рішення етапу впровадження:

1. Вибір інноваційної концепції продукту (запуск радикально нових або помірно інноваційних товарів; створення унікальної торгової пропозиції).
2. Обмежений асортимент на старті (запускати 1–2 основні позиції асортименту, щоб уникнути надмірних витрат).
3. Обрання стратегії «ринкового проникнення» або «скрімінгу». В першому випадку низька ціна буде сприяти швидкому залученню масового

покупця, в другому – висока ціна буде позиціонувати товар як продукт преміального класу.

4. Інвестиції в маркетинг і комунікації – на етапі впровадження ефективна рекламна компанія є найважливішим інструментом інформування й демонстрації переваг нового продукту.

5. Формування каналу збуту. На етапі впровадження зазвичай реалізація нової продукції на нових ринках відбувається через обмежену кількість торгових точок чи онлайн-канали, щоб контролювати ризики.

Метою стратегії цього етапу є сформулювати попит, перевірити ринкову реакцію та закласти основу для розширення асортименту.

До етапу зростання переходять продукти, які отримали стабільний попит. Наприклад:

- яблучні та грушеві чипси;
- бататні та бурякові снеки;
- фруктові мікси з суперфудами.

Ключові стратегічні рішення на етапі зростання мають бути пов'язані з:

1. Розширенням асортиментної лінійки продукції (додавання нових смаків наприклад, наприклад, яблуко-кориця, банан-кокос; нові формати пакування-малий/середній/сімейний; преміальні серії - органік, суперфуд-мікси; диференціація продукції під нові сегменти).
2. Оптимізацією цінової політики (поступове зниження ціни для розширення ринку; введення середніх та преміальних варіантів).
3. Масштабуванням виробництва (збільшення виробничих потужностей; удосконалення технологій для підвищення споживчої цінності та зниження собівартості). Для ТОВ Есо-Snack це може бути реалізовано через збільшення сушильних потужностей, автоматизацію пакування, удосконалення рецептур.
4. Активізацією маркетингової діяльності щодо просування бренду для Есо-Snack пропонується: проведення комплексних промо-кампаній; участь у виставках («Агро-2024», «Food Expo»); інтернаціоналізація бренду (експорт в Польщу, Балтію).

5. Розширенням каналів збуту (партнерство з національними мережами, заправками, онлайн-маркетплейсами (Rozetka, Amazon, Allegro), вихід на міжнародний ринок.

Мету стратегії на етапі зростання можна визначити, як закріплення позицій на ринку, максимізація темпів зростання продажів та підготовка до етапу зрілості.

Етап зрілості є найдовшим і характеризується стабільними, але вже уповільненими темпами зростання, високою конкуренцією та потребою у диференціації.

На етапі зрілості перебувають найбільш популярні продукти ТОВ Есо-Snack:

- класичні фруктові чипси;
- овочеві снеки;
- універсальні асортименти, які стали впізнаваними.

Конкуренція на цьому етапі дуже висока, тому стратегія повинна бути спрямована на утримання ринку.

Ключові стратегічні рішення цього етапу повинні зводитися до:

1. Модифікації продукту (покращення якості, оновлення дизайну упаковки, технологічні інновації для продовження життєвого циклу). ТОВ Есо-Snack: оновлює дизайн упаковки, покращує текстуру та сушіння, вводить екологічні пакування (біорозкладні матеріали).
2. Поширення асортиментних пропозицій (максимальне охоплення сегментів, запуск спеціальних серій, сезонних продуктів). Компанія Есо-Snack формує: серії «Kids», серії «Vegan», спортивні снеки з високим вмістом клітковини, сезонні набори.
3. Брендинг і репозиціонування (розширення ціннісної пропозиції, апелювання до нових потреб (здорове харчування, екологічність, функціональність). У рекламі ТОВ Есо-Snack акцент має робитися на: натуральність, користь для здоров'я, українське походження, екологічність і натуральні інгредієнти.
4. Підтримуючі маркетингові заходи (акції для утримання лояльності, програми для постійних покупців, посилення digital-маркетингу). ТОВ Есо-Snack

на цьому етапі має застосовувати: програми лояльності, акції у мережах, бонуси для гуртових покупців, співпрацю з фітнес-центрами.

5. Оптимізація номенклатури (виведення нерентабельних позицій, концентрація на найбільш прибуткових асортиментних позиціях). ТОВ Есо-Snack має вилючити ті номенклатурні позиції, що: мають низький попит, дублюють інші продукти, є збитковими.

Мета стратегії на етапі зрілості – утримання ринкової позиції, збільшення лояльності споживачів і продовження життєвого циклу товарів.

На етапі спаду важливо прийняти ефективні рішення щодо трансформації асортименту. Етап спаду властивий для такої продукції ТОВ Есо-Snack:

- нестандартних смакових поєднань, які не прижилися;
- продуктів, що програють конкуренції;
- деяких сезонних позицій.

Ключовими стратегічними рішеннями цього етапу є:

1. Скорочення асортименту (вилючення неприбуткових товарів, концентрація на позиціях зі стабільним, але обмеженим попитом). Для ТОВ Есо-Snack на цьому етапі пропонується проведення акцій, наприклад, «–50% на сезонні снеки» та розробка пропозицій для гуртових покупців.
2. Мінімізація витрат на маркетинг (зменшення витрат на просування, продаж залишків через акції або знижки).
3. Пошук нових ринків або вузьких сегментів (продукт може знайти альтернативне застосування або іншу цільову аудиторію). Для продукції ТОВ Есо-Snack можливий продаж продукції у vegan-кафе, використання у наборах для туризму, тощо.
4. Повна або часткова заміна товару (розробка нової версії продукту, створення абсолютно нового асортименту). Есо-Snack може: модернізувати нерентабельну продукцію та перезапустити її, або створити нову серію на основі інших інгредієнтів (наприклад, чипси з персика чи топінамбура).

Метою стратегії на етапі спаду є: мінімізація втрат, завершення циклу з максимальною вигодою або створення нового життєвого циклу через оновлення товару.

Для покращення прийняття ефективних управлінських рішень щодо стратегії впровадження нового асортименту на ТОВ Есо-Snack з врахуванням стадій життєвого циклу товару нами було зазначено основні показники та розглянуто їх позиції на кожній стадії життєвого циклу товару (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Основні показники для вибору управлінських рішень на кожній стадії життєвого циклу товару

Показники	Стадії ЖЦТ			
	Впровадження	Розширення ринків збуту	Зрілість, насичення	Витиснення з ринку
1	2	3	4	5
Ринкова поведінка	Розширення ринку	Проникнення на нові ринки	Збереження частки ринку	Збільшення віддачі
Витрати на маркетинг	Високі	Високі (відносно зниження)	Знижуються	Низькі
Акцент у маркетингу	Ознайомлення з товаром	Перевага однієї з марок	Вірність «своєї» марці	Вибіркові
Збутова мережа	Невелика	Інтенсивна	Інтенсивна, пошук випадкових клієнтів	Вибіркова
Ціни	Високі	Знижуються	Низькі	Найнижчі
Зусилля з просування товару на ринку	Високі, питомі витрати	Зростання питомих витрат	Стабільна рекламна компанія з підтримки	Швидкий спад
Цільова група покупців	Першопроходьці	Перші послідовники	Аутсайдери	Консерватори

Джерело: складено автором за даними [22, с.162; 75, с. 74].

Отже, стратегія впровадження нового асортименту ТОВ Есо-Snack має враховувати стадії життєвого циклу товару та базується на:

- швидкому тестуванні нових номенклатурних позицій на етапі впровадження;

- масштабуванні виробництва та активному маркетингу на етапі зростання;
- модифікації, репозиціонуванні й оптимізації продукції на етапі зрілості;
- скороченні або оновленні продуктів на етапі спаду.

Запропоновані заходи дозволять ТОВ Eco-Snack підтримувати конкурентоспроможність, ефективно реагувати на ринкові зміни, забезпечувати стабільний розвиток на внутрішньому та міжнародних ринках.

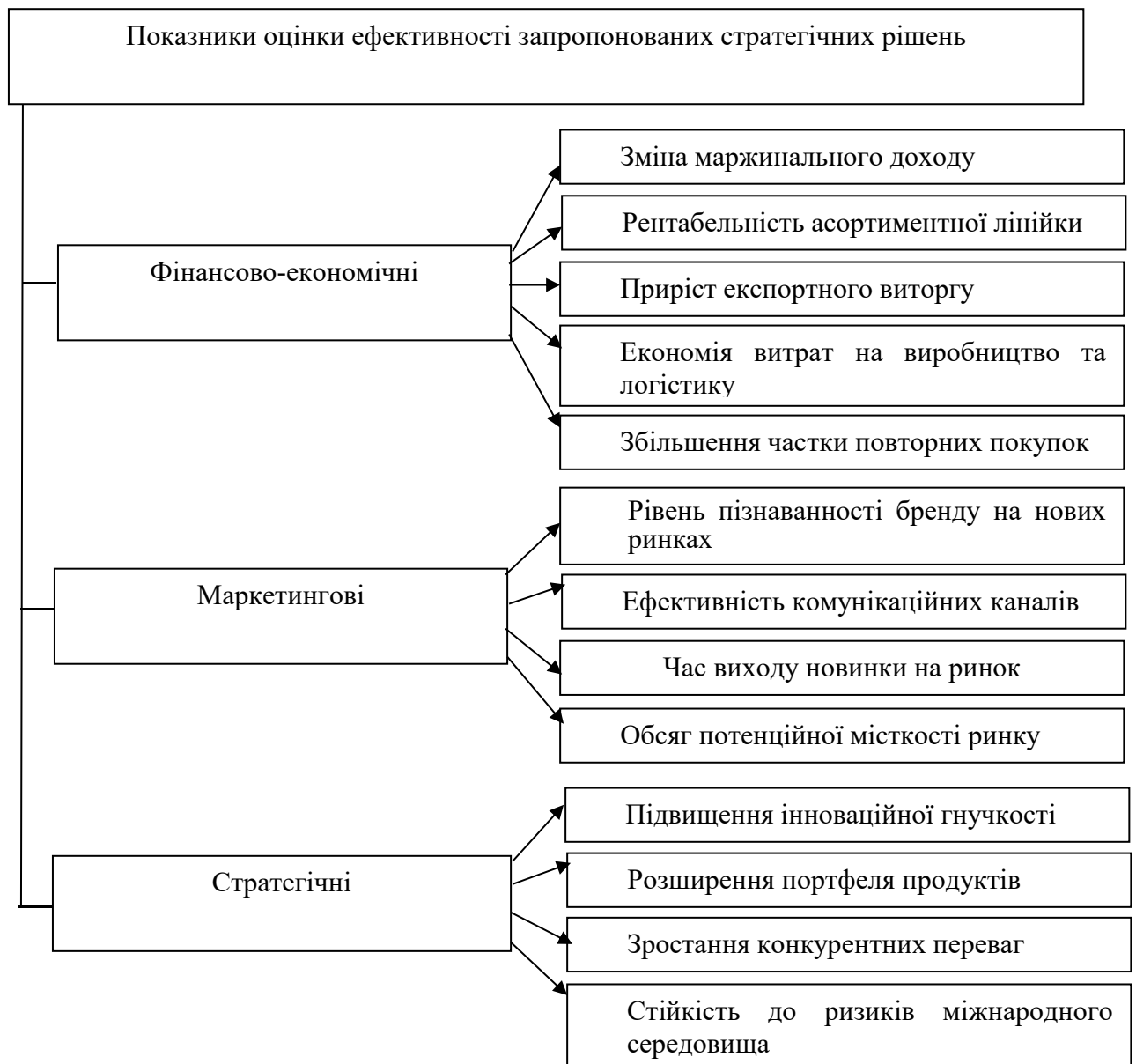
3.2. Ефективність запропонованих шляхів удосконалення стратегічних підходів до впровадження нового асортименту продуктів суб'єкта господарювання на міжнародних ринках

Розвиток підприємств у сегменті здорових харчових продуктів визначається високою динамікою змін попиту, посиленням конкуренції та зростанням вимог до натуральності, екологічності та зручності продукції. Для ТОВ «Eco-Snack», що спеціалізується на виробництві фруктово-овочевих снеків методом низькотемпературного сушіння, вихід на міжнародні ринки є стратегічно важливим напрямом диверсифікації та масштабування бізнесу.

Однак існуючі стратегічні підходи до впровадження нового асортименту потребують удосконалення через такі ключові проблеми, виявлені в попередніх розділах дослідження:

- відсутність стандартизованої процедури адаптації продуктів під вимоги конкретних ринків (ЄС, країн Перської затоки, Південно-Східної Азії);
- недостатня інтеграція маркетингової аналітики у процес розробки новинок;
- обмежена міжнародна дистрибуція та низька впізнаваність бренду;
- слабка синхронізація інноваційного процесу з етапами життєвого циклу товару;
- невисокий рівень використання цифрових каналів просування.

Для оцінки ефективності запропонованих стратегічних рішень доцільно застосувати комплексний підхід, що охоплює показники, згруповані за трьома



напрямами, що відображено на рис. 3.2.

Рис. 3.2. Класифікація показників оцінки ефективності запропонованих стратегічних рішень

Джерело: розроблено автором за даними [16, с. 163].

Але, враховуючи обмеження обсягу кваліфікаційної роботи, візьмемо для аналізу ефективності запропонованих стратегічних рішень прогноз за основними фінансовими показниками: виручка від реалізації, собівартість реалізованої

продукції, валовий прибуток, операційні витрати, операційний прибуток, податок на прибуток, чистий прибуток.

Для оцінки ефективності діяльності компанії Eco-Snack та прогнозування її розвитку на міжнародних ринках побудуємо прогнозну фінансову модель на 5 років (2025–2029), базуючись на фактичних даних підприємства за 2022–2024 роки (табл.3.5).

Таблиця 3.5

Показники діяльності підприємства ТОВ Eco-Snack за 2022–2024 роки для
розрахунку прогнозних значень

(тис. грн)

Показник	2022	2023	2024
Виручка від реалізації	549773	1027808	1458570
Собівартість реалізованої продукції	293666	570512	730765
Валовий прибуток	256107	457296	727805
Операційні витрати	82268	216186	561870
Операційний прибуток	217299	301388	207419
Чистий прибуток	173839	241110	165935

Джерело: складено автором за даними підприємства

1. Прогноз виручки здійснювався на основі фактичних темпів зростання та стратегічного плану компанії щодо розширення асортименту і виходу на міжнародні ринки.

Формула для розрахунку прогнозних значень виручки:

$$t = (t-1) * (1 + g) \quad (3.1)$$

де t – прогноз виручки на рік t ,

$(t-1)$ – виручка попереднього року,

g – очікуваний річний темп росту виручки (15%).

$$t_{2025} = 1458570 * (1 + 0,15) = 1677356 \text{ тис. грн}$$

$$t_{2026} = 1677356 * (1 + 0,15) = 1928959 \text{ тис. грн}$$

$$t_{2027} = 1928959 * (1 + 0,15) = 2218303 \text{ тис. грн}$$

$$t_{2028} = 2218303 * (1 + 0,15) = 2551049 \text{ тис. грн}$$

$$t_{2029} = 2551049 * (1 + 0,15) = 2933706 \text{ тис. грн}$$

2. Собівартість прогнозується як частка виручки, виходячи з аналізу фактичних даних та середнього рівня собівартості продажів

$$C = t * c \quad (3.2)$$

де c – середній рівень собівартості продажів.

$$C_{2025} = 1677356 * 0,6 = 1006414 \text{ тис. грн}$$

$$C_{2026} = 1928959 * 0,6 = 1157375 \text{ тис. грн}$$

$$C_{2027} = 2218303 * 0,6 = 1330982 \text{ тис. грн}$$

$$C_{2028} = 2551049 * 0,6 = 1530629 \text{ тис. грн}$$

$$C_{2029} = 2933706 * 0,6 = 1760224 \text{ тис. грн}$$

3. Розрахунок валового прибутку визначається як різниця між виручкою та собівартістю:

$$\Pi = t - C \quad (3.3)$$

$$\Pi_{2025} = 1677356 - 1006413,6 = 670942 \text{ тис. грн}$$

$$\Pi_{2026} = 1928959 - 1157375 = 771584 \text{ тис. грн}$$

$$\Pi_{2027} = 2218303 - 1330982 = 887321 \text{ тис. грн}$$

$$\Pi_{2028} = 2551049 - 1530629 = 1020420 \text{ тис. грн}$$

$$\Pi_{2029} = 2933706 - 1760224 = 1173482 \text{ тис. грн}$$

4. Розрахунок операційних витрат здійснюватиметься за формулою:

$$B = t * p \quad (3.4)$$

де p – середній рівень операційних витрат від виручки (25%).

$$B_{2025} = 1677356 * 0,25 = 419339 \text{ тис. грн}$$

$$B_{2026} = 1928959 * 0,25 = 482240 \text{ тис. грн}$$

$$B_{2027} = 2218303 * 0,25 = 554576 \text{ тис. грн}$$

$$B_{2028} = 2551049 * 0,25 = 637762 \text{ тис. грн}$$

$$B_{2029} = 2933706 * 0,25 = 733427 \text{ тис. грн}$$

5. Розрахунок операційного прибутку (Earnings Before Interest and Taxes), або ЕВІТ – показує суму прибутку до сплати податків і відсотків та визначається як різниця між валовим прибутком та операційними витратами:

$$EBIT = \Pi - B \quad (3.5)$$

$$EBIT_{2025} = 670942 - 419339 = 251603 \text{ тис. грн}$$

$$EBIT_{2026} = 771584 - 482240 = 289344 \text{ тис. грн}$$

$$EBIT_{2027} = 887321 - 554576 = 332745 \text{ тис. грн}$$

$$EBIT_{2028} = 1020420 - 637762 = 382658 \text{ тис. грн}$$

$$EBIT_{2029} = 1173482 - 733427 = 440055 \text{ тис. грн}$$

6. Розрахунок податку на прибуток (P)

$$P = EBIT * S \quad (3.6)$$

де $S = 25,67\%$ — середня ставка податку на прибуток в міжнародній практиці [68]

$$P_{2025} = 251603 * 0,26 = 65417 \text{ тис. грн}$$

$$P_{2026} = 289344 * 0,26 = 75229 \text{ тис. грн}$$

$$P_{2027} = 332745 * 0,26 = 86514 \text{ тис. грн}$$

$$P_{2028} = 382658 * 0,26 = 99491 \text{ тис. грн}$$

$$P_{2029} = 440055 * 0,26 = 114414 \text{ тис. грн}$$

7. Визначення суми чистого прибутку

$$N = EBIT - P \quad (3.7)$$

$$N_{2025} = 251603 - 65417 = 186186 \text{ тис. грн}$$

$$N_{2026} = 289344 - 75229 = 214115 \text{ тис. грн}$$

$$N_{2027} = 332745 - 86514 = 246231 \text{ тис. грн}$$

$$N_{2028} = 382658 - 99491 = 283167 \text{ тис. грн}$$

$$N_{2029} = 440055 - 114414 = 325641 \text{ тис. грн}$$

Отримані результати занесено в табл. 3.6

Таблиця 3.6

Прогнозні дані фінансових показників ТОВ Есо-Snack за 2025–2029 рр. після застосування стратегії

(тис. грн)					
Показник	2025	2026	2027	2028	2029
Виручка	1677356	1928959	2218303	2551049	2933706
Собівартість	1006414	1157375	1330982	1530629	1760224
Валовий прибуток	670942	771584	887321	1020420	1173482
Операційні витрати	419339	482240	554576	637762	733427
Операційний прибуток	251603	289344	332745	382658	440055
Податок на прибуток	65417	75229	86514	99491	114414
Чистий прибуток	186186	214115	246231	283167	325641

Джерело: складено автором за проведеними розрахунками

Запропонована методика забезпечує прозорий та обґрунтований підхід до прогнозування фінансових результатів Есо-Snack та може бути використана для стратегічного планування та оцінки доцільності виходу на міжнародні ринки. Проведемо порівняння прогнозних значень основних фінансових показників підприємства Есо-Snack за двома можливими варіантами: залишити діяльність без змін, або застосувати стратегію впровадження нового асортименту продуктів на міжнародних ринках (табл. 3.7). Як можна побачити за даними таблиці 3.6 без проведення кардинальних змін ТОВ Есо-Snack впродовж 2025–2029 рр. буде прибутковим, причому, прибуток буде мати тенденцію до зростання. Проте, прогнозні дані прибутку після реалізації стратегії впровадження нового асортименту продуктів на міжнародних ринках будуть значно перевищувати попередні прогнозні показники, що відображено на рис. 3.2.

Таблиця 3.7

Прогнозні дані фінансових показників ТОВ Есо-Snack за 2025–2029 рр. за двома варіантами

Показник	2025		2026		2027		2028		2029	
	без змін	стратегія	без змін	стратегія	без змін	стратегія	без змін	стратегія	без змін	стратегія
Виручка	1508754	1677356	1697484	1928959	1952107	2218303	2066350	2551049	2376302	2933706
Собівартість	986285,7	1006414	1134228	1157375	1227834	1330982	1209197	1530629	1425781	1760224
Валовий прибуток	522468,3	670942	563256,4	771584	724272,6	887321	857152,8	1020420	950520,4	1173482
Операційні витрати	331277,8	419339	361347	482240	493572,6	554576	625006,8	637762	696755,7	733427
Операційний прибуток	191190,5	251603	201909,4	289344	230700	332745	232146	382658	253764,8	440055
Податок на прибуток	38238,09	65417	40381,88	75229	46140	86514	46429,2	99491	50752,95	114414
Чистий прибуток	152952,4	186186	161527,5	214115	184560	246231	185716,8	283167	203011,8	325641

Запуск нового асортименту та вихід на міжнародні ринки дає ТОВ Есо-Snack суттєву стратегічну перевагу та різке зростання фінансових результатів після першого інвестиційного року (рис. 3.3).

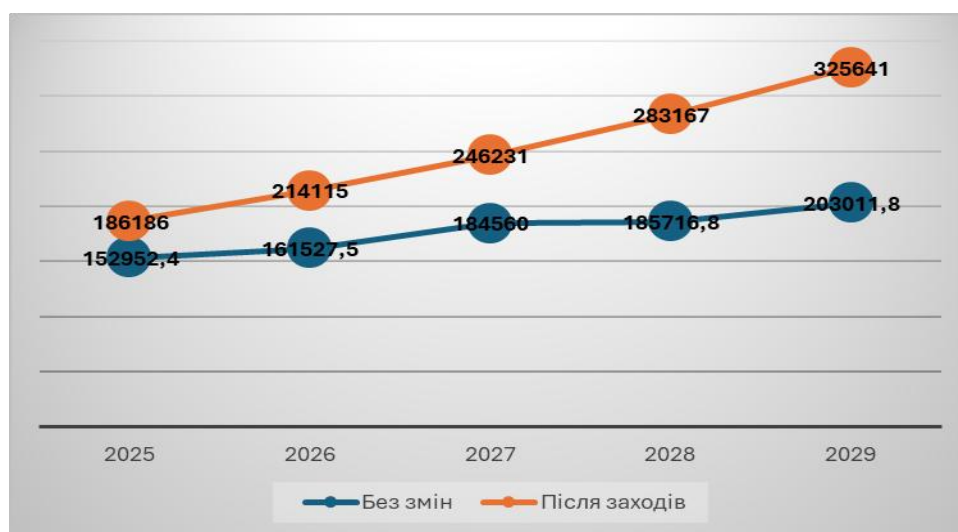


Рис. 3.3. Прогноз чистого прибутку до та після впровадження стратегії виводу нового асортименту продукції ТОВ Есо-Snack на міжнародних ринках.

Джерело: розроблено автором.

За результатами проведеного дослідження в другому розділі роботи, можемо сформулювати алгоритм вибору стратегії виводу нового асортименту продукції ТОВ Есо-Snack на міжнародних ринках в залежності від наявності конкурентних переваг продукції (рис.3.4).



Рис. 3.4. Алгоритм вибору стратегії виводу нового асортименту продукції ТОВ Есо-Snack на міжнародних ринках в залежності від наявності конкурентних переваг.

Джерело: розроблено автором за даними [11, с. 94].

Реалізація стратегії впровадження нового асортименту продукції на міжнародних ринках є складним та багатофакторним процесом, що супроводжується значним рівнем невизначеності. Для підприємства ТОВ «Есо-Snack», системна оцінка ризиків є ключовим інструментом забезпечення

стабільності та довгострокової ефективності стратегічних рішень. Необхідність оцінки ризиків зумовлена низкою об'єктивних чинників, які прямо впливають на конкурентоспроможність і можливість успішної комерціалізації інноваційного асортименту. На ТОВ Есо-Snack було проведено експертне оцінювання ризиків реалізації стратегії впровадження нового асортименту продуктів компанії на міжнародних ринках. В опитуванні приймали участь працівники відділу маркетингу, логістики економісти. За отриманими результатами, було визначено основні можливі загрози, ймовірність їх виникнення й потенційний вплив на фінансові результати діяльності підприємства на міжнародних ринках, а також надано рекомендації щодо заходів мінімізації зазначених ризиків (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Основні ризики реалізації стратегії впровадження нового асортименту
продуктів ТОВ Есо-Snack на міжнародних ринках

Тип ризику	Ймовірність	Потенційний вплив	Заходи мінімізації
Валютні коливання	середня	високий	хеджування, ціноутворення в євро/дол.
Логістичні затримки	середня	середній	вибір альтернативних логістичних варіантів
Регуляторні бар'єри	низька/ середня	високий	отримання сертифікацій HACCP, Organic, Halal
Низька пізнаваність бренду	висока	середній	масштабні digital-кампанії, участь у виставках
Відмінності споживчих смаків	висока	високий	адаптація рецептур і форматів упаковки

Керівництву ТОВ Есо-Snack в першу чергу слід звернути увагу на ризики, які мають високу ймовірність й значний потенційний вплив на впровадження нового асортименту продуктів ТОВ Есо-Snack на міжнародних ринках, тобто працювати над зростанням пізнаваності бренду й враховувати відмінності смаків споживачів інших країн.

Висновки до розділу 3

Під час дослідження, проведеного в третьому розділі, було визначено елементи стратегії впровадження нового асортименту продукції на міжнародних ринках: виробничо-технологічний потенціал, маркетинговий потенціал, фінансовий потенціал й оцінка зовнішнього середовища міжнародних ринків здорових снєків та проаналізовано кожний через призму потенційних можливостей ТОВ Есо-Snack. Запропоновано класифікацію продуктів за рівнем новизни та ризикованістю їх впровадження, що надасть змогу підприємству ТОВ Есо-Snack об'єктивно оцінити потенціал інновації, визначити необхідний обсяг інвестицій, ступінь ринкових невизначеностей, а також обрати найбільш ефективну маркетингову та виробничу стратегію. Було обґрунтовано взаємозв'язок стратегії впровадження нового асортименту продукції в залежності від етапів життєвого циклу товару. Розглянуто основні показники стратегії, на які слід звернути увагу ТОВ Есо-Snack для вибору управлінських рішень на кожній стадії життєвого циклу товару.

Розроблено класифікацію показників оцінки ефективності запропонованих стратегічних рішень за трьома напрямками: фінансово-економічні, маркетингові та стратегічні. Запропонована методика розрахунку прогнозних значень фінансових показників ТОВ Есо-Snack за 2025–2029 рр. без реалізації стратегії впровадження нового асортименту продуктів на міжнародних ринках та після її реалізації. Проведені розрахунки показали значне зростання чистого прибутку після впровадження стратегії виводу нового асортименту продукції ТОВ Есо-Snack на міжнародних ринках. Розроблено алгоритм вибору стратегії виводу нового асортименту продукції ТОВ Есо-Snack на міжнародних ринках в залежності від наявності конкурентних переваг: стратегія розвитку буде доцільною за умови, що ТОВ Есо-Snack на міжнародних ринках буде переважати конкурентів за більшістю показників; стратегія захисту якщо конкуренти переважають продукцію ТОВ Есо-Snack за більшістю показників і стратегія диверсифікації, якщо підприємство має низку переваг перед конкурентами, або конкуренти мають низку переваг щодо продукції підприємства. Також згруповано основні ризики реалізації стратегії впровадження нового асортименту

продуктів ТОВ Есо-Snack на міжнародних ринках, показано їх імовірність, потенційний вплив та наведено заходи мінімізації.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У ході дослідження теоретичних, методичних та практичних аспектів формування і реалізації стратегії впровадження нового асортименту продукції на міжнародних ринках отримано такі результати.

Узагальнено теоретичні підходи до сутності нового асортименту продукції. Встановлено, що його формування зумовлюється комплексом ринкових, конкурентних, технологічних, економічних, соціальних, правових та внутрішніх чинників. На основі аналізу еволюції наукових підходів уточнено зміст поняття «новий асортимент продукції» як стратегічно сформованої оновленої товарної пропозиції, що враховує зміни ринкового середовища та потреби споживачів.

Систематизовано базові стратегії управління асортиментом. Проаналізовано стратегії розширення, поглиблення, оновлення, інноваційного прориву та диверсифікації, визначено їх переваги, обмеження та потенційні ризики. Показано, що вибір стратегії має базуватися на результатах маркетингових досліджень, оцінці ресурсних можливостей та аналізі конкурентного середовища.

Доведено значущість життєвого циклу товару для стратегічного управління асортиментом. Охарактеризовано специфіку етапів ЖЦТ та визначено управлінські рішення, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності продукції на кожному з них.

Обґрунтовано специфіку формування стратегії виходу нового асортименту на міжнародні ринки. Встановлено ключові елементи такої стратегії: дослідження зовнішнього ринку, вибір форми виходу на міжнародні ринки, стандартизація або адаптація продукції, формування цінової політики, оптимізація каналів збуту та міжнародні маркетингові комунікації. Доведено, що її результативність залежить від здатності підприємства інтегруватися у специфічні умови зовнішнього середовища.

Проведено комплексний аналіз діяльності ТОВ Есо-Snack за результатами якого встановлено, що в 2022–2024 рр. підприємство було прибуткове й демонструвало стійке зростання активів та доходів. Низький рівень фінансової

залежності та суттєве зростання показника EBITDA (на 125,6%) свідчать про високу фінансову стійкість та ефективність операційної діяльності компанії. Однак, значення прибутку у 2024 року знизилось відносно 2022 та 2023 років тому, було розглянуто питання доцільності удосконалення стратегії впровадження нового асортименту продукції ТОВ Есо-Snack на міжнародних ринках.

Оцінено виробничо-технологічний, маркетинговий і фінансовий потенціали підприємства, а також зовнішнє середовище міжнародного ринку здорових снєків. Запропоновано класифікацію нових продуктів за рівнем новизни та ризиковості впровадження, що дозволяє обґрунтовано визначати інвестиційні потреби та ступінь ринкових невизначеностей.

Розроблено методичні підходи до оцінки ефективності стратегічних рішень. Сформовано систему фінансово-економічних, маркетингових і стратегічних показників для оцінювання результатів впровадження нового асортименту. Проведено прогнозування фінансових показників ТОВ Есо-Snack на 2025–2029 рр. за двома сценаріями (із впровадженням стратегії впровадження нового асортименту продукції ТОВ Есо-Snack на міжнародних ринках та без неї). Розрахунки підтвердили суттєве зростання чистого прибутку у разі виходу на міжнародні ринки.

Запропоновано алгоритм вибору стратегії залежно від конкурентних переваг та систематизовано основні ризики реалізації стратегії впровадження нового асортименту. Визначено їх імовірність, можливий вплив і заходи мінімізації, що підвищує практичну цінність розробленої стратегії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Аакер Д. Управління капіталом бренду : як використати цінність бренду / Д. Аакер. – Нью-Йорк : Free Press, 1991. – 360 с.
2. Абрамович І. А. Товарний асортимент підприємства: сутність та умови формування / Науковий вісник Ужгородського національного університету : серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Ужгород : Видавничий дім «Гельветика», 2017. Ч. 1, вип. 12. С. 6–9.
3. Агропортал [Електронне джерело].-Режим доступу: https://agroportal.ua/ru/agrocheck/zvidki-jizha/ukrajinski-chipsi-z-istoriyeyu-ta-diysno-kartoplyani?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 11.11.2025).
4. База даних Компас [Електронне джерело].-Режим доступу: <https://www.kompass.ua/> (дата звернення: 15.11.2025).
5. Белікова О. Ю., Бурцева О. Є., Хороших В. В. Вплив життєвого циклу товару промислового підприємства на формування його інноваційної стратегії. Економічний вісник Донбасу. 2020. № 3. С. 131-138.
6. Біляк Т. О. Розвиток сучасної асортиментної концепції торговельних підприємств / Т. О. Біляк. – Житомир : ЖТУ, 2024. – 52 с.
7. Бухгалтерський баланс та його аналіз / Ефективна економіка. - Т 10. – 2015. Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4367> (дата звернення: 17.10.2025).
8. Водолажська Т.О. Логістична стратегія підприємства: сутність поняття. Економіка транспортного комплексу. 2021. № 37. С. 41–60.
9. Воронько-Невіднича Т.В.. Управління розвитком підприємства як необхідна умова досягнення Цілей сталого розвитку./ Економіка та суспільство, 2021. (25).
10. Гамалій В. Ф., Мінько А. Ю., Романчук С. А. Маркетингові інформаційні системи та цифрове моделювання в управлінні процесом виведення на ринок нового товару. Центральний український науковий вісник. Економічні науки. 2021. Вип. 6. С. 154-162.

11. Герзанич В. М., Ігнатюк К. О., Ігнатюк Д. А. Стратегічне маркетингове управління збутом торговельних підприємств. Формування ринкових відносин в Україні. 2020. №10. С. 92-96.
12. Гліненко Л. К., Дайновський Ю. А. Цифрові маркетингові комунікації в Україні в аспекті готовності споживачів. Маркетингові цифрові технології. 2022. Т. 6, № 1. С. 6-20.
13. Гончарук А. М. Організаційна система логістичної підтримки життєвого циклу нового товару. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2017. №2(2). С. 188-191.
14. Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. №435-IV
15. Готра В.В., Філін Ю.І. Розробка адаптивної стратегії маркетингу. Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні. 2019. С. 163-169.
16. Гринько Т. В. Підходи до впровадження стратегічного планування на торговельних підприємствах / Проблеми економіки. - 2020. - № 4. - С. 146-154.
17. Дацькова Д. В. Форми інтеграції споживача у процес розробки та комерціалізації нового продукту. Маркетинг і цифрові технології. 2019. Т.3, № 4. С. 67-76.
18. Державна служба статистики України: офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 13.10.2025).
19. Добрянська В.В., Галайда Т.О. Маркетинг підприємств виробничої сфери. Навчальний посібник для здобувачів першого рівня освіти спеціальності 075 «Маркетинг». – Полтава: Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2021. 151 с.
20. Дорошкевич К. О., Теличко Х. О. Використання досвіду ЄС у застосуванні маркетингових інструментів при торгівлі продуктами харчування. Ефективність державного управління. 2022. Вип. 1-2. С. 68-72.
21. Друкер П. Практика управління / П. Друкер. – Нью-Йорк : Harper & Row, 1954. – 350 с.

22. Закрижевська І. В., Каткова Т. І., Карпенко В. Л. Методичний підхід до формування маркетингової стратегії просування продукції на нові ринки. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 4. С. 160-172.
23. Зозульов О. В., Бобошко Є. М. Стратегії виведення нового індустріального товару на ринок: визначення та класифікація/ Актуальні питання економічних наук. 2025. № 13. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/654> (дата звернення: 6.11.2025).
24. Ілляшенко С. М. Маркетингова товарна політика : підручник. Суми : ВТД «Університетська книга», 2017. 232 с.
25. Інструкція «Про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0893-99>.
26. Каїра З. С. Маркетингова товарна політика підприємства та шляхи її удосконалення // Бізнесінформ. 2020. № 8 . С. 192-194.
27. Капаць К. М. Удосконалення асортиментної політики у закладах ресторанного господарства (на прикладі Sushi-ланж NORI) / К. М. Капаць. – Тернопіль : ТНТУ, 2023. – 112 с.
28. Капліна А.С. Поняття «розвиток» у категоріальному апараті теорії розвитку. *Економіка Менеджмент Підприємництво*. 2012. № 24 (II). С. 57–63.
29. Карпенко Н. В. Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст : монографія; Н.В. Карпенко, М.В. Макарова, Н.С. Педченко, В.І. Перебийніс, та інші ; за загальною редакцією Н.В. Карпенко. Київ: Центр учбової літератури, 2020. с.251.
30. Кобець Д. Л., Слободян Н. Я., Дербеньова Я. В., Зеліч В. В. Теоретико-методологічні засади розробки маркетингової стратегії підприємства (український досвід). / Академічні візії. – 2023. – №15. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/items/df2f93dc-2796-43f1-b7c1-f362afd5eed1> (дата звернення: 16.10.2025).

31. Коваленко С., Петренко Л. Організація виробництва та оновлення продукції / С. Коваленко, Л. Петренко. Київ : Вища школа, 1978. 240 с.
32. Колодяжна В. О. Вдосконалення маркетингової товарної політики виробників крафтової продукції АПК / В. О. Колодяжна. – Полтава : ПУЕТ, 2023. – 38 с.
33. Кубишина Н. С. Основні напрямки розробки товарної політики / Н. С. Кубишина // Економіка: проблеми теорії та практики: збірник наукових праць. – 2020. – № 6. – С. 43–52.
34. Кузнєцов П. В., Парфентенко І. А., Балагула Д. П. Маркетингове управління асортиментом продукції підприємства в умовах інформаційної економіки. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2019. Вип. 49. С.198–204.
35. Кузнєцова Є., Іваненко А. Цифровізація асортиментної політики підприємств / Є. Кузнєцова, А. Іваненко. – Дніпро : ДНУ, 2015. – 175 с.
36. Кузьмінська Н. Л. Оцінювання рівня новизни продукції: інноваційний підхід / Marketing & Management Innovations. 2019. Том 10, Вип. 2. С. 282–294
37. Лагодієнко О. В. Методика оцінки відповідності підприємств ESG-критеріям на мікрорівні. Проблеми економіки. 2024. № 3. С. 178–187.
38. Левченко В. М., Жигалкевич Ж. М. Сучасні підходи до формування асортиментних стратегій на споживчому ринку / V Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи». Київ : КНЕУ, 2025. С. 112–125
39. Маркетинг : навч. посіб. / Н. Іванечко, Т. Борисова, Ю. Процишин [та ін.] ; за ред. Н. Р. Іванечко. Тернопіль : ЗУНУ, 2021. –180 с.
40. Менькова К. І., Зозульов О. В. Структурно-логічна схема реалізації методу маркетингового стрес-тестування бізнес моделі підприємства. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2020. No17. С.330- 339.
41. Методологія управління і її компоненти. Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://onlymyfacts.in.ua/economy312.html>(дата звернення: 20.10.2025).

42. Мірошніченко А. С. Формування асортиментної політики комерційного підприємства / А. С. Мірошніченко. – Київ : КНЕУ, 2024. – 45 с.
43. Мороз Л. А., Косар Н. С., Кузьо Н. Є. Маркетингові комунікації локальних продуктових торговельних мереж України. Інфраструктураринку.2020. Вип. 41. С. 112-116.
44. Муходінова К. М. Удосконалення асортиментної політики ТОВ «Асканія-Пак» / К. М. Муходінова. Київ : КПП, 2020. 84 с.
45. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності», затверджене наказом Міністерства фінансів України № 73 від 07.02.2013 // - Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13> (дата звернення: 15.10.2025).
46. Нікітін І. В. Поняття, види продуктових інновацій та методи оцінки ефективності їх запровадження підприємством / Соціально-економічні явища та процеси. 2019. № 12. С. 217–221.
47. Нікульча В. А., Чаплінський Ю. Б. Маркетингові рішення підприємств роздрібної торгівлі у процесі мотиваційної взаємодії зі споживачами. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. 2020. Вип. 1-2. С. 279-289.
48. Ніценко В. С. Механізми формування та функціонування вертикально-інтегрованих підприємницьких структур в агропродовольчій сфері України / Вісник Сумського національного аграрного університету. – 2014. – Вип. 5. – С. 33–37.
49. Оберемчук В. Ф., Саміло Т. О. Особливості планування виведення на ринок нового продукту. БІЗНЕСІНФОРМ №2. 2020. С. 81-87.
50. Окландер М. А.; Кірсонова М. В. Маркетингова товарна політика: підручник. Київ : Центр навчальної літератури, 2020. 248 с.
51. Онопрієнко І. М. Стратегічне планування нової продукції в маркетинговій діяльності промислового підприємства / І. М. Онопрієнко, О. В. Шумкова // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. - 2021. - Вип. 6. - С. 155-161.

52. Палига Є.М., Гірняк О.М., Лазановський П.П. Маркетинг : підручник. Львів : Українська академія друкарства, 2020. 352 с.
53. Пальчик І.М. Логістичне управління підприємством – теоретико-методичний аспект. Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3442> (дата звернення 20.10.2025).
54. Пащенко О.П. Стратегічне управління розвитком підприємства/ Вісник Хмельницького національного університету. 2011. № 2. Т. 2. С. 99–103.
55. Петрик І.В., Бочко О.Ю. Вимірювання ефективного функціонування логістики в Україні із застосуванням Logistics Performance Index. Економіка і суспільство. 2017. № 9. С. 574–581.
56. Пащук О. Б. Стратегічні маркетингові інструменти просування продукту на маркетплейсі. *Бізнес Інформ*. 2021. №7. С. 274-280.
57. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні. Закон України від 16.07.1999 р. №996 – XIV
58. Про інвестиційну діяльність: Закон України від 18.09.1991р. -№1560-XII. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text>
59. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 №40-IV. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15/ed20020704#Text>.
60. Про наукову і науково-технічну діяльність: Закон України від 26.11. 2015 року №48-VIII. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/848-19#Text>
61. Прогрес у сфері екології, соціальної відповідальності та ефективного управління в Україні / Міністерство фінансів України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://mof.gov.ua/uk/esg_performance426?utm_source=chatgpt.com. (дата звернення: 18.10.2025).
62. Проскурніна Н. В. Маркетингові збутові стратегії підприємств роздрібної торгівлі в умовах цифрової економіки. Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки. 2020. № 4(1). С. 99-113.

63. Процюк А. М. Оптимізація асортиментної політики підприємства / А. М. Процюк. – Київ : КПІ, 2025. – 79 с.
64. Райко Д.В., Федоренко І.А., Сокол К.М., Ланько О.В. Стратегічне управління маркетинговою діяльністю підприємства щодо формування та реалізації товарної політики. Вісник НТУ «ХПІ»: Економічні науки, 2021, 3. С.49-58.
65. Райко Д.В., Шипуліна Ю.С. Маркетингова товарна політика : навч. посіб. / Д. В. Райко, Ю. С. Шипуліна. – Суми : Триторія, 2022. – 158 с.
66. Розумей С. Б., Ніколаєнко І. В., Долюк А. В. Розроблення рекламної стратегії нового товару. Економіка та управління АПК. 2020. №1. 126С. 129-140.
67. Рудківський О.А. Логістична стратегія підприємства, орієнтована на продуктивність: показники оцінки. Економіка та управління підприємствами. 2018. № 20. С. 125–131.
68. Сайт аналітичного центру Tax Foundation [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://taxfoundation.org/data/all/global/corporate-tax-rates-by-country-2024/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 25.11.2025).
69. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг : навч. посібник. Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с.
70. Система аналітики українських суб'єктів господарювання YouControl [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/40834878/ (дата звернення: 25.11.2025).
71. Смерічевська С.В. Стратегічні тренди розвитку ланцюгів поставок нового покоління в епоху цифровізації економіки. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: збірник тез доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 22 квітня 2021 р.). Київ, 2021. С. 282–283.
72. Старостіна А.О., Кравченко В.А., Пригара О.Ю., Ярош Дмитренко Л.О. Маркетинг : навч. посібник. К. : НВП «Інтерсервіс». 2018. 216 с.
73. Фасолько Т. М., Сем'янчук П. М. Напрями покращення маркетингової стратегії. Університетські наукові записки, Том 18, № 4 (72), 2019 р. С. 160-. 175.

74. Фірсова С. Г., Долгова Д. Д. Методичний інструментарій прийняття управлінських рішень під час виведення товару на новий ринок. Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. 2019. Т. 24, Вип. 6. С. 84-90.
75. Федулова І. В., Драган О. І., Шеремет О. О., Васютинська Ю. О., Бергер А. Д. Визначення рівня значущості новизни продукції для формування товарної інноваційної політики / І. В. Федулова, О. І. Драган, О. О. Шеремет, Ю. О. Васютинська, А. Д. Бергер // Наукові горизонти. 2021. Том 24, № 8. С. 66–80.
76. Череп О.Г., Коцеруба А.В. Формування системи маркетингової товарної політики. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки, 2021, 1: 320-323.
77. Шацька З. Я., Вінер Є. І. Смарт-економіка, як драйвер розвитку вітчизняних підприємств / Імперативи економічного зростання в контексті реалізації Глобальних цілей сталого розвитку : матеріали V Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, м. Київ, 23 квітня 2024 року. – Київ : КНУТД, 2024. – С. 169-170.
78. Шраменко О.В., Жиліна Г.Ф., Задорожна С.М. Критерії та підходи до оцінки стратегії підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2019. № 67. С. 107—114.
79. Шумпетер Й. А. Теорія економічного розвитку : Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу / Й. А. Шумпетер ; пер. з англ. В. Старка. – К. : Вид. дім «Києво-Могилян. акад.», 2011. – 242 с.
80. Яковлєв А.І. Маркетинг промислового підприємства: Навчальний посібник /А.І. Яковлєв, М.І. Ларка, С.П. Сударкіна. – К.: Видавничий дім «Кондор», 2019. – 504 с.
81. Ansoff I., Kipley D., Lewis A. O., Helm-Stevens R., Ansoff R. *Implanting: Strategic management*. 3rd ed. Springer. 2018. 592 p.
82. Chernev A., *Product Assortment and Consumer Choice: An Interdisciplinary Review/Foundations and Trends in Marketing*. 2012. Vol. 6: No. 1, pp 1-61.

83. Coscia, M., Pennacchioli, D. & Giannotti, F. Product assortment and customer mobility. *EPJ* 2015. Vol. 4, [Electronic resource]. – Access mode: <https://doi.org/10.1140/epjds/s13688-015-0051-3>
84. Doyle P. Marketing Management and Strategy / P. Doyle, P. Stern. – Pearson Education Limited, 2006. – 464 p
85. Global Leader in Market Reports & Statistics : Fruits And Vegetable Chips Market (2025 - 2030) [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/fruit-and-vegetable-chips-market-report>
86. Horwath R. The Origin of Strategy // Strategic ThinkingInstitute, 2006. [Electronic resource]. – Access mode: <http://www.strategyskills.com/>
87. Jenkins P., Selander M., Stockton J., Merrill A., Armstrong K. Personalized Product Assortment with Real-time 3D Perception and Bayesian Payoff Estimation. [Electronic resource]. – Access mode : <https://arxiv.org/abs/2406.07769>
88. Korthavat V. The Influence of Product Assortment on Consumer Process Satisfaction/ *RICE Journal of Creative Entrepreneurship and Management*, Vol. 6, No.1, pp. 39-57.
89. Kotler F. Kotler On Marketing. Simon & Schuster. 2001. 272 p.
90. Mastromonaco, G.; Merlino, V.M.; Massaglia, S.; Peano, C.; Sparacino, A.; Caltagirone, C.; Borra, D.; Sottile, F. Large-Scale and Online Retailer Assortment: The Case of Plant-Based Beverages as Alternatives to Cow's Milk. *Beverages* 2023, Vol. 9 [Electronic resource]. – Access mode: <https://doi.org/10.3390/beverages9020040>
91. Sadchenko, O., Davydova, I., Yakymyshyn, L., Kovalchuk, S., Chernenko, D., Zaitseva, A. (2020), Modern marketing to scale the business, *International Journal of Advanced Research in Engineering and Technology*, 11(4), pp. 324-333.

ДОДАТКИ

Переваги та потенційні ризики стратегій впровадження нового асортименту

Стратегія	Переваги стратегії	Потенційні ризики
Розширення асортименту	Зміцнення позицій на ринку	Канібалізація продажів
	Збільшення обсягу продажів і прибутку	Збільшення складності управління
	Зменшення ризику втрати споживачів	Навантаження на виробництво
	Рациональне використання ресурсів	Ризик зниження якості
	Підвищення лояльності споживачів	Необхідність додаткових досліджень
Поглиблення асортименту	підвищення рівня лояльності клієнтів	ризик розмивання бренду
	зміцнення ринкових позицій	зростання виробничих і логістичних витрат
	зменшення впливу конкурентних загроз	канібалізація продажів, коли нові позиції зменшують збут існуючих
	можливість «закрити» різні цінові сегменти	ускладнення управління запасами та планування виробництва
	зростання обсягів продажів без високих витрат на освоєння нових категорій	
Оновлення або заміщення існуючого асортименту	підвищення конкурентоспроможності товарної лінійки	можливі високі інвестиційні витрати
	покращення сприйняття бренду споживачами	ризик негативного сприйняття споживачами змін
	адаптація до нових ринкових вимог	ймовірність невдачі оновленого продукту та його виходу на ринок
	підвищення якості та цінності продуктів для покупця	необхідність змін у виробничих процесах та роботі персоналу
	оптимізація структури витрат і підвищення рентабельності	можливе тимчасове падіння прибутковості в період трансформації
	можливість збереження або збільшення частки ринку	
	розвиток новаторської активності на підприємстві	
Інноваційного прориву	Створення унікальної пропозиції, що відрізняється від конкурентів	Високі витрати фінансів та часу
	Можливість формування нових ринків і сегментів	Невизначеність результатів і високий ризик невдачі
	Потенційно висока рентабельність та прибутковість	Можливі складнощі у впровадженні нових технологій і навчанні персоналу
	Позиціонування підприємства як лідера інновацій	Ризик негативного сприйняття споживачами радикально нового

		продукту
Диверсифікації	Зменшення ризику залежності від одного продукту або ринку	Значні інвестиційні витрати та потреба у фінансуванні
	Підвищення стійкості бізнесу у кризових умовах	Складність управління різноплановими бізнес-напрямами
	Збільшення прибутку через нові джерела доходу	Можливе розмивання основного бренду
	Можливість розвитку нових компетенцій та інновацій	Ризик невдачі на нових ринках через недостатній досвід або знання споживачів

Додаток Б
Таблиця 2

Характеристика маркетингових стратегій охоплення ринку

Зовнішні умови (ринок)	Внутрішні умови (підприємство)	Основні переваги	Основні недоліки
1	2	3	4
<i>Недиференційований маркетинг</i>			
Існує дефіцит, ринок не насичений; висока чутливість до ціни; низька платоспроможність	Масове або великосерійне виробництво; доступність сировинних джерел; можливість економії на масштабі; наявність ефекту освоєння	Низька собівартість товару. Можливість безболісного зниження цін для утримання ринку. Порівняно низькі витрати на маркетинг	Втрата ринку при зміні смаків, моди, технології. Відсутність навичок диференціації (гнучкості) при насиченні ринку
<i>Концентрований маркетинг</i>			
Низька чутливість до цін або висока чутливість до якості; висока платоспроможність клієнтів; наявність групи клієнтів, яких інші фірми обслужити не можуть (або не хочуть, оскільки це їм не вигідно)	Обмежені виробничі потужності; є виражене «know-how».	Може робити те, що інші не можуть і за це призначають підвищену ціну. Невисокі витрати на маркетинг	Ніша – це завжди сильна залежність від своїх клієнтів та їх переваг
<i>Диференційований маркетинг</i>			
Насичені ринки, відсутній явний дефіцит; високий ступінь конкуренції; економічно розвинене суспільство	Гнучка організаційна і виробнича структура; розвинений НДДКР	Мінімізація ризиків, оскільки на різних сегментах існує різна ринкова кон'юнктура. Висока ринкова стійкість	Високі витрати на виробництво. Нemoжлива економія на масштабі. Високі витрати на маркетинг. Дія кожного сегмента розробляється своя стратегія діяльності

MINISTRY OF THE ECONOMIC DEVELOPMENT
STATE ENTERPRISE
"ZHYTOMYR SCIENTIFIC AND PRODUCTION CENTER
OF STANDARDIZATION, METROLOGY AND CERTIFICATION"
MANAGEMENT SYSTEM CERTIFICATION BODY

CERTIFICATE

certifies that

**FOOD SAFETY MANAGEMENT SYSTEM
of the Limited Liability Company
"ECO-SNACK"**

Legal address: 2A Nova st., v. Agronomichne, Vinnytsia region, Ukraine
Production capacity address: 16 Kostiantyna Vasylenska st., Vinnytsia, Ukraine

EDRPOU code 40834878
*concerning production of fruit, fruit and berry, fruit and vegetable,
berry and vegetable candies and marmalade*

Food chain category code CIV according to ISO/TS 22003:2013

**CORRESPONDS TO THE REQUIREMENTS OF DSTU ISO 22000:2007
of "Food Safety Management System. Requirements
for any Organizations of the Food Chain"
(ISO 22000:2005, IDT)**

Certificate No. UA 80027. FSMS. 020-18
registered in the Register of the Certification Body
October 04, 2018
Valid till: June 18, 2021

Chief of the Certification Body /Seal/Signature/ L.P. Danchuk

State Enterprise
"Zhytomyr Scientific and Production Center
of Standardization, Metrology and Certification"
(SE "Zhytomyrstandartmetrologiia")
24 Novosinna st., Zhytomyr, Ukraine, 10003
tel./fax (0412) 42-46-80
Accreditation Certificate NAAU No. 80027 valid till 13.03.2021

Compliance control of the certified integrated management system with the requirements of the indicated standard is carried out by way of the technological supervision, the periodicity and procedures of which are regulated by the program.

UKRAINIAN CHAMBER OF COMMERCE AND INDUSTRY
VINNYTSIA
CHAMBER OF COMMERCE
AND INDUSTRY
67 Soborna st., Vinnytsia, 21050, Ukraine
Department of External Economic Relations
and Translations
Tel./fax: +38 0432 52 03 54
TRANSLATION IS TRUE TO THE ORIGINAL

MINISTRY OF THE ECONOMIC DEVELOPMENT
STATE ENTERPRISE
"ZHYTOMYR SCIENTIFIC AND PRODUCTION CENTER
OF STANDARDIZATION, METROLOGY AND CERTIFICATION"
MANAGEMENT SYSTEM CERTIFICATION BODY

CERTIFICATE

certifies that

**QUALITY MANAGEMENT SYSTEM
of the Limited Liability Company
"ECO-SNACK"**

Legal address: 2A Nova st., v. Agronomichne, Vinnytsia region, Ukraine
Production capacity address: 16 Kostiantyna Vasylenska st., Vinnytsia, Ukraine

EDRPOU code 40834878
*concerning production of fruit, fruit and berry, fruit and vegetable,
berry and vegetable candies and marmalade*

DKPP codes 10.82.23; 10.39.22

**CORRESPONDS TO THE REQUIREMENTS OF DSTU ISO 9001:2015
of "Quality Management System. Requirements"
(ISO 9001:2015, IDT)**

Certificate No. UA 80027. QMS. 021-18
registered in the Register of the Certification Body
October 04, 2018
Valid till: October 03, 2021

Chief of the Certification Body /Seal/Signature/ L.P. Danchuk

State Enterprise
"Zhytomyr Scientific and Production Center
of Standardization, Metrology and Certification"
(SE "Zhytomyrstandartmetrologiia")
24 Novosinna st., Zhytomyr, Ukraine, 10003
tel./fax (0412) 42-46-80

Accreditation Certificate NAAU No. 80027 valid till 13.03.2021

Compliance control of the certified integrated management system with the requirements of the indicated standard is carried out by way of the technological supervision, the periodicity and procedures of which are regulated by the program.



UKRAINIAN CHAMBER OF COMMERCE AND INDUSTRY
VINNYTSIA
CHAMBER OF COMMERCE
AND INDUSTRY
67 Soborna st., Vinnytsia, 21050, Ukraine
Department of External Economic Relations
and Translations
Tel./fax: +38 0432 52 03 54
TRANSLATION IS TRUE TO THE ORIGINAL

Продовження додатку В

BUREAU VERITAS
Certification



Certificate

Herewith the certification Body
Bureau Veritas Certification Denmark A/S

being an ISO/IEC 17065 accredited certification body for IFS certification and having signed an agreement with the IFS owner, confirms that the processing activities of the following site/factory:

ECO-SNACK LLC (COID: 67427)
16, Kostiantyna Vasylenska str.
21037 Vinnytsia, Ukraine

for the audit scope:

Product scopes:
5. Fruit and vegetables
6. Grain products, cereals, industrial bakery and pastry, confectionary, snacks

Technology scopes:
C, D, E, F

Production of fruit, fruit and berry, fruit and vegetable, berry and vegetable candies and jellies.

meet(s) the requirements set out in the
IFS Food Version 6.1, November 2017
And other associated normative documents
at Higher Level
with a score of 95,82 %.

Audit dates: 10-05-2019
11-05-2019
Issue date: 04-07-2019

Certificate valid until: 05-07-2020
Next audit must be performed in the period: 16-03-2020 – 25-05-2020 or unannounced



Lone N. Jansen

 **DANAK**
PROO Reg. nr. 7023

Certificate number:
INT190134DK

Certification Office:
Bureau Veritas Certification Denmark A/S
Oldenborggade 25
DK-7000 Fredericia



Продовження додатку В

ЗАТВЕРДЖЕНО
Установчими Загальними Зборами Учасників
ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
«ЕКО-СНЕК»
Протокол №1 від 10 вересня 2016 року

СТАТУТ

ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ЕКО-СНЕК»

Україна, 2016 рік

ЗМІСТ

1.	ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ	2
2.	НАЙМЕНУВАННЯ ТОВАРИСТВА. МІСЦЕЗНАХОДЖЕННЯ ТОВАРИСТВА	2
3.	УЧАСНИКИ ТОВАРИСТВА, ЇХ ПРАВА ТА ОБОВ'ЯЗКИ	2
4.	МАЙНО ТОВАРИСТВА. СТАТУТНИЙ (СКЛАДЕНИЙ) КАПІТАЛ. РЕЗЕРВНИЙ ФОНД	3
5.	ОРГАНИ УПРАВЛІННЯ ТА КОНТРОЛЮ. ПОРЯДОК ПРИЙНЯТТЯ НИМИ РІШЕНЬ	3
6.	ПОРЯДОК ПЕРЕХОДУ ЧАСТКИ (ІІ ЧАСТИНИ) УЧАСНИКА У СТАТУТНОМУ (СКЛАДЕНОМУ) КАПІТАЛІ ТОВАРИСТВА ДО ІНШОЇ ОСОБИ	5
7.	МЕТА ТА ПРЕДМЕТ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВАРИСТВА	5
8.	ГОСПОДАРСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ ТОВАРИСТВА	6
9.	ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ ТОВАРИСТВА	7
10.	ТРУДОВІ ВІДНОСИНИ. СОЦІАЛЬНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	8
11.	ПРИПИНЕННЯ ТОВАРИСТВА	8
12.	ПІДПИСИ УЧАСНИКІВ ТОВАРИСТВА	9

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

- 1.1. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ЕКО-СНЕК», надалі - "Товариство", створено відповідно до чинного законодавства України, для здійснення підприємницької діяльності з метою одержання прибутку.
- 1.2. Цей Статут розроблено відповідно до Закону України "Про господарські товариства", Цивільного Кодексу України, Господарського Кодексу України, інших законодавчих актів, що регулюють підприємницьку діяльність в Україні.
- 1.3. Цей Статут є єдиним Установчим документом Товариства.
- 1.4. Реєстрація змін та доповнень до Статуту Товариства здійснюється відповідно до Закону України "Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб - підприємців".
- 1.5. Товариство діє на підставі цього Статуту у відповідності з чинним на території України законодавством.
- 1.6. Товариство є юридичною особою, має відокремлене майно, самостійний баланс, поточний, валютні та інші рахунки в українських та зарубіжних банках, круглу печатку та кутовий штамп із своїм найменуванням, може мати знаки для товарів і послуг та інші реквізити, може набувати майнових та особистих немайнових прав, вступати в зобов'язання, виступати в суді та третейському суді від свого імені.
- 1.7. Товариство має право створювати інші господарські товариства, самостійно або разом з іншими юридичними чи фізичними особами на території України і за кордоном Товариства; розміщувати кошти в облігаціях, сертифікатах банків та інших цінних паперах, що знаходяться в обігу; проводити операції на товарних та фондових біржах; брати участь в аукціонах; проводити виставки, ярмарки; виступати співзасновником в асоціаціях, концертах, консорціумах та інших об'єднаннях.
- 1.8. Товариство створювати філії та представництва, які не є юридичними особами. Вони наділяються майном Товариства, і діють на підставі затвердженого Товариством положення. Керівники філій та представництв діють на підставі виданої Товариством довіреності. Відомості про філії та представництва Товариства включаються до єдиного державного реєстру.
- 1.9. Товариство має право на недоторканість його ділової репутації, на таємницю кореспонденції, на інформацію та інші особисті немайнові права, які можуть йому належати.
- 1.10. Товариство може займатися будь-якою підприємницькою діяльністю, яка не суперечить законодавству України.
- 1.11. Положення цього Статуту, які не відповідають чинному законодавству, не застосовуються.
- 1.12. Реєстрація змін та доповнень до Статуту здійснюється у відповідності до Закону України "Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб - підприємців".

2. НАЙМЕНУВАННЯ ТОВАРИСТВА. МІСЦЕЗНАХОДЖЕННЯ ТОВАРИСТВА

- 2.1. Повне найменування Товариства українською мовою: **ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ЕКО-СНЕК»**
- 2.2. Скорочене найменування Товариства українською мовою: **ТОВ «ЕКО-СНЕК»**
- 2.3. Повне найменування Товариства російською мовою: **ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ «ЭКО-СНЕК»**
- 2.4. Скорочене найменування Товариства російською мовою: **ООО «ЭКО-СНЕК»**
- 2.5. Повне найменування Товариства англійською мовою: **COMPANY LIMITED LIABILITY «ECO-SNACK»**
- 2.6. Скорочене найменування Товариства англійською мовою: **CLL «ECO-SNACK»**
- 2.7. Місцезнаходження Товариства: Україна, 23227, Вінницька область, Вінницький район, село Агрономічне, вулиця Нова, будинок 2А.

3. УЧАСНИКИ ТОВАРИСТВА, ЇХ ПРАВА ТА ОБОВ'ЯЗКИ

- 3.1. Учасниками Товариства є:

СТАТУТ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ЕКО-СНЕК»
аркуш 2, всього аркушів 9

- Сіверчук Михайло Станіславович (реєстраційний номер облікової картки платника податків 3036423811; паспорт ЕС 935614, виданий 19 березня 1999 року Євпаторійським МВ ГУ МВС України в Криму; зареєстрований за адресою: 02125, місто Київ, бульвар Перова, будинок 10 А, квартира 19);
 - Шугаєв Євгеній Олександрович (реєстраційний номер облікової картки платника податків 3108309170; паспорт АТ 054322, виданий Ленінським РВ УДМС України у Вінницькій обл., 06 листопада 2013 року; зареєстрований за адресою: місто Вінниця, вулиця Белінського, будинок 95 б).
- 3.2. Учасники Товариства мають право у порядку, встановленому цим Статутом та законом:
- 3.2.1. брати участь в управлінні Товариством;
 - 3.2.2. розподіляти прибуток Товариства і одержувати його частину (дивіденди);
 - 3.2.3. вийти з Товариства;
 - 3.2.4. здійснювати відчуження частки (частини частки) у Статутному (складеному) капіталі Товариства;
 - 3.2.5. одержувати інформацію про діяльність Товариства.
- 3.3. Учасники Товариства зобов'язані:
- 3.3.1. дотримуватись вимог Статуту Товариства та виконувати свої рішення;
 - 3.3.2. виконувати свої зобов'язання перед Товариством, у тому числі пов'язані з майновою участю, а також здійснювати внески у розмірі, в порядку та засобами, що передбачені цим Статутом;
 - 3.3.3. не розголошувати комерційну таємницю та конфіденційну інформацію про діяльність Товариства.
 - 3.3.4. Учасник Товариства не відповідає по зобов'язаннях Товариства і несе ризик збитків, пов'язаних з діяльністю Товариства, у межах вартості свого внеску.
 - 3.3.5. Учасник Товариства, який не повністю вніс вклад, несе відповідальність за зобов'язаннями Товариства також у межах вартості невнесеної частини внеску.

4. МАЙНО ТОВАРИСТВА. СТАТУТНИЙ (СКЛАДЕНИЙ) КАПІТАЛ. РЕЗЕРВНИЙ ФОНД

- 4.1. Товариство є власником:
- 4.1.1. коштів, майна, переданих йому Учасниками Товариства у власність як вклад до Статутного (складеного) капіталу;
 - 4.1.2. продукції, виробленої Товариством у результаті господарської діяльності;
 - 4.1.3. одержаних доходів;
 - 4.1.4. іншого майна, набутого на підставах, що не заборонені законом.
- 4.2. Вкладом до Статутного (складеного) капіталу Товариства можуть бути гроші, цінні папери, нерухомість, право користування земельною ділянкою, інші речі або майнові чи інші відчужувані права, що мають грошову оцінку, якщо інше не встановлено законом.
- 4.3. Розмір Статутного (складеного) капіталу Товариства складає 120000,00 грн. (сто двадцять тисяч гривень 00 копійок).
- 4.4. Статутний (складений) капітал Товариства складається з вартості вкладу його Учасників.
- 4.5. Частки між Учасниками розподіляються таким чином:
- Сіверчук Михайло Станіславович - 60000,00 грн., що становить 50% Статутного (складеного) капіталу;
 - Шугаєв Євгеній Олександрович - 60000,00 грн., що становить 50% Статутного (складеного) капіталу.
- 4.6. Склад і порядок формування Статутного (складеного) капіталу Товариства визначено Установчими Загальними Зборами Учасників ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ЕКО-ЧЕК», Протокол № 1 від 10 вересня 2016 року.
- 4.7. Зменшення Статутного (складеного) капіталу Товариства допускається після повідомлення в порядку, встановленому законом, усіх його кредиторів. У цьому разі кредитори мають право вимагати дострокового припинення або виконання відповідних зобов'язань Товариства та відшкодування їм збитків.
- 4.8. Збільшення Статутного (складеного) капіталу Товариства допускається після внесення його Учасником вкладу у повному обсязі. Порядок внесення додаткових вкладів встановлюється законом і та цим Статутом.
- 4.9. Резервний фонд Товариства створюється у розмірі 25 відсотків від розміру Статутного (складеного) капіталу. Товариство щорічно відраховує до Резервного фонду 5 відсотків від суми чистого прибутку.
- 4.10. Товариство може використовувати кошти Резервного фонду на додаткові витрати, на заходи щодо розробки та впровадження нових перспективних програм, поповнення власних обігових коштів, покриття збитків, викликаних кон'юнктурою ринку, та на інші цілі.
- 4.11. За рішенням Загальних Зборів Учасників Товариства частину коштів Резервного фонду може бути використано на оплату праці з компенсацією їх в наступному періоді з фонду оплати праці.

5. ОРГАНИ УПРАВЛІННЯ ТА КОНТРОЛЮ. ПОРЯДОК ПРИЙНЯТТЯ НИМИ РІШЕНЬ

- 5.1. Вищим органом Товариства є Загальні Збори Учасників. Вони складаються з Учасників Товариства або призначених ними представників. Учасник має право призначити свого представника постійно або на певний строк. Учасник вправі в будь-який час замінити свого представника.
- 5.2. До виключної компетенції Загальних Зборів Учасників належить:

СТАТУТ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ЕКО-ЧЕК»

аркуш 3. зсього аркушів 9

- 5.2.1. визначення основних напрямів діяльності Товариства, затвердження його планів і звітів про їх виконання;
- 5.2.2. внесення змін до Статуту Товариства, зміна розміру його Статутного (складеного) капіталу;
- 5.2.3. призначення та звільнення директора Товариства;
- 5.2.4. визначення форм контролю за діяльністю директора, створення та визначення повноважень відповідних контрольних органів;
- 5.2.5. затвердження річних звітів та бухгалтерських балансів, розподіл прибутку та збитків Товариства;
- 5.2.6. вирішення питання про придбання Товариством частки Учасника та прийняття нових Учасників Товариства;
- 5.2.7. прийняття рішення про ліквідацію Товариства, призначення ліквідаційної комісії, затвердження ліквідаційного балансу;
- 5.2.8. обрання та відкликання ревізійної комісії;
- 5.2.9. відчуження або передача в заставу майна Товариства на суму, що становить п'ятдесят і більше відсотків майна Товариства;
- 5.2.10. створення Резервного фонду Товариства;
- 5.2.11. прийняття рішень про продаж або відчуження будь-яким іншим способом знаків для товарів і послуг, про укладення ліцензійних договорів щодо знаків для товарів і послуг, про укладення будь-яких інших договорів, що прямо або опосередковано пов'язані зі знаками для товарів і послуг.
- 5.3. Питання, віднесені законом до виключної компетенції Загальних Зборів Учасників Товариства, не можуть бути передані для вирішення виконавчому органу Товариства.
- 5.4. Загальні Збори Учасників вважаються повноважними, а прийняті на них рішення правомочними якщо на них присутні та проголосували Учасники (представники Учасників), що володіють у сукупності більш як 60 відсотками голосів.
- 5.5. Загальні Збори Учасників скликаються по мірі необхідності, але не рідше двох разів на рік. Загальні Збори Учасників скликаються у разі неплатоспроможності Товариства, а також у будь-якому іншому випадку, якщо цього потребують інтереси Товариства в цілому, зокрема, якщо виникає загроза значного скорочення Статутного (складеного) капіталу Товариства.
- 5.6. Загальні Збори Учасників мають право приймати рішення з усіх питань діяльності Товариства, у тому числі і з тих, що передані до компетенції виконавчого органу.
- 5.7. Загальні Збори Учасників можуть формувати органи, що здійснюють постійний контроль за фінансово-господарською діяльністю виконавчого органу. Порядок створення та повноваження контрольного органу встановлюються рішенням Загальних Зборів Учасників Товариства.
- 5.8. Управління поточною (оперативною) діяльністю Товариства здійснює його одноосібний виконавчий орган – директор. Директор самостійно вирішує усі питання діяльності Товариства, за винятком тих, що належать до виключної Загальних Зборів Учасників Товариства. Загальні Збори Учасників можуть винести рішення про передачу частини повноважень, що належать Загальним Зборам йому, до компетенції директора, крім тих, що відносяться до виключної компетенції Загальних Зборів. Директор підзвітний Загальним Зборам і організує виконання їх рішень.
- 5.8.1. Директор діє від імені Товариства в межах, встановлених цим Статутом. Директор має право без довіреності виконувати дії від імені Товариства, представляє його інтереси в інших підприємствах, організаціях та державних органах, укладати від його імені договори, здійснює прийняття на роботу і звільнення персоналу Товариства, а також інші дії з оперативного керівництва роботою Товариства.
- 5.8.2. Директор призначає на посаду і звільняє з посади інших найманих працівників Товариства, у тому числі головного бухгалтера.
- 5.8.3. Директор має право видавати довіреності на представництво інтересів Товариства перед державними органами, юридичними та фізичними особами будь-якій третій особі (яка не обов'язково є співробітником Товариства). Така довіреність повинна визначати обсяг повноважень, які надаються.
- 5.8.4. Директор призначається та звільняється з посади Загальним Збором Учасників.
- 5.9. Для здійснення контролю за фінансово-господарською діяльністю Товариства, його філій, представництв та за діяльністю директора, а також в інших випадках, встановлених цим Статутом і законом, Загальні Збори Учасників можуть створювати ревізійну комісію.
- 5.9.1. Ревізійна комісія утворюється з числа осіб, призначених Загальними Зборами Учасників, у кількості 3-х осіб. Директор не може бути членом ревізійної комісії.
- 5.9.2. Ревізійна комісія вправі вимагати від посадових осіб Товариства надання їй усіх необхідних матеріалів, бухгалтерських чи інших документів та особистих пояснень.
- 5.9.3. Ревізійна комісія доповідає результати проведених нею перевірок Загальним Зборам Учасників. Ревізійна комісія складає висновок по річних звітах. Без висновку ревізійної комісії Загальні Збори Учасників не мають права затверджувати баланс Товариства та річні звіти. Достовірність та повнота річного балансу і звітності Товариства може бути підтверджена аудиторським висновком.
- 5.9.4. Ревізійна комісія зобов'язана повідомити Загальні Збори Учасників, якщо виникла загроза суттєвим інтересам Товариства або виявлено зловживання посадовими особами Товариства.

6. ПОРЯДОК ПЕРЕХОДУ ЧАСТКИ (ЇЇ ЧАСТИНИ) УЧАСНИКА У СТАТУТНОМУ (СКЛАДЕНОМУ) КАПІТАЛІ ТОВАРИСТВА ДО ІНШОЇ ОСОБИ

- 6.1. Учасник Товариства має право продати чи іншим чином відступити свою частку (її частину) у Статутному (складеному) капіталі.
- 6.2. Частка Учасника Товариства може бути відчужена до повної її сплати лише у тій частині, в якій її уже сплачено.
- 6.3. У разі придбання частки (її частини) Учасника Товариства самим Товариством, воно зобов'язане реалізувати її третім особам протягом поточного року в порядку встановленому цим Статутом.
- 6.4. Вступ до Товариства інших учасників, окрім зазначених у п.3.1. цього Статуту, здійснюється за рішенням Загальних Зборів Учасників. Відповідні зміни до Статуту підлягають державній реєстрації.
- 6.5. Частка у Статутному (складеному) капіталі Товариства померлого Учасника переходить до його спадкоємців. Розрахунки із спадкоємцями Учасника, які не вступили до Товариства, здійснюються відповідно до положень Цивільного Кодексу України.

7. МЕТА ТА ПРЕДМЕТ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВАРИСТВА

- 7.1. Товариство здійснює діяльність з метою більш повного задоволення попиту населення на інформацію з різних сфер життя, задоволення попиту покупців на товари, здійснення широкого спектру послуг, діяльності у сфері комерційної діяльності, іншої діяльності, передбаченої Статутом і яка не суперечить чинному законодавству України, а також реалізації на основі отриманого прибутку соціальних та економічних інтересів Учасників і членів трудового колективу Товариства.
- 7.2. Товариство у відповідності з законодавством України може:
 - 7.2.1. мати на правах власності (або на правах користування) будь-яке не вилучене з цивільного обігу майно, у тому числі житлові та нежитлові будівлі, споруди, обладнання, (права на об'єкти інтелектуальної, промислової власності, а також права на інформацію), земельні ділянки й інше нерухоме та рухоме майно.
 - 7.2.2. здійснювати купівлю і продаж товарів, користуватись послугами юридичних та фізичних осіб за готівку та безготівковий розрахунок в валюті України та іншій валюті в порядку, встановленому законодавством України;
 - 7.2.3. укладати договори дарування нерухомого та рухомого майна, в тому числі, грошей і цінних паперів, а також майнових прав, при цьому Товариство може виступати як дарувальник, так і обдарований;
 - 7.2.4. укладати договори найму (оренди) рухомого та нерухомого майна;
 - 7.2.5. здійснювати діяльність, яка спрямована на реалізацію продукції як власного виробництва, так і виробництва будь-яких інших підприємств, як вітчизняних, так і зарубіжних, виконувати роботи та надавати послуги, необхідних для вирішення статутних завдань Товариства.
- 7.3. Товариство здійснює наступні основні види діяльності:
 - 7.3.1. Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур
 - 7.3.2. Вирощування інших однорічних і дворічних культур
 - 7.3.3. Вирощування зерняткових і кісточкових фруктів
 - 7.3.4. Змішане сільське господарство
 - 7.3.5. Оброблення насіння для відтворення
 - 7.3.6. Допоміжна діяльність у рослинництві
 - 7.3.7. Перероблення та консервування фруктів і овочів
 - 7.3.8. Перероблення та консервування картоплі
 - 7.3.9. Виробництво фруктових і овочевих соків
 - 7.3.10. Інші види перероблення та консервування фруктів і овочів
 - 7.3.11. Відтворення рослин
 - 7.3.12. Післяурожайна діяльність
 - 7.3.13. Переробна промисловість
 - 7.3.14. Виробництво харчових продуктів
 - 7.3.15. Виробництво олії та тваринних жирів
 - 7.3.16. Виробництво готової їжі та страв
 - 7.3.17. Постачання інших готових страв
 - 7.3.18. Виробництво інших харчових продуктів, не віднесених до інших утруповань
 - 7.3.19. Виробництво машин і устаткування для виготовлення харчових продуктів і напоїв, перероблення тютюну
 - 7.3.20. Установлення та монтаж машин і устаткування
 - 7.3.21. Ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення
 - 7.3.22. Оптова торгівля за винагороду чи на основі контракту
 - 7.3.23. Діяльність посередників у торгівлі сільськогосподарською сировиною, живими тваринами, текстильною сировиною та напівфабрикатами
 - 7.3.24. Діяльність посередників у торгівлі продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
 - 7.3.25. Діяльність посередників, що спеціалізуються в торгівлі іншими товарами

- 7.3.26. Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту
- 7.3.27. Оптова торгівля сільськогосподарською сировиною та живими тваринами
- 7.3.28. Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин
- 7.3.29. Оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
- 7.3.30. Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
- 7.3.31. Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
- 7.3.32. Інші види роздрібно торгівлі в неспеціалізованих магазинах
- 7.3.33. Роздрібна торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами в спеціалізованих магазинах
- 7.3.34. Роздрібна торгівля іншими продуктами харчування в спеціалізованих магазинах
- 7.3.35. Роздрібна торгівля з лотків і на ринках харчовими продуктами, напоями та тютюновими виробами
- 7.3.36. Роздрібна торгівля з лотків і на ринках іншими товарами
- 7.3.37. Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу Інтернет
- 7.3.38. Інші види роздрібно торгівлі поза магазинами
- 7.3.39. Складське господарство
- 7.3.40. Вантажний автомобільний транспорт
- 7.3.41. Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту
- 7.3.42. Інша діяльність у сфері інформаційних технологій і комп'ютерних систем
- 7.3.43. Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність
- 7.3.44. Веб-портали
- 7.3.45. Надання інших інформаційних послуг
- 7.3.46. Діяльність інформаційних агентств
- 7.3.47. Надання інших інформаційних послуг, н. в. і. у.
- 7.3.48. Діяльність холдингових компаній
- 7.3.49. Купівля та продаж власного нерухомого майна
- 7.3.50. Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна
- 7.3.51. Управління нерухомим майном за винагороду або на основі контракту 69.20 Діяльність у сфері бухгалтерського обліку й аудиту; консультування з питань оподаткування
- 7.3.52. Діяльність головних управлінь (хед-офісів)
- 7.3.53. Діяльність у сфері зв'язків із громадськістю
- 7.3.54. Консультування з питань комерційної діяльності й керування
- 7.3.55. Технічні випробування та дослідження
- 7.3.56. Рекламні агентства
- 7.3.57. Посередництво в розміщенні реклами в засобах масової інформації
- 7.3.58. Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки
- 7.3.59. Спеціалізована діяльність із дизайну
- 7.3.60. Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів, н. в. і. у.
- 7.3.61. Лізинг інтелектуальної власності та подібних продуктів, крім творів, захищених авторськими правами
- 7.3.62. Організування конгресів і торговельних виставок
- 7.3.63. Пакування
- 7.3.64. Надання інших допоміжних комерційних послуг, н. в. і. у.
- 7.3.65. Діяльність організацій промисловців і підприємців
- 7.3.66. Видання довідників і каталогів
- 7.3.67. Видання журналів і періодичних видань
- 7.3.68. Інші види видавничої діяльності
- 7.4. Товариство має право на здійснення інших видів економічної (господарської) діяльності, що не заборонені законодавством України.
- 7.5. Здійснення окремих видів діяльності, які підлягають ліцензуванню, здійснюватиметься після отримання Товариством у встановленому порядку спеціальних дозволів (ліцензій).

8. ГОСПОДАРСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ ТОВАРИСТВА

- 8.1. Товариство самостійно здійснює свою діяльність на принципах самозабезпечення, самофінансування та самоокупності, несе відповідальність згідно з чинним законодавством за наслідки своєї діяльності і виконання взятих на себе зобов'язань перед держбюджетом у частині своєчасної сплати податків і установами банку в частині своєчасного розрахунку за кредит.
- 8.2. Товариство самостійно на основі замовлень та договорів планує свою діяльність і визначає перспективи розвитку.
- 8.3. Товариство для здійснення основних Статутних завдань:

СТАТУТ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ЕКО-СНЕК»

аркуш 6, всього аркушів 9

- 8.3.1. організує матеріально-технічне забезпечення своєї діяльності, дочірніх підприємств, філій, представництва та інших відокремлених підрозділів шляхом придбання ресурсів безпосередньо у виробників, в оптовій торгівлі, в тому числі на біржах, ярмарках, аукціонах та в установах матеріально-технічного забезпечення, комерційної торгівлі, а також у юридичних та фізичних осіб за готівковий та безготівковий розрахунок в національній та іноземній валюті незалежно від їх громадянства і без обмежень вартості;
- 8.3.2. користується банківськими та іншими видами кредиту;
- 8.3.3. володіє і користується землею та іншими природними ресурсами;
- 8.3.4. вступає в спілки, господарські Товариства, асоціації, концерни та інші об'єднання, бере участь в аукціонах, ярмарках, виставках;
- 8.3.5. створює дочірні підприємства з правами юридичної особи, а також філії, представництва та інші відокремлені підрозділи на правах повного господарювання, з правом відкриття поточних та інших рахунків, затверджує положення про них, Статуту і має право брати участь в їх діяльності;
- 8.3.6. укладає договори, угоди, надає посередницькі, маркетингові, інжинірингові послуги;
- 8.3.7. купує сільськогосподарські продукти та товари народного споживання у юридичних і фізичних осіб за безготівковий та готівковий рахунок незалежно від їх громадянства і без обмежень по вартості;
- 8.3.8. купує, відчужує, продає, дарує юридичним і фізичним особам, а також бере і здає в оренду, дає безкоштовно в тимчасове користування, списує з балансу рухоме і нерухоме майно Товариства за згодою Учасників;
- 8.3.9. формує на договірній основі тимчасові творчі (трудова) колективи для виконання конкретних замовлень, приймає на роботу за сумісництвом або по контракту необхідних спеціалістів;
- 8.3.10. має власні основні і обігові засоби, а також створює фонди за рахунок відрахувань від прибутку, в тому числі від зовнішньоекономічної діяльності, що складаються із часток відповідно в національній та іноземній валюті;
- 8.3.11. використовує Статутний (складений) капітал як обігові засоби з наступним його відновленням;
- 8.3.12. надає за рішенням Загальних зборів Учасників своє майно і фінансові засоби, в тому числі із своїх фондів, юридичним та фізичним особам, що виконують роботи або послуги, які відповідають Статутним завданням Товариства;
- 8.3.13. реалізує продукцію, товари, роботи, послуги, вироби і матеріали як самостійно, так і спільно з іншими підприємствами та організаціями, в тому числі через особисті магазини по договірних цінах за безготівковий та готівковий рахунок.
- 8.3.14. матеріально заохочує своїх робітників, надає їм позики та допомоги;
- 8.3.15. організує охорону майна Товариства, захист його інтересів та інтересів його робітників;
- 8.3.16. реалізує особисті розробки юридичним і фізичним особам, оформляє патенти, купує і продає технології, "ноу-хау";
- 8.3.17. постачає продукцію, виконує роботи, надає послуги в кредит з виплатою покупцями (споживачами, замовниками) відсотків як за користування позиковими засобами;
- 8.3.18. проводить науково-дослідні, проектно-конструкторські та впроваджувальні роботи;
- 8.3.19. здійснює інші види діяльності, що не суперечать чинному законодавству.
- 8.4. Товариство здійснює у встановленому порядку бухгалтерський облік своєї діяльності, подає установлену законодавством звітність.
- 8.5. Товариство має право на добровільній основі брати участь у формуванні позабюджетних цільових фондів і користуватися ними.

9. ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ ТОВАРИСТВА

- 9.1. Товариство самостійно здійснює зовнішньоекономічну діяльність в порядку, передбаченому чинним законодавством України.
- 9.2. Товариство має право від свого імені:
 - 9.2.1. укладати контракти з юридичними та фізичними особами та проводити експортно-імпорتنі операції;
 - 9.2.2. відкривати, засновувати у встановленому порядку за кордоном власні філії, дочірні підприємства, представництва, брати участь у їх діяльності;
 - 9.2.3. створювати спільні підприємства з іноземними юридичними і фізичними особами та приймати участь в їх діяльності;
 - 9.2.4. у встановленому порядку здійснювати експорт та імпорт товарів, капіталів та послуги у працевлаштуванні;
 - 9.2.5. здійснювати науково-технічну, наукову, науково-виробничу та іншу діяльність, кооперацію з іноземними суб'єктами господарської діяльності, навчання, підготовку, перепідготовку спеціалістів на комерційній основі;
 - 9.2.6. здійснювати спільну підприємницьку діяльність з іноземними суб'єктами господарської діяльності, проведення спільних господарських операцій на спільне володіння майном як на території України, так і за її межами;
 - 9.2.7. займатися організацією та здійсненням оптової, консигнаційної та роздрібною торгівлі на території України за іноземну валюту у порядку і випадках, передбачених законодавством;
 - 9.2.8. займатися іншою діяльністю, побудованою на формах зустрічної торгівлі з іноземними суб'єктами господарської діяльності, здійснювати товарообмінні (бартерні) операції;

СТАТУТ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ЕКО-СНЕК»

аркуш 7, всього аркушів 9

- 9.2.9. здійснювати оренди, в тому числі лізингові операції з іноземними суб'єктами господарської діяльності;
- 9.2.10. здійснювати операції по придбанню, продажу та обміну валют на валютних аукціонах, валютних біржах;
- 9.2.11. входити до складу, а також брати участь у створенні і діяльності асоціацій, концернів та акціонерних товариств, інших об'єднань з юридичними особами за кордоном;
- 9.2.12. здійснювати інші види зовнішньоекономічної діяльності, які не заборонені законодавством України.
- 9.3. Валютна виручка зараховується на валютні рахунки Товариства, використовується ним самостійно у відповідності до діючого законодавства України.
- 9.4. Товариство за рахунок валютних засобів, кредитів, може експортувати товари, обладнання, технічну документацію, прилади, матеріали, сировину, комплектуючі вироби тощо, для власних потреб, а також для потреб інших юридичних і фізичних осіб.
- 9.5. Товариство має право одержувати кредити від іноземних юридичних та фізичних осіб. При цьому валюта зараховується на баланс Товариства та використовується ним самостійно. Кредит сплачується Товариством за рахунок валюти, отриманої від господарської діяльності Товариства та інших надходжень в строк, що визначається умовами отриманого валютного кредиту.

10. ТРУДОВІ ВІДНОСИНИ. СОЦІАЛЬНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

- 10.1. Трудовий колектив Товариства складають всі працівники, що беруть участь своєю працею в його діяльності на підставі трудового договору.
- 10.2. Прийняття на роботу, переведення, звільнення працівників, робочий час і час відпочинку, охорона праці, трудова дисципліна, оплата праці та інші питання трудових відносин регулюються також правилами внутрішнього трудового розпорядку, іншими внутрішніми нормативними актами, що приймаються Товариством у відповідності з законодавством.
- 10.3. Найбільш суттєві питання трудових відносин і соціального розвитку регулюються колективним договором.
- 10.4. Товариство забезпечує всім працюючим безпечні умови праці і несе відповідальність за шкоду, заподіяну здоров'ю і працездатності працівників.
- 10.5. Трудові прибутки кожного найманого працівника визначаються його особистим трудовим внеском з урахуванням кінцевих результатів роботи Товариства і максимальними розмірами не обмежуються.
- 10.6. Оплата праці найманих працівників Товариства проводиться за рахунок коштів Товариства. Порядок оплати праці визначається положенням про оплату праці, затвердженим директором.
- 10.7. Розмір оплати праці найманих працівників Товариства за виконану працівником місячну, погодинну норму праці (обсяг робіт) не може бути нижче мінімального розміру оплати праці, встановленого в Україні.
- 10.8. Розпорядок робочого дня, ведення обліку робочого часу, порядок надання вихідних днів і відпусток, а також тривалість щорічних оплачуваних відпусток визначає Директор Товариства відповідно до чинного законодавства.
- 10.9. Прийняття на роботу працівників Товариства здійснюється на підставі контрактів та трудових договорів. Для виконання окремих або разових робіт за договорами підяду можуть залучатися інші особи.
- 10.10. Працівники Товариства повинні відшкодовувати причинені Товариству збитки відповідно до чинного законодавства України.
- 10.11. Працівники Товариства підлягають соціальному, медичному страхуванню і соціальному забезпеченню в порядку і на умовах, що обумовлені в трудовому договорі, контракті або колективному договорі (у випадку його укладення).
- 10.12. Товариство може, за рахунок власних коштів, додатково страхувати своїх працівників без обмеження суми і строку страхування.
- 10.13. Товариство може надавати матеріальну допомогу працівникам, видавати безпроцентні позики на будівництво житла, дач, присадибних господарств, придбання автомобілів, інших коштовних товарів та на інші цілі.
- 10.14. Товариство може за рішенням Загальних Зборів Учасників виділяти грошові суми в національній і іноземній валюті для оздоровлення своїх працівників та членів їх сімей і для купівлі представницького одягу працівникам Товариства і членам їх сімей.
- 10.15. У Товаристві ведеться у встановленому порядку облік військовозобов'язаних, призовників і допризовників.
- 10.16. Товариство дотримується норм по охороні праці, техніки безпеки, санітарної та протипожежної безпеки і несе відповідальність за шкоду, заподіяну здоров'ю і працездатності працівників.
- 10.17. Компетенція та повноваження трудового колективу, його виборних органів, визначається відповідно до законодавства України.

11. ПРИПИНЕННЯ ТОВАРИСТВА

- 11.1. Товариство припиняється в результаті передавання всього свого майна, прав та обов'язків іншим юридичним особам- правонаступникам (злиття, прислання, поділу, перетворення) або в результаті ліквідації.
- 11.2. Злиття, прислання, поділ та перетворення Товариства, а також виділ (перехід за розподільчим балансом частини майна, прав та обов'язків Товариства до однієї або кількох створюваних нових юридичних осіб) здійснюються відповідно до чинного законодавства України.
- 11.3. Порядок ліквідації Товариства.

- 11.3.1. Товариство ліквідується:
- 11.3.1.1. за рішенням Загальних Зборів Учасників;
- 11.3.1.2. на підставі рішення суду за поданням органів, що контролюють діяльність Товариства, у разі систематичного або грубого порушення ним законодавства;
- 11.3.1.3. на підставі рішення господарського суду в порядку, встановленому Законом України "Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом";
- 11.3.1.4. в інших випадках, встановлених законодавством.
- 11.3.2. Ліквідаційна комісія після закінчення строку для пред'явлення вимог кредиторами складає проміжний ліквідаційний баланс, який містить відомості про склад майна Товариства, що ліквідується, перелік пред'явлених кредиторами вимог, а також про результати їх розгляду.
- 11.3.3. Проміжний ліквідаційний баланс затверджується Загальними Зборами Учасників Товариства або органом, який прийняв рішення про ліквідацію юридичної особи.
- 11.3.4. Виплата грошових сум кредиторам Товариства, що ліквідується, проводиться у порядку черговості, встановленої чинним законодавством.
- 11.3.5. В разі недостатності у Товариства, що ліквідується, грошових коштів для задоволення вимог кредиторів ліквідаційна комісія здійснює продаж майна Товариства.
- 11.3.6. Якщо вартість майна Товариства є недостатньою для задоволення вимог кредиторів, Товариство ліквідується в порядку, встановленому Законом України "Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом".
- 11.3.7. Після завершення розрахунків з кредиторами ліквідаційна комісія складає ліквідаційний баланс, який затверджується Загальними Зборами Учасників Товариства або органом, що прийняв рішення про ліквідацію Товариства.
- 11.3.8. Майно Товариства, що залишилося після задоволення вимог кредиторів, передається його Учасникам.
- 11.3.9. Майно, передане Товариству Учасником тільки у користування, повертається у натуральній формі без додаткової винагороди.
- 11.3.10. Товариство є ліквідованим з дня внесення запису про припинення його діяльності до Єдиного державного реєстру.

12. ПІДПИСИ УЧАСНИКІВ ТОВАРИСТВА

Учасник

Сіверчук Михайло Станіславович

Учасник

Шугась Євгеній Олександрович

Місто Він-

ниця, Україна,

десятого вересня дві тисячі шістнадцятого року.

Я, Парфонов І.В., приватний нотаріус Вінницького міського нотаріального округу, засвідчую справжність підписів Сіверчука Михайла Станіславовича, Шугаєва Євгенія Олександровича, які зроблено у моїй присутності.

Особи Сіверчука Михайла Станіславовича, Шугаєва Євгенія Олександровича, які підписали документ, встановлено, їх дієздатність перевірено.

Зареєстровано в реєстрі за №№ 1630, 1631.

Стягнуто плати згідно ст.31 Закону України "Про нотаріат".

Приватний нотаріус

