

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**імені ДМИТРА МОТОРНОГО**  
**Навчально-науковий інститут загально-університетської підготовки**  
**Кафедра маркетингу**

Освітньо-професійна програма 075 «Маркетинг»

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Спеціальність 075 «Маркетинг»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Наталія КУКІНА  
(підпис) (ім'я та прізвище)

**«06» лютого 2026р.**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**МАГІСТРА**

на тему **ФОРМУВАННЯ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «ОЛІС ЛТД» НА**  
**ОСНОВІ УДОСКОНАЛЕННЯ МУЛЬТИБРЕНДОВОЇ СТРАТЕГІЇ**

Здобувач вищої освіти: \_\_\_\_\_  
(підпис)

Наталія СЕРДЮК  
(ім'я та прізвище здобувача)

Керівник: \_\_\_\_\_  
(підпис)

к.е.н., доцент Олена ВЕНГЕРОВА  
(учене звання, науковий ступінь, ім'я та прізвище)

Запоріжжя 2026

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**імені ДМИТРА МОТОРНОГО**

Навчально-науковий інститут загально-університетської підготовки  
Кафедра Маркетингу  
Освітньо-професійна програма 075 «Маркетинг»  
Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»  
Спеціальність 075 «Маркетинг»

**ПОГОДЖЕНО**

Гарант освітньо-професійної  
програми

\_\_\_\_\_ Наталя ШКВИРЯ  
(підпис) (ім'я та прізвище)  
«25» листопада 2025р.

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Наталя КУКІНА  
(підпис) (ім'я та прізвище)  
«25» листопада 2025р.

**ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ**  
**на підготовку кваліфікаційної роботи магістра**

здобувача вищої освіти **Наталії СЕРДЮК**

1. Тема кваліфікаційної роботи: «Формування товарної політики ТОВ «Оліс ЛТД» на основі удосконалення мультибрендової стратегії»

керівник роботи к.е.н., доцент Олена ВЕНГЕРОВА  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ректора університету від «24» листопада 2025 р. № 602-3

2. Строк подання кваліфікаційної роботи до 06.02.2026 р.
3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: наукові праці з питань маркетингової товарної політики, дані фінансової звітності ТОВ «Оліс ЛТД», результати вибіркового спостереження
4. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань, які потрібно розробити):  
Вступ; Розділ 1 Теоретичні засади формування маркетингової товарної політики; Розділ 2 Маркетингове дослідження ринку союзів; Розділ 3 Шляхи формування товарної політики ТОВ «Оліс ЛТД» на основі удосконалення мультибрендової стратегії; Висновки; Список використаних джерел.
5. Перелік графічного матеріалу: 14 рисунків, 15 таблиць, 2 додатки
6. Дата видачі завдання «26» листопада 2025р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів	Відмітка про виконання
1	Затвердження плану роботи	27.11.2025	виконано
2	Розділ 1. <i>Теоретичні засади формування маркетингової товарної політики</i>	19.12.2025	виконано
3	Розділ 2. <i>Маркетингове дослідження ринку соусів</i>	09.01.2026	виконано
4	Розділ 3. <i>Шляхи формування товарної політики ТОВ «Оліс ЛТД» на основі удосконалення мультибрендової стратегії</i>	30.01.2026	виконано
5	Перевірка на плагіат	06.02.2026	виконано

Здобувач вищої освіти

\_\_\_\_\_

(підпис)

Наталія СЕРДЮК

(ім'я та прізвище)

Керівник кваліфікаційної  
роботи,  
к.е.н., доцент

\_\_\_\_\_

(підпис)

Олена ВЕНГЕРОВА

(ім'я та прізвище)

## АНОТАЦІЯ

кваліфікаційної роботи магістра на тему:  
*«Формування товарної політики ТОВ «Оліс ЛТД» на основі удосконалення  
мультибрендової стратегії»*

1. ВНЗ: Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного.
2. Рік завершення роботи: 2026 р.
3. Обсяг роботи: 81 стор.
4. Кількість ілюстрацій: 14
5. Кількість таблиць: 15
6. Кількість джерел літератури: 60

*Об'єктом дослідження* є процес формування товарної політики ТОВ «Оліс ЛТД» на основі удосконалення мультибрендової стратегії.

*Предметом дослідження* є теоретико-прикладні засади формування товарної політики підприємства на основі удосконалення мультибрендової стратегії.

*Мета кваліфікаційної магістерської роботи* - теоретико-методичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення товарної політики ТОВ «Оліс ЛТД» на основі покращення мультибрендової стратегії.

*Методи проведення досліджень*: загальнонаукові методи аналізу і синтезу, індукції та дедукції, порівняння і узагальнення, а також прикладні маркетингові та економіко-аналітичні прийоми, зокрема аналіз асортименту і портфельної структури, аналіз за матрицею БКГ, аналіз за матрицею Ансоффа, PEST-аналіз, анкетування споживачів.

*Основні результати дослідження (наукові, практичні)*:

- удосконалено маркетингову товарну політику ТОВ «Оліс ЛТД» шляхом запровадження системи управління інформацією про продукт (PIM), що, на відміну від існуючої, дозволяє централізувати й актуалізувати продуктовий контент для множинних маркетингових і збутових каналів;

- набуло подальшого розвитку визначення терміну «маркетингова товарна політика», яке, на відміну від існуючих, розкриває це поняття як системний та інтегрований процес стратегічного управління товарною пропозицією підприємства, що виходить за межі традиційного асортиментного та продуктово-орієнтованого підходу;

- удосконалено дизайн упаковки соусів шляхом використання QR-кодування на основі GS1 Digital Link, який, на відміну від існуючого, забезпечує доступ до актуальної інформації про продукт без перевантаження етикетки;

- сформульовано пропозиції щодо використання Big Data-підходу для аналізу продажів і керування товарними позиціями продуктового портфеля досліджуваного підприємства;

- запропоновано запровадити функціональний розподіл ролей марок, коли кожна ТМ отримує чітко визначену управлінську функцію в межах категорії та не дублює обіцянок і продуктових «територій» інших марок, що дозволяє підвищити керованість бренд-архітектури.

*Ключові слова*: бренд, товарна політика, портфель брендів, асортимент, соуси, інноваційна упаковка, стік-пак, діджиталізація, економічна ефективність, мультибрендова стратегія.

## **ЗМІСТ**

<b>ВСТУП</b>	3
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ</b>	6
1.1. Сутність, складові та фактори формування маркетингової товарної політики	6
1.2. Види та особливості мультибрендових стратегій підприємства	13
1.3. Алгоритм використання мультибрендової стратегії під час формування товарної політики підприємства	19
<b>РОЗДІЛ 2. МАРКЕТИНГОВЕ ДОСЛІДЖЕННЯ РИНКУ СОУСІВ</b>	25
2.1. Аналіз маркетингового макросередовища ТОВ «Оліс ЛТД»	25
2.2. Дослідження маркетингового мікросередовища ТОВ «Оліс ЛТД»	33
2.3. Модель поведінки споживача на ринку соусів	40
<b>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ФОРМУВАННЯ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «ОЛІС ЛТД» НА ОСНОВІ УДОСКОНАЛЕННЯ МУЛЬТИБРЕНДОВОЇ СТРАТЕГІЇ</b>	50
3.1. Стратегічні позиції ТОВ «Оліс ЛТД» на ринку соусів	50
3.2. Удосконалення мультибрендової стратегії ТОВ «Оліс ЛТД»	59
3.3. Діджиталізація товарної політики ТОВ «Оліс ЛТД»	64
<b>ВИСНОВКИ</b>	70
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	73
<b>ДОДАТКИ</b>	78

## ВСТУП

**Актуальність теми** зумовлена тим, що в умовах уповільнення споживчого попиту та посилення цінової конкуренції на ринку соусів товарна політика підприємства перестає бути суто «асортиментним переліком» і перетворюється на систему управління попитом, маржинальністю та стійкістю продажів. Ключового значення набуває портфельна архітектура, тобто узгоджена логіка співіснування брендів і товарних позицій в межах однієї категорії. Важливою є також інноваційність упаковки, яка проявляється у техніко-маркетингових рішеннях, що змінюють сценарії споживання і сприйняття цінності.

Останні дослідження свідчать, що у сучасному маркетингу обґрунтовано важливість формування бренд-архітектури й портфельних стратегій, що сприяє зниженню внутрішньої конкуренції та посиленню диференціації. Нечіткі коридори позиціонування і надмірна орієнтація на короткострокові промомеханіки можуть призводити до «розмивання» цінності бренду та зниження довгострокової ефективності інвестицій у торгову марку.

Все вищезазначене підкреслює важливість дослідження процесу формування товарної політики ТОВ «Оліс ЛТД» на основі мультибрендової стратегії. Проведення такого дослідження сприятиме покращенню структури товарного портфеля підприємства та його бренд-архітектури.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** До проблеми дослідження мультибрендової стратегії підприємства зверталися такі вітчизняні науковці, як І. Волкова, А. Касич, А. Коцеруба В. Лементовська, В. Павлова, Ю. Панаєтова, О. Пенькова, І. Рафальська, Н. Степаненко, А. Харенко, О. Череп та ін. У зарубіжній науковій літературі дослідженням використання мультибрендової стратегії в процесі формування товарної політики також відведено чільне місце. Зокрема, зазначена проблематика зустрічається в працях таких науковців, як

**Об'єктом дослідження** є процес формування товарної політики ТОВ «Оліс ЛТД» на основі удосконалення мультибрендової стратегії.

**Предметом дослідження** є теоретико-прикладні засади формування товарної політики підприємства на основі удосконалення мультибрендової стратегії.

**Метою дослідження** є теоретико-методичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення товарної політики ТОВ «Оліс ЛТД» на основі покращення мультибрендової стратегії.

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання дослідження**:

- розкрити сутність та фактори формування маркетингової товарної політики;
- розглянути види та особливості мультибрендових стратегій;
- дослідити алгоритм використання мультибрендової стратегії під час формування товарної політики підприємства;
- проаналізувати маркетингове макросередовища ТОВ «Оліс ЛТД»;
- провести дослідження маркетингового мікросередовища ТОВ «Оліс ЛТД»;
- визначити модель поведінки споживачів на ринку соусів;
- встановити стратегічні позиції ТОВ «Оліс ЛТД» на ринку соусів;
- запропонувати удосконалення мультибрендової стратегії ТОВ «Оліс ЛТД»;
- сформулювати пропозиції щодо підвищення діджиталізації товарної політики ТОВ «Оліс ЛТД».

**Методи дослідження.** У роботі використано загальнонаукові методи аналізу і синтезу, індукції та дедукції, порівняння і узагальнення. Для аналізу маркетингового макросередовища у другому розділі магістерської роботи використано PEST-аналіз. Проведено дослідження поведінки споживачів шляхом онлайн анкетування із застосуванням анкет у Google Forms. У третьому розділі для визначення стратегічної позиції ТОВ «Оліс ЛТД» використано матрицю БКГ та матрицю Ансоффа.

**Інформаційною базою** дослідження є внутрішні дані ТОВ «Оліс ЛТД» та відкриті аналітичні дані про ринок соусів, чинні законодавчі та нормативні акти

України, підручники, навчальні посібники, статті вітчизняних та зарубіжних науковців, офіційні дані сайту Державної служби статистики України, офіційний сайт ТОВ «Оліс ЛТД».

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає у вирішенні актуальних завдань щодо товарної політики ТОВ «Оліс ЛТД» на основі покращення мультибрендової стратегії зокрема:

*удосконалено:*

- маркетингову товарну політику ТОВ «Оліс ЛТД» шляхом запровадження системи управління інформацією про продукт (PIM), що, на відміну від існуючої, дозволяє централізувати й актуалізувати продуктовий контент для множинних маркетингових і збутових каналів;

*набули подальшого розвитку:*

- визначення терміну «маркетингова товарна політика», яке, на відміну від існуючих, розкриває це поняття як системний та інтегрований процес стратегічного управління товарною пропозицією підприємства, що виходить за межі традиційного асортиментного та продуктово-орієнтованого підходу;

- дизайн упаковки соусів шляхом використання QR-кодування на основі GS1 Digital Link, який, на відміну від існуючого, забезпечує доступ до актуальної інформації про продукт без перевантаження етикетки.

**Структура роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і 2 додатків. У першому розділі викладено теоретичні аспекти формування маркетингової товарної політики. У другому розділі проведено аналіз маркетингового середовища ТОВ «Оліс ЛТД». Третій розділ містить практичні рекомендації щодо удосконалення мультибрендингової стратегії ТОВ «Оліс ЛТД».

**Апробація результатів роботи.** Результати дослідження було представлено на II Міжнародній науково-практичній конференції Державного біотехнологічного університету «Маркетинг XXI століття: виклики змін та можливості розвитку (NEXTMARK21)» (23 жовтня 2025 р., м. Харків).

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ

### 1.1. Сутність, складові та фактори формування маркетингової товарної політики

В умовах глобалізації світової економіки, насиченості товарних ринків та перманентного загострення конкурентної боротьби, маркетингова товарна політика виступає не просто одним з елементів, а фундаментальним, системоутворюючим базисом усього комплексу маркетингу. Якщо цінова політика, стратегія розподілу та комунікації є інструментами тактичного маневрування, що дозволяють компанії гнучко реагувати на миттєві зміни кон'юнктури, то саме товарна політика визначає стратегічну сутність бізнесу, його місію та довгострокову ринкову стійкість [18, с. 54].

Адже саме товар є тим первинним інструментом, за допомогою якого підприємство задовольняє реальні потреби споживачів, формує попит та, як наслідок, досягає власних економічних цілей. Слід зазначити, що етимологія поняття «товарна політика» є доволі складною та багатогранною. У сучасній економічній літературі досі відсутній єдиний, уніфікований підхід до трактування цієї категорії, що зумовлює об'єктивну необхідність проведення критичного аналізу існуючих дефініцій та підходів (табл. 1.1).

Узагальнюючи наведені вище наукові підходи, можна сформулювати розширене авторське визначення: маркетингова товарна політика – це системний, інтегрований процес стратегічного управління товарною пропозицією підприємства, який комплексно охоплює розробку та впровадження нових товарів, оптимізацію асортиментної структури, управління якістю, дизайном та упаковкою, а також забезпечення належної сервісної підтримки з метою максимізації рівня задоволення потреб споживачів та досягнення фінансових цілей компанії у довгостроковій перспективі.

**Еволюція теоретичних підходів до визначення сутності поняття  
«маркетингова товарна політика»**

Науковий підхід	Автори	Сутність визначення	Акцент у визначенні
Виробничо-збутовий	Ф. Котлер [29]	Комплекс заходів щодо формування товарного асортименту, модифікації товарів, створення нових видів продукції та виключення з виробництва товарів, що не користуються попитом.	Управління життєвим циклом та фізичними властивостями товару.
Споживчо-орієнтований	О. Зоріна, О. Силовська [20]	Процес аналізу потреб споживачів та створення товару, що забезпечує «сукупність вигод» (total value) для покупця краще, ніж товари конкурентів.	Споживча цінність та формування стійких конкурентних переваг.
Управлінський	В. Кучеренко, Н. Ткаченко [32]	Певна цілеспрямована діяльність, що складається з прийняття стратегічних рішень щодо окремої товарної одиниці, товарної номенклатури і товарного асортименту.	Процес прийняття управлінських рішень.
Стратегічний	М. Окландер [40]	Маркетингова діяльність, пов'язана з плануванням і здійсненням сукупності заходів і стратегій щодо формування конкурентних переваг товару та забезпечення його ринкового успіху.	Довгострокова стратегія, позиціонування та ринковий успіх.

*Джерело:* систематизовано та доповнено автором на основі [20; 29; 32; 40].

Практична реалізація сутності маркетингової товарної політики відбувається через її ключові складові (напрями), кожен з яких відіграє важливу роль у загальній стратегії:

1. Інноваційна політика – це безперервний процес генерації ідей, розробки, тестування та комерціалізації нових товарів, що виступає головним рушієм розвитку компанії та запорукою її виживання в умовах швидкої зміни технологій [11].

2. Асортиментна політика являє собою складний процес управління товарними лініями, що включає визначення оптимальної ширини (кількість

товарних категорій), глибини (кількість варіацій у кожній категорії), насиченості та гармонійності асортименту для задоволення потреб різних сегментів [8].

3. Управління якістю та конкурентоспроможністю – це система заходів щодо забезпечення відповідності функціональних характеристик товару державним та міжнародним стандартам, а також очікуванням ринку щодо надійності та безпеки.

4. Брендинг та упакування, які проявляються у створенні та управлінні марочним капіталом, розробці дизайну упаковки, яка виконує не лише захисну та логістичну, але й потужну комунікативну функцію, виступаючи «німим продавцем» на полиці [16].

5. Сервісна політика – це формування комплексу передпродажних та післяпродажних послуг, що створюють додану вартість для клієнта та підвищують лояльність до бренду.

Для глибокого, всебічного розуміння природи товару в сучасному маркетингу вже недостатньо розглядати його виключно як фізичний об'єкт з певними технічними параметрами. Доцільно використати розширену п'ятирівневу модель товару за Ф. Котлером, яка дозволяє комплексно оцінити споживчу цінність на різних рівнях сприйняття [29, с. 312]:

1. Ключова цінність – це фундаментальна перевага або послуга, яку насправді купує клієнт, вирішуючи свою проблему (наприклад, купуючи соус, людина купує «смак їжі» або «швидке приготування вечері»).

2. Базовий товар – це перетворення ключової цінності у конкретну фізичну форму (безпосередньо продукт у пакеті з певною консистенцією).

3. Очікуваний товар – це набір властивостей та умов, які покупець зазвичай очікує отримати та на які погоджується при купівлі (свіжість, відповідність смаку назві, чиста та ціла упаковка).

4. Товар з підкріпленням – це той рівень, де відбувається основна конкурентна боротьба. Він включає додаткові послуги та вигоди, що відрізняють товар від пропозицій конкурентів (наприклад, зручна кришка-дозатор, рецепт на звороті упаковки, можливість зворотного зв'язку через гарячу лінію).

5. Потенційний товар – це рівень охоплює усі можливі покращення, трансформації та інновації, які продукт може зазнати в майбутньому для задоволення нових потреб.

Процес формування товарної політики є складним та динамічним, він відбувається під постійним впливом діалектичної єдності зовнішніх та внутрішніх факторів, які необхідно враховувати при плануванні (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

### Класифікація факторів впливу на формування товарної політики

Група факторів	Зміст факторів	Механізм впливу на товарну стратегію
Зовнішні (Макросередовище)	Науково-технічний прогрес	Скорочує життєвий цикл існуючих товарів, вимагає від підприємства постійних інновацій, впровадження нових рецептур та модернізації виробничих ліній.
	Соціокультурні тренди	Глобальна зміна моделей споживання (наприклад, посилення тренду на здорове харчування, екологічність, діджиталізацію життя) диктує нові жорсткі вимоги до складу продукту та його упаковки.
	Економічні фактори	Рівень реальних доходів населення та інфляційні процеси визначають цінову еластичність попиту та структуру споживчого кошика, впливаючи на популярність економ- або преміум-сегментів.
Зовнішні (мікросередовище)	Попит споживачів	Безпосередньо визначає необхідні функціональні характеристики товару, планові обсяги виробництва та необхідну асортиментну структуру.
	Конкуренція	Висока інтенсивність конкуренції стимулює товарну диференціацію, пошук унікальних торгових пропозицій (УТП) та боротьбу за частку ринку («share of shelf»).
Внутрішні (ресурсні)	Фінансовий потенціал	Обсяг власних та залучених коштів обмежує або розширює можливості проведення досліджень, маркетингової підтримки та впровадження нових технологій.
	Виробничі потужності	Технічний стан обладнання визначає здатність підприємства виробити товар певної якості, у необхідному фасуванні та обсязі.
	Марочний капітал	Сила та репутація існуючого бренду суттєво впливають на успішність та швидкість запуску новинок завдяки ефекту довіри.

Джерело: складено автором за [17].

Отже, можна зробити висновок, що ефективна товарна політика не може бути статичною. Вона має базуватися на постійному моніторингу вищезазначених факторів та проактивній, випереджальній адаптації товарної пропозиції до змін ринкового середовища.

Доцільно здійснити уточнення базових принципів, на яких має вибудовуватися маркетингова товарна політика як керований процес, оскільки її результативність визначається не стільки наявністю окремих інструментів, скільки логікою їх поєднання у єдину систему рішень. Насамперед ідеться про принцип системності, тобто узгодження рішень щодо асортименту, якості, упаковки та сервісу в межах спільної споживчої цінності, а також про принцип цільової відповідності, за якого кожна товарна зміна співвідноситься з чітко визначеними стратегічними цілями підприємства, зокрема зростанням ринкової частки, підвищенням маржинальності та посиленням конкурентних переваг.

Водночас принцип адаптивності, тобто здатності пропозиції швидко підлаштовуватися під зміну запитів і контексту, набуває пріоритету за умов високої ринкової турбулентності, коли навіть сформована лояльність споживача може швидко «перемикатися» на альтернативні рішення. У сукупності зазначені принципи задають нормативну рамку управління товаром, у межах якої інновації, тобто створення і вдосконалення продуктів, перестають бути разовою акцією і перетворюються на постійний управлінський цикл [17; 18].

Не менш важливим є те, що товарна політика фактично виступає «містком» між корпоративною стратегією та поведінкою споживача, оскільки саме через структуру асортименту та конкретні товарні атрибути, тобто відчутні й символічні характеристики продукту, підприємство матеріалізує своє позиціонування, тобто бажаний образ у свідомості цільового сегмента. За такого підходу сегментація, тобто поділ ринку на групи зі схожими потребами, та позиціонування мають відображатися не лише у комунікаціях, а й у товарній архітектурі, зокрема у розподілі лінійок за ціновими рівнями, смаковими профілями, форматом пакування і сценаріями споживання.

Саме тому бренд і упаковка в контексті товарної політики слід розглядати як елементи формування марочного капіталу, тобто накопиченої довіри і переваги до марки, що забезпечує більш швидке прийняття новинки і зниження бар'єра ризику для покупця. У підсумку товарна політика задає «зміст» пропозиції, тоді як інші елементи комплексу маркетингу забезпечують її доведення до споживача і монетизацію на ринку [16].

Окремого акценту потребує портфельний вимір товарної політики, оскільки навіть успішний бренд у реальних умовах управляє не одним продуктом, а сукупністю товарних позицій, які мають різний потенціал зростання, різну прибутковість і різні конкурентні позиції. У цьому контексті управління товарним портфелем, тобто системою товарних груп і одиниць, ґрунтується на зіставленні ресурсів підприємства з ринковими перспективами, що дозволяє визначати пріоритети інвестування, підтримки або скорочення окремих напрямів.

Методологічно така логіка підсилюється використанням стратегічних інструментів оцінювання, зокрема матриць і моделей, які узгоджують параметри зростання ринку, відносної частки, конкурентного тиску та очікуваних грошових потоків. Як наслідок, товарна політика перестає бути лише «асортиментним переліком» і набуває рис портфельної стратегії, де кожна товарна група має визначену роль, цільові показники та погоджені дії щодо розвитку [19].

З огляду на специфіку продовольчих товарів, які споживаються регулярно та мають високі вимоги до безпечності, товарна політика вимагає підвищеної уваги до стабільності якості, прозорості складу та технологічної керованості виробництва, оскільки будь-які відхилення безпосередньо впливають на довіру та повторну купівлю. У такій логіці управління якістю слід трактувати як поєднання нормативної відповідності, тобто дотримання стандартів і вимог ринку, та споживчої прийнятності, тобто відповідності очікуванням щодо смаку, консистенції й зручності використання, причому саме друга складова часто визначає реальну конкурентоспроможність на полиці.

Додатково посилюється роль етичних і соціокультурних очікувань, зокрема попиту на більш «чисті» рецептури, зрозуміле маркування та екологічні рішення в упаковці, що формує запит на оновлення продукту не лише через технології, а й через ціннісні орієнтири споживача. Таким чином, товарна політика у харчовій категорії набуває ознак безпекової та довірчої стратегії, де конкурентна перевага закріплюється повторною поведінкою покупця [14].

Завершальним елементом теоретичного доповнення є окреслення механізмів оцінювання ефективності товарної політики, оскільки стратегічні рішення мають підтверджуватися вимірюваними результатами, які демонструють не лише продажі, а й якість ринкової позиції. Для цього використовуються показники товарної результативності, тобто динаміка продажів і маржинальність за групами, та показники ринкової сили, тобто частка ринку, темпи приросту і стійкість попиту, а також показники брендової цінності, тобто рівень впізнаваності, прихильності та готовності до повторної купівлі.

У межах контролю важливим стає відстеження асортиментної ефективності, тобто того, які позиції створюють основний внесок у виторг і прибуток, а які формують витрати складності, тобто додаткові витрати на логістику, планування та підтримку, не забезпечуючи співмірної віддачі. Саме така логіка вимірювання створює коректну «точку переходу» до аналітичного розділу, де теоретично окреслені принципи та інструменти мають бути конкретизовані на матеріалі підприємства і ринку соусів [19].

У підсумку проведеного теоретичного аналізу встановлено, що маркетингова товарна політика виступає ключовим стратегічним інструментом управління ринковою пропозицією підприємства. Узагальнення наукових підходів дозволило обґрунтувати комплексне трактування маркетингової товарної політики як інтегрованої системи стратегічних рішень, що охоплює інноваційну діяльність, управління асортиментом, якістю, брендингом, упаковкою та сервісною підтримкою з орієнтацією на максимізацію споживчої цінності й досягнення фінансових цілей підприємства. Доведено, що ефективність такої політики визначається не лише наявністю окремих

інструментів, а насамперед логікою їх поєднання на засадах системності, цільової відповідності та адаптивності до змін зовнішнього і внутрішнього середовища. Виявлено, що формування товарної політики відбувається під впливом сукупності зовнішніх і внутрішніх факторів, які визначають необхідність її постійного перегляду та коригування. З урахуванням специфіки продовольчих товарів акцентовано, що товарна політика у харчовій категорії набуває рис довірчої та безпекової стратегії, де стабільність якості, прозорість складу та відповідність соціокультурним очікуванням споживачів є критично важливими чинниками повторної купівлі й формування марочного капіталу.

## **1.2. Види та особливості мультибрендових стратегій підприємства**

В умовах сучасних насичених ринків товарів повсякденного попиту (FMCG) більшість великих компаній поступово відмовляються від класичної монобрендової моделі на користь більш складної, але ефективної мультибрендової стратегії (стратегії портфеля брендів). Такий перехід зумовлений об'єктивною необхідністю охоплення різних ринкових сегментів, які часто мають діаметрально протилежні потреби, цінкові очікування та психографічні портрети, а також гострою потребою у створенні надійних бар'єрів для входу конкурентів [20].

Мультибрендова стратегія – це комплексний управлінський підхід, при якому компанія свідомо розробляє, виводить на ринок та управляє портфелем з двох і більше брендів в одній або суміжних товарних категоріях. Основною метою такого підходу є максимізація сукупної ринкової частки, оптимізація грошових потоків, використання ефекту масштабу та мінімізація ринкових ризиків [16, с. 88].

Теоретичні засади управління портфелем брендів глибоко розроблені в працях Д. Аакера, який запропонував концепцію спектру архітектури брендів. Згідно з цим підходом, можна виділити чотири базові стратегічні моделі, кожна з яких має свої особливості:

1. Стратегія «Дім брендів» (House of Brands). Це максимально децентралізована модель, за якої компанія володіє набором повністю незалежних брендів. Кожен з них має власну унікальну ідентичність, цільову аудиторію, цінове позиціонування та маркетингову стратегію (класичними прикладами є компанії P&G, Unilever). При цьому корпоративний бренд виробника часто залишається в тіні, виступаючи так званим «тіньовим ендорсером».

Переваги цієї моделі полягають у тому, що вона дозволяє мінімізувати репутаційні ризики (невдача одного бренду не впливає на імідж інших); дає можливість охоплення полярних сегментів (наприклад, одночасна присутність у преміум та економ класі) без ризику розмивання іміджу; забезпечує домінування на полиці магазину [1]. Однак, модель вимагає значних фінансових ресурсів, оскільки кожен бренд потребує окремого маркетингового бюджету; відсутність синергетичного ефекту в просуванні.

А. Кошман, аналізуючи стратегію «Дім брендів», пропонує, пропонує спеціальну матрицю оцінки брендів, беручи до уваги два виміри: лояльність споживачів до бренду всередині портфеля (чи не переходять клієнти між «сестринськими» марками однієї компанії) та бренд-капітал (цінність, яку бренд створює для споживачів). Відповідно до цих вимірів визначено чотири типи ролей брендів у портфелі (наприклад, резонансний бренд, нішевий бренд тощо) [56].

2. Стратегія «Брендований дім» (Branded House). Діаметрально протилежна модель, де використовується єдиний сильний майстер-бренд для всіх товарів компанії. Всі продукти несуть ім'я корпоративного бренду, часто з додаванням описової назви (Product Descriptor). Забезпечує максимальну синергію маркетингових витрат, оскільки реклама бренду автоматично просуває всі товари портфеля; гарантує високу впізнаваність та довіру споживачів; значно спрощує та здешевлює запуск новинок завдяки авторитету майстер-бренду [1]. Однак, існує високий ризик розмивання бренду при розширенні в невластиві категорії; виникають системні репутаційні ризики, коли проблема з одним товаром негативно впливає на весь портфель.

3. Стратегія суббрендів (Sub-branding). Це компромісна модель, у якій материнський бренд виступає гарантом якості та довіри, але новий продукт отримує власну назву, що дозволяє модифікувати або розширити сприйняття основного бренду. Використовується для омолодження бренду, надання йому нових емоційних характеристик або входу у нову ринкову нішу, зберігаючи при цьому тісний зв'язок з капіталом материнського бренду.

4. Стратегія підтримуваних брендів (Endorsed Brands). У цій моделі новий бренд має власну назву та значну автономію, але на упаковці присутній (часто візуально відокремлений) логотип материнської компанії як знак якості та надійності.

5. Гібридна архітектура. Це комбінація вищезазначених підходів. Наприклад, частина портфелю може складатися з продуктів, що просуваються через стратегію «Брендований дім», а інша частина продуктів – через стратегію «Дім брендів». Це часто результат злиттів/поглинань або різних бізнес-ліній із різною логікою брендингу.

Автор статті [54] порівнює стратегію портфеля брендів та архітектуру бренду. Стратегія портфеля брендів визначається як підхід компанії до управління кількома брендами і суббрендами на цільовому ринку з урахуванням сприйняття споживачами ціни та якості і конкурентного оточення. Архітектура бренду, зі свого боку, описує ментальну організацію брендів в свідомості споживачів – як основний бренд та його суббренди позиціоновані та сприймаються разом. Сантос демонструє, що обидві концепції мають спільні риси і відмінності за чотирма ключовими елементами: стратегія управління брендами, кількість брендів у портфелі, рівень внутрішньої конкуренції та позиціонування брендів на ринку [54].

Для побудови ефективної системи управління мультибрендовим портфелем критично важливо чітко розуміти, що не всі бренди в структурі компанії мають однакове призначення. Хаотичне накопичення торгових марок без визначеної мети може призвести до небезпечного «розмивання» ресурсів та жорсткої внутрішньої конкуренції. Тому кожна товарна одиниця повинна

виконувати конкретну, заздалегідь визначену функцію в загальній архітектурі, працюючи як єдиний злагоджений механізм. Для систематизації цього процесу Д. Аакер запропонував модель рольової структури портфеля, яка дозволяє визначити стратегічну місію кожного бренду, а саме [1]:

- стратегічний бренд – це бренд, який компанія планує активно розвивати в майбутньому і який, за планами керівництва, забезпечуватиме домінування на ринку та основні прибутки в довгостроковій перспективі;

- бренд-важіль – ключовий, опорний бренд, який на даний момент утримує позиції компанії в основному сегменті ринку та є фундаментом для формування лояльності клієнтів;

- бренд-«дійна корова» – зрілий бренд зі стабільною часткою ринку, що не потребує значних інвестицій у просування, але генерує стабільні грошові потоки, які використовуються для фінансування розвитку інших, більш перспективних проектів;

- фланговий бренд – спеціальний бренд, створений з тактичною метою захисту позицій стратегічного бренду від атак конкурентів (зазвичай у низькому ціновому сегменті). Він приймає на себе основний удар цінової війни, дозволяючи основному бренду зберігати високу маржинальність;

- бренд входу – найдешевший бренд у портфелі, основна мета якого – залучити нового споживача, дати йому можливість спробувати продукцію компанії, щоб згодом перевести його на споживання дорожчих та якісніших продуктів портфеля.

Надзвичайно важливим та делікатним аспектом реалізації мультибрендової стратегії є явище канібалізації брендів. Це ситуація, коли новий бренд компанії відбирає частку ринку та обсяги продажів не у конкурентів, а у власних існуючих брендів. В теорії та практиці маркетингу прийнято розрізняти такі два види цього явища:

- негативна канібалізація – небажане зниження загального прибутку компанії через неконтрольоване перетікання клієнтів на дешевший бренд власного портфеля, що не було заплановано [20].

- планована (стратегічна) канібалізація – свідоме, розраховане виведення нового інноваційного продукту для атаки на власний морально застарілий продукт. Це робиться з метою превентивного захисту сумарної частки ринку від можливих атак конкурентів та оновлення життєвого циклу товарної категорії.

З огляду на практику FMCG-ринків, мультибрендова стратегія має бути підкріплена чіткими правилами бренд-архітектури, тобто внутрішніми регламентами щодо того, які атрибути можуть бути спільними для різних марок, а які мають залишатися унікальними, оскільки саме ці правила запобігають розмиванню позиціонування та некерованій внутрішній конкуренції.

У межах таких правил визначається, якою мірою дозволено уніфікувати рецептури, технологічні платформи, упаковку та візуальні коди, а також окреслюється «коридор диференціації» для кожного бренду, тобто набір параметрів, за якими марка має відрізнятись від інших брендів портфеля. Внаслідок цього портфель перестає бути сукупністю паралельних проєктів і перетворюється на керовану систему, де кожна марка розвивається в заданих межах і виконує свою функцію без підміни ролей [29].

У цьому контексті особливої ваги набуває процедура «брендового аудиту», тобто періодичного оцінювання стану портфеля за показниками впізнаваності, якості асоціацій, лояльності та фінансового внеску, оскільки мультибрендова модель підвищує ризик накопичення «слабких» або дублюючих брендів, що споживають ресурси, не створюючи відповідної віддачі. Під час такого аудиту доцільно фіксувати, які бренди формують основні грошові потоки та забезпечують частку ринку, а які функціонують як тактичні інструменти, ідентифікуючи водночас «перетини» цільових сегментів і ситуацій споживання, де виникає ймовірність канібалізації.

На підставі отриманих даних зазвичай приймаються рішення про підтримку, репозиціонування, консолідацію або виведення окремих марок, що дозволяє зберігати портфель «легким» у витратах і водночас достатньо різноманітним для охоплення ринку [20].

Суттєвим практичним аспектом мультибрендової стратегії є управління ціною і продуктовою «драбинкою» (price ladder), тобто структурою пропозиції, у якій бренди й суббренди розміщені за рівнями цінності та ціни таким чином, щоб забезпечувати керований перехід споживача між рівнями протягом життєвого циклу його взаємин з компанією

За такої логіки бренд входу виконує функцію залучення, фланговий бренд – захисту позицій у ціновочутливому сегменті, а стратегічний бренд – акумуляції маржинальності та капіталу довіри, причому важливо, щоб кожен рівень пропонував відчутну додаткову цінність, а не лише вищу ціну. Внаслідок цього канібалізація набуває керованого характеру, оскільки перетоки попиту розглядаються як частина задуманої траєкторії споживача, а не як «втрата» продажів усередині портфеля [16; 19].

Результативність портфеля значною мірою залежить від здатності компанії забезпечити стандартизацію процесів там, де вона не шкодить диференціації брендів, і, навпаки, підтримати необхідний рівень унікальності там, де формується цінність для сегмента. У практичному вимірі це проявляється в потребі узгоджувати асортиментні матриці з торговельними мережами, контролювати частку полицної присутності та забезпечувати прозоре позиціонування кожної марки для уникнення «змішування» сприйняття на полиці.

Отже, мультибрендовий підхід розглядається як комплексна управлінська система, що охоплює виробничі, логістичні та збутові контури. Мультибрендова стратегія на сучасних FMCG-ринках виступає не просто альтернативою монобрендовій моделі, а комплексною системою стратегічного управління, спрямованою на максимізацію ринкового охоплення, зниження ризиків та оптимізацію фінансових результатів. Встановлено, що її ефективність визначається чітко вибудованою архітектурою брендів, розподілом ролей у портфелі, контрольованим управлінням канібалізацією та ціново-продуктовою «драбинкою». Визначено, що за умови регулярного брендового аудиту та дотримання правил диференціації мультибрендовий портфель перетворюється

на керований механізм, у межах якого кожна марка виконує визначену стратегічну функцію та сприяє довгостроковій конкурентоспроможності компанії.

### **1.3. Алгоритм використання мультибрендової стратегії під час формування товарної політики підприємства**

Мультибрендова стратегія у контексті товарної політики – це спосіб структурування та управління портфелем торгових марок і/або суббрендів підприємства так, щоб різні бренди адресували різні сегменти, цінові рівні, потреби й канали збуту, зменшуючи ризики та підсилюючи конкурентні позиції.

Д. Аакер виділив наступні випадки, коли підприємство вдається до використання мультибрендової стратегії у товарній політиці, а саме [1]:

- має кілька товарних ліній або планує диверсифікацію;
- працює з різними сегментами. Наприклад, мас-маркет, середній, преміум; B2B та B2C; різні країни або канали;
- прагне уникати конфлікту позиціонувань в межах одного «парасолькового» бренду;
- хоче гнучко керувати цінністю бренду, не «перетягуючи» репутаційні ризики з однієї лінійки на іншу.

Польські дослідниці Р. Козельські, М. Калінська-Кула, М. Медовські у своїй статті пропонують новий погляд на управління портфелем брендів, порівнюючи два підходи: класичну модель сегментації-цільового маркетингу-позиціонування (STP) і підхід, заснований на доказах (EBM, evidence-based marketing). У межах дослідження вони провели інтерв'ю з експертами та опитали 342 менеджерів польських компаній, щоб з'ясувати, який підхід застосовується частіше та який дає кращі результати. Згідно з отриманими даними, традиційний підхід STP використовується дещо частіше, але не домінує абсолютно, тоді як перехід на доказовий підхід EBM не продемонстрував істотної переваги в показниках ринкової успішності чи маркетингової ефективності [57].

Це дозволяє зробити висновок, що незалежно від обраної методології, вирішальне значення має чіткість і послідовність реалізації стратегії управління брендовим портфелем. Таким чином, узгодженість та продуманість стратегії виявляються важливішими для успіху, ніж вибір між STP чи EBM як таким.

На думку Л. Джин, в умовах жорсткої конкуренції компанії, які одночасно просувають кілька брендів, повинні чітко диференціювати їх за допомогою дизайну продукту та упаковки, аби задовольнити різні потреби цільових аудиторій. Оскільки споживачі при виборі товару часто керуються першим враженням від його зовнішнього вигляду, для кожного бренду у портфелі важливо створити унікальний візуальний стиль і образ. У праці Л. Джин обговорюються підходи до дизайну та візуальної айдентики, що дозволяють підвищити впізнаваність кожного бренду і таким чином успішніше реалізувати мультибрендову стратегію на практиці [55].

Ю. Ляо зазначає, що успіх компанії забезпечує стратегія диверсифікації брендів, коли компанія запускає кілька різних брендів/концепцій, щоб охопити різні сегменти споживачів. Виявлено, що така мультибрендова стратегія підвищує суб'єктивну цінність в очах клієнтів (вони більше довіряють якості та репутації різних закладів під егідою відомої компанії) і посилює їхній намір скористатися послугами цих закладів. Наприклад, наявність декількох брендів з різним позиціонуванням у межах однієї мережі ресторанів допомагає привабити ширшу аудиторію, забезпечити їй відчуття вибору та якості, що зрештою збільшує лояльність і ймовірність повторних відвідувань [58].

Н. Морган та Л. Реджо дослідили зв'язок між стратегією портфеля брендів компанії та її фінансово-маркетинговими результатами. На основі аналізу даних 72 великих споживчих компаній (протягом десяти років) автори розглянули п'ять ключових характеристик брендового портфеля: кількість брендів у компанії, кількість ринкових сегментів, які вони охоплюють, ступінь внутрішньої конкуренції між брендами компанії, а також середній рівень якості і цінове позиціонування цих брендів. Результати показали, що кожна з цих характеристик істотно впливає на принаймні декілька показників успішності – від

маркетингової ефективності (лояльність споживачів, частка ринку, ефективність витрат на рекламу) до фінансових результатів (вартість компанії на ринку, стабільність грошових потоків тощо) [59].

Таким чином, стратегія управління портфелем брендів є важливим фактором, який може як посилювати, так і послаблювати ринкові позиції та прибутковість фірми залежно від того, скільки брендів вона веде, як вони позиціоновані і наскільки раціонально структуровані.

Х. Нгуєн, Ю. Жан, Р. Калантон запропонували концепцію «цілісності портфеля брендів» та описали розробку шкали для її вимірювання. Поняття цілісності портфеля брендів відображає ступінь, до якого споживачі відчують, що всі бренди компанії пов'язані спільною логікою і узгоджуються між собою. (наприклад, мають схожі риси дизайну, близьку «особистість» бренду чи статусне позиціонування) [60].

У своїй книзі Д. Аакер виділив такі етапи алгоритму застосування мультибрендової стратегії під час формування товарної політики [1]:

Етап 1. Діагностика вихідної товарної політики та портфеля брендів.

Етап 2. Сегментація і вибір «полів гри» для брендів.

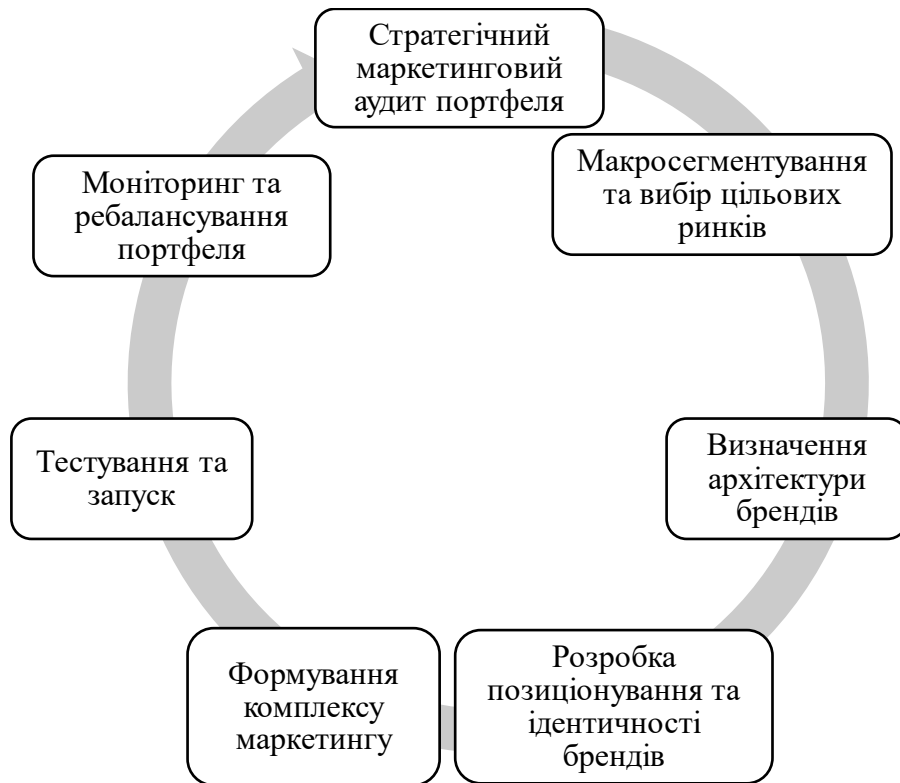
Етап 3. Вибір типу бренд-архітектури та «ступеня зв'язку» брендів.

Етап 4. Проектування ролей брендів і «карти портфеля».

Етап 5. Узгодження мультибрендової стратегії з елементами товарної політики.

Етап 6. Портфельні КРІ та контроль ефективності.

Процес формування та подальшого управління мультибрендовою стратегією є складним і вимагає чіткої методологічної послідовності дій. На підставі аналізу наукових праць вітчизняних та зарубіжних науковців, автором було визначено алгоритм формування та реалізації мультибрендової товарної політики підприємства, що складається з семи взаємопов'язаних етапів (рис. 1.1), який дозволяє мінімізувати ризики та максимізувати ефективність. Також було запропоновано доповнити існуючий алгоритм етапом розробка позиціонування та ідентичності брендів.



**Рис. 1.1. Алгоритм формування та реалізації мультибрендової товарної політики підприємства**

*Джерело: складено автором за [10].*

Розглянемо детальніше зміст та завдання кожного етапу алгоритму формування та реалізації мультибрендової товарної політики підприємства:

Етап 1. Стратегічний маркетинговий аудит портфеля. Цей етап включає глибокий аналіз макросередовища (із застосуванням PEST-аналізу), оцінку дій конкурентного оточення та ревізію внутрішнього товарного портфеля (ABC-XYZ аналіз). На цьому етапі доцільно використовувати класичні матричні методи стратегічного аналізу [15]:

- матриця БКГ, яка дозволяє класифікувати товари за темпами зростання ринку та відносною часткою на чотири групи («Зірки», «Дійні корови», «Важкі діти», «Собаки»), що дає розуміння потреби в інвестиціях.

- матриця GE/McKinsey – більш складна багатofакторна модель, що оцінює привабливість ринку та конкурентну силу бізнесу, допомагаючи визначити пріоритетні напрямки розвитку.

Етап 2. Макросегментування та вибір цільових ринків. На основі отриманих даних компанія повинна визначити незайняті ринкові ніші («White spaces»). Наприклад, якщо основний бренд впевнено займає середній ціновий сегмент, глибокий аналіз може виявити значний потенціал у сегменті «Економ» (для захисту від дешевих конкурентів) або «Преміум» (для підвищення загальної маржинальності бізнесу). Це є фундаментом для прийняття обґрунтованого рішення про запуск нового бренду.

Етап 3. Визначення архітектури брендів. На цьому етапі вищим менеджментом приймається стратегічне рішення про тип архітектури. Для ринку продуктів харчування (зокрема, соусів та майонезів), що характеризується високою частотою покупок та відносно низькою залученістю споживача, найбільш ефективною часто є гібридна стратегія, де сильний корпоративний бренд підтримує лінійні розширення, а для специфічних ніш створюються окремі, спеціалізовані суббренди.

Етап 4. Розробка позиціонування та ідентичності брендів. Для кожного бренду портфеля формується унікальна платформа бренду: визначається його місія, цінності, характер, тональність комунікації. Критично важливим на цьому етапі є чітке розведення брендів за ціновими сегментами та емоційними територіями, щоб уникнути внутрішньої конкуренції та плутанини у свідомості споживача [16].

Етап 5. Формування комплексу маркетингу (Marketing Mix). Розробка конкретних атрибутів 4P для кожного бренду окремо [6]:

- товар – визначення складу, рецептури, смакових властивостей та типу упаковки.
- ціна – вибір цінової стратегії (стратегія проникнення, стратегія зняття вершків або слідування за лідером).

- місце – вибір пріоритетних каналів дистрибуції (супермаркети, ринки, HoReCa).

- просування – розробка медіа-плану та вибір каналів комунікації, релевантних для цільової аудиторії бренду.

Етап 6. Тестування та запуск (Launch). Перед масштабним запуском рекомендується проведення пробного маркетингу на обмеженій території. Це дозволяє перевірити сприйняття нового бренду реальними споживачами, оцінити рівень канібалізації та внести необхідні корективи в стратегію без значних фінансових втрат.

Етап 7. Моніторинг та ребалансування портфеля. Процес управління не закінчується запуском. Необхідний постійний контроль ефективності через систему ключових показників ефективності (KPI):

- динаміка сукупної частки ринку;
- рівень внутрішньої канібалізації;
- зростання марочного капіталу;
- показник повернення інвестицій (ROI) по кожному бренду окремо.

Встановлено, що маркетингова товарна політика є системоутворюючою складовою комплексу маркетингу, оскільки саме вона визначає зміст і конкурентну спроможність товарної пропозиції підприємства в довгостроковій перспективі. Узагальнення підходів дало підстави трактувати товарну політику як інтегрований процес управління інноваціями, асортиментом, якістю, брендингом, упаковкою та сервісом під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів, що потребує постійної адаптації до ринкових змін. Розглянутий семиетапний алгоритм формування портфеля переводить управління брендами в керований цикл аудиту, сегментування, вибору архітектури, позиціонування, налаштування 4P, тестування та моніторингу KPI, що дозволяє підвищити сукупну частку ринку і ефективність розподілу ресурсів.

## РОЗДІЛ 2

### МАРКЕТИНГОВЕ ДОСЛІДЖЕННЯ РИНКУ СОУСІВ

#### 2.1. Аналіз маркетингового макросередовища ТОВ «Оліс ЛТД»

У роботі досліджено ринок соусів України з метою визначення місця ТОВ «Оліс ЛТД» у конкурентному середовищі цієї категорії, оскільки саме в межах соусної групи товарів формується товарна політика підприємства та приймаються рішення щодо асортименту, позиціонування, упаковки й цінкових параметрів продуктів.

За даними сайту AgroPortal, експорт соусів з України майже вдвічі перевищує імпорт, а виробництво соусів більше, ніж їх споживання. За даними аналітиків, зростання ринку соусів на кінець 2025р. має скласти 4%, порівняно з попереднім роком [49].

Оскільки основою для створення соусів виступає соняшникова олія, вважаємо за доцільне проаналізувати основні показники ринку соняшникової олії. У табл. 2.1 представлено результати аналізу місткості ринку соняшникової олії в Україні у 2022-2024рр.

*Таблиця 2.1*

#### Місткість ринку соняшникової олії в Україні у 2022-2024рр.

Назва показника	2022	2023	2024	Відхилення 2024 до 2022	Відхилення 2024 до 2023
Виробництво	6,02	4,988	4,859	-1,161	-0,129
Внутрішнє споживання	0,42	0,477	0,491	0,071	0,014
Кінцеві запаси	0,021	0,062	0,08	0,059	0,018

*Джерело: складено автором за [14].*

Інтерпретація показників місткості ринку фіксує, що у 2023 маркетинговому році виробництво знизилося порівняно з 2022 роком на 1,032

млн т, після чого у 2024 році спад уповільнився до 0,129 млн т, тобто пропозиція скорочувалася різко на першому етапі й більш помірно на наступному.

Внутрішнє споживання за цей самий період зросло з 0,420 до 0,477 млн т, а далі до 0,491 млн т, що означає поступове відновлення внутрішнього попиту на фоні звуження виробничої бази. Кінцеві запаси збільшилися з 0,021 до 0,062 млн т і до 0,080 млн т, унаслідок чого частка запасів відносно внутрішнього споживання підвищилася орієнтовно з 5% у 2022 році до 13% у 2023 році та до 16% у 2024 році, тобто роль запасів як «буфера» у балансі ринку посилилася.

У табл. 2.2 відображено показники товарної пропозиції олії в Україні.

Таблиця 2.2

### Показники товарної пропозиції олії в Україні

Назва показника	2022	2023	2024	Відхилення 2024 до 2022	Відхилення 2024 до 2023
Переробка насіння соняшнику, тис. т	14 200	11 600	11 300	-2 900	-300
Виробництво соняшникової олії, тис. т	6 107	4 988	4 859	-1 248	-129
Вихід олії (екстракційний коефіцієнт), %	43,01	43	43	-0,01	0

Джерело: складено автором за [14].

У 2023 році обсяг переробки насіння соняшнику скоротився з 14,2 до 11,6 млн т, а у 2024 маркетинговому році утримався близько попереднього рівня на позначці 11,3 млн т, унаслідок чого виробництво соняшникової олії знизилося з 6,107 до 4,988 млн т та далі до 4,859 млн т. Вихід олії з переробленого насіння залишався практично незмінним на рівні близько 43%, що означає відсутність помітних технологічних зрушень у ефективності вилучення олії, натомість головним драйвером зміни товарної пропозиції виступив саме масштаб переробки сировини.

Розрахунковий діапазон завантаження потужностей, визначений як відношення фактичної переробки до оціночної сукупної потужності 20–22 млн

т/рік, знизився з приблизно 64,5–71,0% у 2022/2023 році до 52,7–58,0% у 2023/2024 році та 51,4–56,5% у 2024/2025 році, що кількісно описує звуження товарної пропозиції через недовикористання переробної інфраструктури, а не через падіння виходу олії на одиницю переробки.

Розглянемо попит на соняшникову олію в Україні в 2022-2024рр. (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

### Попит на соняшникову олію в Україні у розрізі 2022–2024 років

Назва показника	2022	2023	Відхилення 2023 до 2022
Харчове внутрішнє споживання, тис. т	200	200	0
Сукупне внутрішнє споживання (харчове + промислове), тис. т	200	200	0

Джерело: складено автором за [39]

Розподіл внутрішнього попиту на соняшникову олію в аналізованому часовому відрізку фіксує домінування харчового використання при нульовому промисловому компоненті, унаслідок чого сукупне внутрішнє споживання в обох сезонах утримується на одному рівні, а будь-які зміни ринкової рівноваги пояснюються не трансформацією структури попиту, а передусім коливаннями пропозиції, логістики та зовнішньоторговельної кон'юнктури.

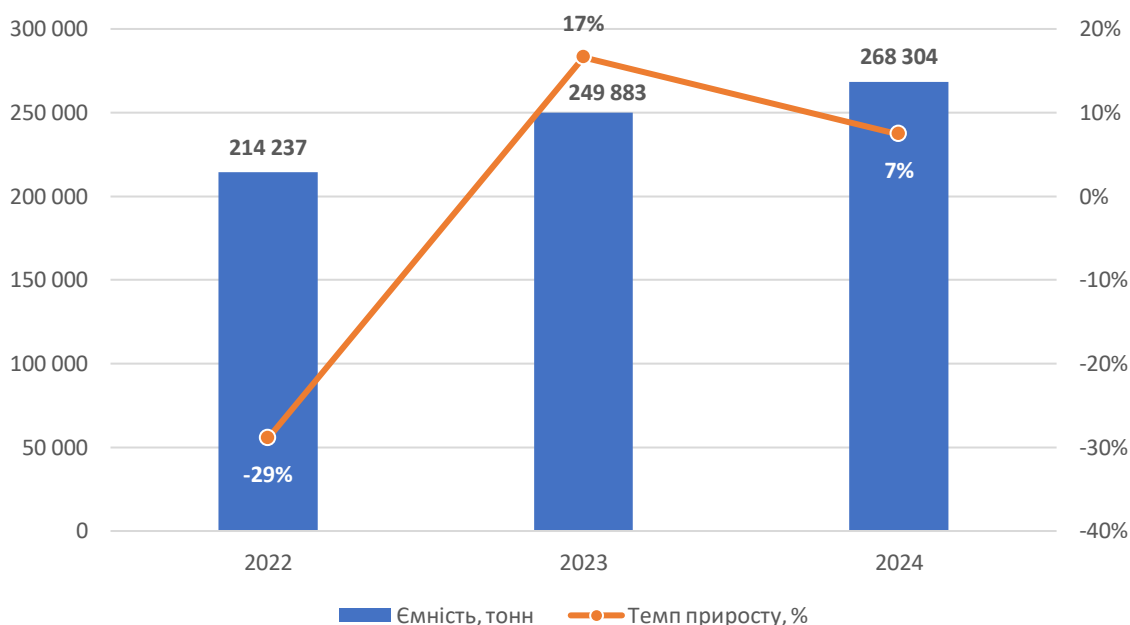
Далі розглянемо ринок соусів в Україні. Ринок соусної продукції характеризується значною різноманітністю як продукції національного виробництва, так і товарів іноземного походження. Структура асортименту охоплює такі основні товарні групи:

- майонезна продукція;
- соуси на базі майонезу, зокрема тартар, паприкові, французькі, а також майонезні соуси з додаванням грибів, сиру та інших інгредієнтів (так звані «білі соуси»);
- «червоні» соуси, до яких належать чилі, сацебелі, барбекю, кислосолодкі соуси, а також традиційні заправки для перших страв;
- маринади;

– інші різновиди соусів, зокрема гірчиця, хрін, соєвий соус та подібні продукти.

За підсумками 2023 року приблизно 14% обсягів соусів українського виробництва було реалізовано на зовнішніх ринках. Водночас частка імпортової продукції залишається відносно незначною і коливається в межах 3-7 % залежно від конкретного сегмента. Імпорт переважно представлений нішевими видами соусів, які практично не виробляються в Україні, зокрема песто, соєвими соусами та спеціалізованими салатними заправками на основі фруктових оцтів і оливкової олії, а також продукцією для сегмента HoReCa, що постачається для мережевих операторів громадського харчування, зокрема міжнародних рестораних мереж.

Ємність ринку соусів представлена на рис. 2.1.



**Рис. 2.1. Аналіз ємності ринку соусів в Україні за 2022-2024рр., у натуральному виразі, тонн**

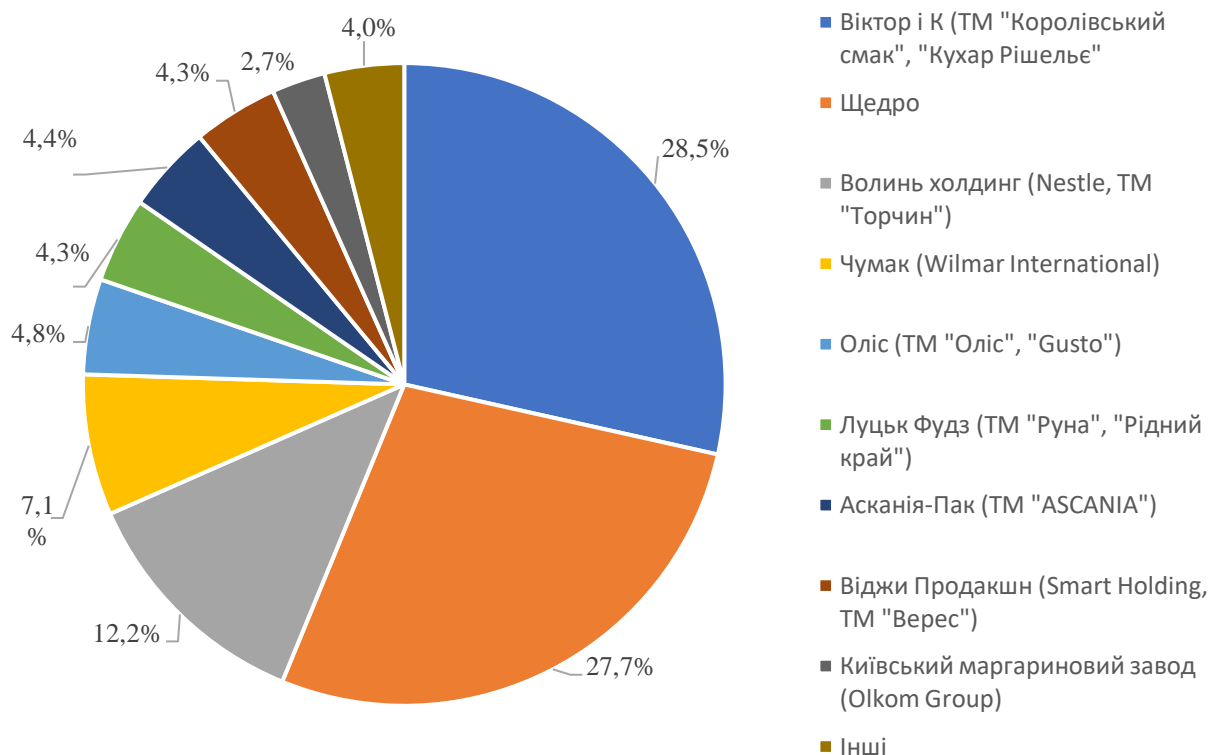
*Джерело:* побудовано автором за [2].

Обсяги випуску продукції формуються передусім під впливом внутрішнього попиту, що призвело до суттєвого зменшення місткості ринку у 2022 році – майже на 29 %. Разом із тим упродовж 2022-2023 років намітилася

тенденція до поетапного відновлення ринку, зумовлена поверненням частини населення та поживленням діяльності сегмента HoReCa.

Український сегмент соусної продукції майже повністю формується за рахунок товарів національного виробництва: частка вітчизняних соусів становить від 90 до 99 % залежно від окремої категорії. У зв'язку з цим ключову роль на ринку відіграють саме українські виробники. Водночас коректне визначення ринкових часток окремих компаній є ускладненим, оскільки значна частина операторів здійснює випуск продукції не лише під власними брендами, а й у форматі private label.

На рис. 2.2 зображені основні гравці ринку соусів.



**Рис. 2.2. Структура ринку соусів у 2024р. за виробниками за обсягом виручки, у %**

Джерело: побудовано автором за даними [2].

Так, виготовлення соусної продукції під торговельною маркою «Чумак» здійснюється на різних виробничих майданчиках: томатні соуси виробляє

компанія «Луцьк Фудз», соуси – Київський маргариновий завод, а майонези – підприємство Delta Food. При цьому Delta Food паралельно випускає продукцію під власним брендом («Гуляй поле») та під численними приватними марками для національних роздрібних мереж, зокрема АТБ, «Сільпо», Varus, «Рукавичка», «Файно Маркет», «Посад», «Еко-маркет» та інших. Натомість «Луцьк Фудз» спеціалізується на контрактному виробництві соусів виключно під приватними торговельними марками українських і міжнародних компаній, серед яких SPRSCE, NOVUS, «Премія», «Повна чаша», «Метро», «Кухарочка», «Смак» та інші.

Ринок соусної продукції в Україні, включно з майонезами та кетчупами, функціонує в межах харчової промисловості, де провідні позиції займають національні виробники, хоча імпортна складова також зберігає помітне значення. Згідно з аналітичними оцінками компанії Pro-Consulting, у 2023 році – першому кварталі 2024 року місткість ринку соусів залишалася відносно стабільною, а основний вектор розвитку був спрямований на поступове відновлення після кризових потрясінь. Значну частину ринку, передусім у масовому сегменті, контролюють такі виробники, як «Щедро» та «Верес», водночас сегмент преміальної продукції демонструє зростаючу динаміку попиту [39].

Майонезна продукція формує близько 35-40 % загального обсягу ринку, при цьому спостерігається підвищений інтерес споживачів до легких і низькокалорійних рецептур. Кетчуп, тісно пов'язаний із розвитком томатопереробної галузі, отримав додатковий імпульс зростання завдяки пожвавленню сегмента HoReCa: після глибокого спаду ресторанного ринку у 2020 році (-51,8 %) внаслідок пандемії відбулося його поступове відновлення, що активізувало попит на соуси в оптовому форматі. У цілому з 2022 року галузь демонструє середньорічне зростання на рівні 5–7 %, що зумовлено підвищенням домашнього споживання та розвитком сервісів онлайн-доставки продуктів.

Для формування адекватної, гнучкої та стійкої стратегії управління товарним портфелем критично важливим є розуміння глобальних трендів, що впливають на галузь. З цією метою автором застосовано метод PEST-аналізу,

який дозволяє структурувати фактори впливу на чотири ключові групи: політичні, економічні, соціальні та технологічні (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

### PEST-аналіз факторів впливу на діяльність ТОВ «Оліс ЛТД»

Політико-правові фактори (P)	Економічні фактори (E)
<p>1. Гармонізація законодавства: Адаптація українських норм до регламентів ЄС (зокрема, щодо маркування та безпечності харчових продуктів НАССР) вимагає додаткових інвестицій у контроль якості [1]. Це створює бар'єр для входу нових гравців, але вимагає від ТОВ «Оліс» постійної модернізації.</p> <p>2. Державна підтримка: Реалізація національної програми «Зроблено в Україні» створює сприятливий інформаційний фон для вітчизняних брендів [28], що дозволяє посилити комунікацію про локальне походження продукції.</p> <p>3. Регуляторні ризики: Нестабільність податкового та митного законодавства може впливати на умови імпорту пакувальних матеріалів, що змушує формувати страхові запаси.</p>	<p>1. Валютна волатильність: Коливання курсу гривні безпосередньо впливає на вартість імпортової складової у собівартості (обладнання, специфічні інгредієнти, плівка) [21]. Це вимагає гнучкої цінової політики.</p> <p>2. Інфляційний тиск: Зростання цін на енергоносії та логістику змушує виробників шукати шляхи оптимізації витрат без втрати якості продукту.</p> <p>3. Відновлення попиту: Поступове покращення купівельної спроможності населення у 2025 році відкриває можливості для виведення нових продуктів у середньому ціновому сегменті [13].</p>
Соціально-культурні фактори (S)	Технологічні фактори (T)
<p>1. Здоровий спосіб життя: Посилення тренду на здорове харчування та концепцію «чиста етикетка» (Clean Label) формує попит на натуральні рецептури без штучних добавок [24].</p> <p>2. Зміна культури споживання: Прискорення ритму життя стимулює попит на готові рішення та зручні формати, такі як порційні соуси.</p> <p>3. Раціоналізація поведінки: Збереження високої чутливості до ціни у масовому сегменті змушує споживачів шукати найкраще співвідношення ціни та якості, часто перемикаючись між брендами під час акцій [19].</p>	<p>1. Інновації в пакуванні: Розвиток технологій виробництва «розумної» упаковки (Smart-packaging), біорозкладних матеріалів та бар'єрних плівок, що подовжують термін зберігання [23].</p> <p>2. Цифровізація: Активне проникнення діджитал-каналів у процес вибору та купівлі товарів (e-commerce, QR-коди, соцмережі) вимагає присутності бренду в смартфоні споживача.</p> <p>3. Автоматизація: Впровадження роботизованих ліній фасування для мінімізації людського фактору та зниження виробничих витрат.</p>

Джерело: складено автором за [47]

Проведений аналіз макросередовища переконливо демонструє, що зовнішні умови функціонування підприємства залишаються складними, але

водночас демонструють чіткі, стійкі ознаки стабілізації та переходу до фази відновлювального зростання. Після періоду значної економічної нестабільності, на ринку продуктів харчування намітилися позитивні тренди, які підприємство має стратегічно використати для відновлення показників прибутковості та розширення своєї ринкової присутності [47].

За підсумком проведеного PEST-аналізу можна зробити наступні висновки:

1. Упродовж 2023-2024 рр. соусний ринок України демонструє поступове відновлення після різкого спаду, зафіксованого у 2022 році. Підприємства, які зазнали суттєвих втрат унаслідок воєнних дій, здійснили релокацію виробничих майданчиків та/або налагодили випуск продукції на базі партнерських підприємств, що дозволило стабілізувати пропозицію на ринку.

2. На сьогодні ринок характеризується присутністю кількох потужних операторів, значна частина яких поєднує виробництво продукції під власними торговельними марками з контрактним випуском соусів для інших компаній. Така модель перерозподілу виробничих ресурсів дає змогу розширювати продуктові портфелі власних брендів і виходити за межі окремих видів соусів, посилюючи присутність у суміжних сегментах бакалійної продукції.

3. Показовим є приклад сегмента «червоних» соусів: скорочення внутрішнього виробництва у 2022 році, спричинене втратою виробничих потужностей і частини сировинної бази окремими компаніями (зокрема ТМ «Чумак»), нині не має відчутного впливу на ринкову ситуацію. Це пояснюється частковим відновленням випуску на інших підприємствах, а також зменшенням загального попиту внаслідок демографічних змін.

4. Виклики воєнного часу, пов'язані з нестабільністю енергопостачання та зростанням вартості енергоресурсів, стимулюють виробників до впровадження енергоефективних технологій і більш гнучких рецептурних рішень. Такий підхід розглядається як один із ключових напрямів адаптації, спрямований на стримування зростання собівартості та збереження доступного рівня роздрібних цін.

5. З урахуванням загальнонаціонального тренду на підвищення екологічної відповідальності споживачів очікується посилення інтересу до продукції в екологічно дружній упаковці, а також до органічних і функціонально корисних соусів.

6. У середньостроковій перспективі експертами прогнозується подальше розширення асортиментних лінійок, диверсифікація виробництва та вихід компаній за межі окремих товарних категорій. Реалізація таких стратегій сприятиме залученню ширшої споживчої аудиторії та зростанню рівня впізнаваності торговельних марок.

З огляду вищесказаного, ключовим викликом для топ-менеджменту стає необхідність швидкої, гнучкої адаптації фізичного продукту та його комунікації до актуальних соціальних запитів – насамперед на зручність споживання, натуральність складу та екологічність упаковки – при обов'язковому збереженні доступної ціни для масового споживача, який, незважаючи на позитивні зрушення, все ще залишається вкрай чутливим до вартості базового продуктового набору.

## **2.2. Дослідження маркетингового мікросередовища ТОВ «Оліс ЛТД»**

Маркетингове мікросередовище ТОВ «Оліс ЛТД» у 2022–2024 роках доцільно описувати як сукупність безпосередніх ринкових взаємодій підприємства з покупцями та торговельними мережами, експортними контрагентами, постачальницько-технологічним оточенням, конкурентами в категоріях майонезів, соусів, кетчупів і соняшникової олії, а також з інституційними контактними аудиторіями, які формують рамки доступу до полиці та зовнішніх ринків, при цьому базовим «кількісним каркасом» такого аналізу виступають публічні фінансові та ресурсні показники, що відображають масштаб ринкової присутності й здатність підтримувати портфель брендів [47].

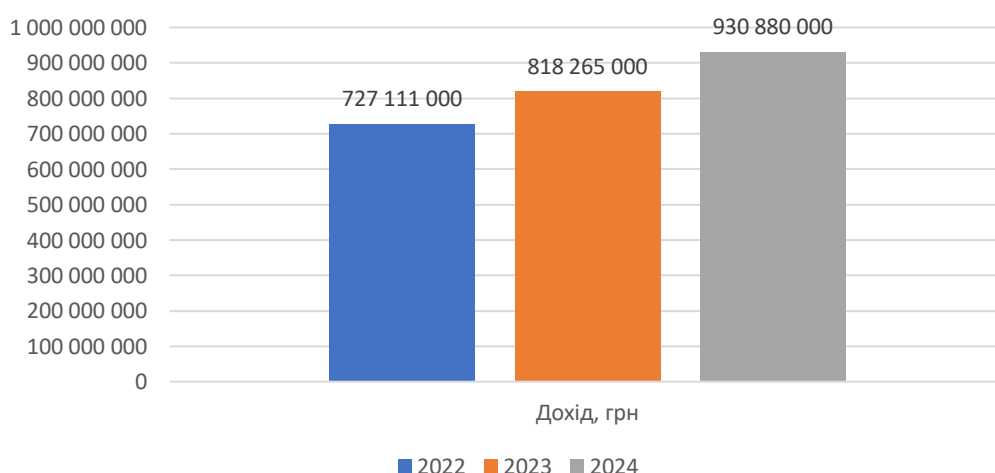
ТОВ «Оліс ЛТД» продає свою продукцію не лише українським споживачам, але й експортує її в більш ніж 20 країн світу. Зокрема до

Азербайджану, Вірменії, Болгарії, Угорщини, Венесуели, Гвінеї, Німеччини, Грузії, Італії, Катару, Китаю, Латвії, Польщі, Румунії тощо [42].

Починаючи з 2015 року ТОВ «Оліс» інтегрувало у виробничу діяльність систему управління безпеністю харчових продуктів відповідно до вимог міжнародного стандарту Food Safety System Certification 22000 (FSSC 22000). Процедура сертифікації проводилася за участю незалежних аудиторів, а регулярні щорічні перевірки підтверджують стабільну відповідність підприємства встановленим стандартам безпеки [25].

У 2021 році компанія додатково посилила систему контролю харчової безпеки, здійснивши перехід на оновлену редакцію стандарту FSSC 22000 версії 5.1. Це було засвідчено отриманням міжнародного сертифіката «Система менеджменту безпеки харчових продуктів». Відповідність виробничих процесів підприємства міжнародним вимогам підтверджується низкою сертифікаційних документів, зокрема FSSC 22000, V 5.1 («Сертифікат відповідності системі менеджменту безпеки харчових продуктів: виробництво», 2021 р.) та ДСТУ ISO 10012 («Свідоцтво про визнання технічної компетентності виробничої лабораторії», 2019–2020 рр.) [25].

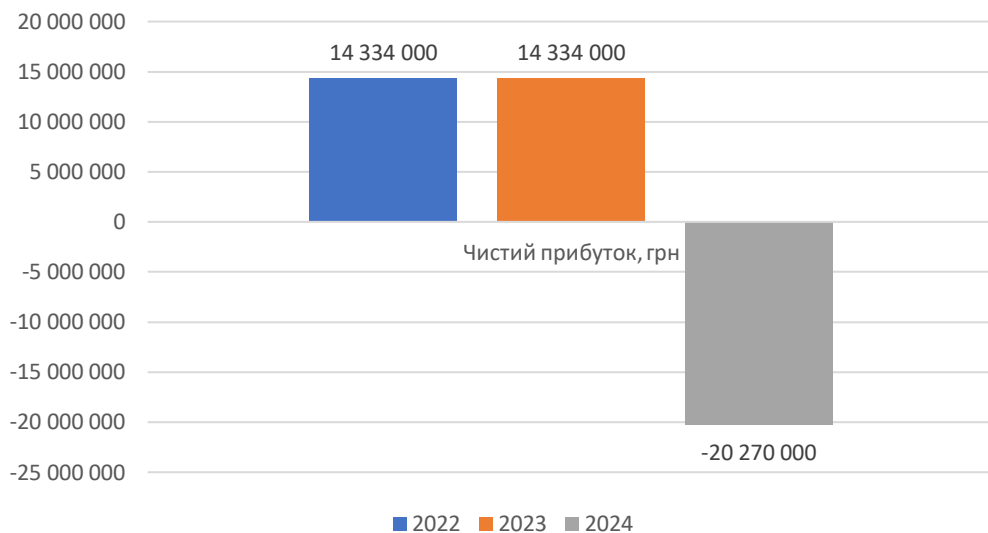
Спочатку проаналізуємо деякі показники фінансового стану ТОВ «Оліс ЛТД» (рис. 2.3 та 2.4).



**Рис. 2.3. Дохід ТОВ «Оліс ЛТД» у 2022–2024 рр.**

*Джерело: складено автором за [42]*

Динаміка доходу за 2022–2024 роки відображає послідовне нарощення масштабу реалізації, оскільки у 2022 році дохід становив 727 111 000 грн, у 2023 році він зріс до 818 265 000 грн, а у 2024 році досяг 930 880 000 грн, унаслідок чого приріст за 2023 рік у порівнянні з 2022 роком дорівнює 91 154 000 грн, а приріст за 2024 рік у порівнянні з 2023 роком становить 112 615 000 грн.



**Рис. 2.4. Чистий прибуток ТОВ «Оліс ЛТД» у 2022–2024 рр.**

*Джерело: складено автором за [42]*

Динаміка чистого фінансового результату за тим самим періодом демонструє розходження між зростанням виручки та підсумковою прибутковістю, оскільки у 2022 році чистий прибуток становив 14 334 000 грн, у 2023 році він зафіксований на рівні 14 334 000 грн, а у 2024 році показник набув від’ємного значення і становив мінус 20 270 000 грн.

Одночасно поєднання збільшення доходу з переходом чистого результату у від’ємну зону у 2024 році означає, що зростання зобов’язань у цьому році набуває додаткового змісту як маркер підвищеної потреби у фінансуванні оборотного циклу та підтриманні поточної платоспроможності в умовах, коли внутрішньо сформований фінансовий результат не забезпечує повного самофінансування операційного та витратного навантаження.

Отже, при безперервному збільшенні обороту у 2022–2024 роках фінансовий підсумок 2024 року відображає зниження результативності операційної моделі з переходом у збитковість, що в аналітичному описі узгоджується з ситуацією, коли темп приросту витратної бази, зміна цінової кон'юнктури, зростання непрямих витрат або перерозподіл маржинальності між каналами збуту виявляються сильнішими за ефект зростання виручки.

З метою обґрунтування стійкості товарної політики ТОВ «Оліс ЛТД», тобто здатності підприємства підтримувати стабільну якість смаку й собівартісний рівень соусів у 2022–2024 роках, було здійснено інтерпретацію структури постачання ключових видів сировини, оскільки саме конфігурація ланцюга постачання визначає, чи може виробник гарантувати повторюваність рецептури, прогнозованість витрат і безперервність виробництва в умовах воєнних ризиків та інфляційного тиску.

Дані свідчать про те, що модель забезпечення сировиною для підприємства є переважно локалізованою, однак містить критичні «вікна» імпортової залежності у двох чутливих до логістики та валютного курсу групах компонентів, томатній пасті та спеціях (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

#### Основні постачальники сировини для ТОВ «Оліс ЛТД»

Сировина	Постачальник	Частка постачання, %	Примітки
Соняшникова олія	Власне виробництво	100	Власний олієпереробний завод
Томатна паста	ТОВ «Агро-Том»	60	Вітчизняний виробник
	Імпорт (Італія, Китай)	40	Залежність від імпорту
Спеції та прянощі	ТОВ «Спайс-Україна»	70	Вітчизняний постачальник
	Імпорт (Індія, Туреччина)	30	Залежність від імпорту

Джерело: складено автором за [42].

Найбільш структуроутворювальною позицією у сировинному кошику соусів є соняшникова олія, оскільки вона визначає як текстуру продукту, так і

частину смакового профілю та енергетичну цінність, при цьому в таблиці 2 зафіксовано 100% забезпечення за рахунок власного виробництва, що прямо вказує на вертикальну інтеграцію та наявність власного олієпереробного заводу. Така конфігурація, з одного боку, формує для підприємства довгострокову перевагу в управлінні якістю, адже контроль над технологією переробки, партійністю та параметрами сировини дає можливість стабілізувати органолептику готового продукту і знижувати ризик відхилень, які у масовому сегменті одразу трансформуються у скарги та падіння повторної покупки.

З іншого боку, повна концентрація постачання олії всередині підприємства створює «єдину точку відмови», оскільки будь-які виробничі збої, проблеми з енергоносіями, обладнанням або сировиною для переробки можуть мати непропорційно великий ефект на весь портфель соусів, тобто на категорію в цілому, а не на окремі SKU, тому управлінська раціональність такої моделі передбачає наявність резервних сценаріїв, які зберігають безперервність випуску, наприклад через контрактні можливості швидкого зовнішнього підстрахування або формування страхових запасів у пікові періоди ризику.

У 2022 році, який позначався перебоями постачання через воєнні дії, власна олія могла виступати фактором стабілізації собівартості у порівнянні з підприємствами, що повністю залежать від ринку, однак у 2023-2024 рр. за умов збереження інфляційного тиску внутрішній контроль не означає автоматичного «заморожування» витрат, оскільки на собівартість впливають енергія, логістика, ремонт, зарплата і фінансування оборотного капіталу, а отже, перевага полягає насамперед у керованості та прогнозованості, а не у відсутності зростання.

Більш складну, але показово збалансовану логіку демонструє томатна паста, де структура постачання поділена на 60% від вітчизняного виробника ТОВ «Агро-Том» і 40% з імпортних джерел (Італія, Китай), що в таблиці прямо марковано як потенційну залежність від імпорту. Такий розподіл відображає прагнення підприємства одночасно знизити логістичні ризики та втримати технологічну і цінову гнучкість, оскільки різні країни походження томатної пасти можуть відрізнятися за стабільністю параметрів за щільністю,

концентрацією та профілем смаку, а також за ціновими коридорами в різні сезони.

Для товарної політики це означає, що «Оліс ЛТД» може підтримувати однакову рецептурну модель при зміні постачальника, а також може управляти собівартістю через перерозподіл часток між внутрішнім і зовнішнім джерелом, коли змінюється співвідношення ціни, доступності та термінів поставки. Разом з тим 40% імпорту у 2022 році перетворювалися на джерело підвищеної невизначеності, адже імпортні компоненти сильніше залежать від морських або альтернативних транспортних коридорів, від митних процедур і валютного курсу, тому навіть за стабілізації поставок у 2023–2024 роках залишався ризик «перенесення» курсових коливань у собівартість і, як наслідок, у потребу частішого перегляду цін або промо-моделі.

Сегмент спецій та прянощів також демонструє комбіновану модель, де 70% забезпечує вітчизняний постачальник ТОВ «Спайс-Україна», а 30% припадає на імпорт (Індія, Туреччина), що свідчить про залежність від імпорту. На відміну від олії, спеції у соусах мають високу маркетингову вагу при відносно меншій частці у фізичному обсязі, адже саме вони формують відмінність між смаками, задають інтенсивність і впізнаваність профілю. Тому навіть 30% імпортової частки тут слід трактувати не як «невеликий додаток».

Водночас імпорт спецій підвищує вимоги до управління безпечністю і якості, адже зростає складність простежуваності партій, відхилення у властивостях сировини можуть бути більш частими, а затримки поставок здатні «вибивати» з виробничого графіка окремі смаки і створювати розриви на полиці. Це означає, що стабільність асортименту і виконання плану виробництва у 2022–2024 роках залежали від того, наскільки підприємство синхронізувало закупівлі спецій з виробничим календарем, тримало адекватний рівень запасів і мало можливість оперативної заміни постачання без втрати смакової тотожності, тобто без зміни сприйняття продукту споживачем.

Узагальнюючи, можна констатувати, що підприємство спирається на високу локальну базу постачання і вертикальну інтеграцію по ключовому

жировому компоненту, завдяки чому підвищується керованість якості та прогнозованість частини витрат, однак одночасно зберігає імпорتنі «вузли» у томатній пасті та спеціях, які за воєнних і інфляційних умов є джерелом волатильності собівартості та ризику для безперервності постачання.

ТОВ «Оліс ЛТД» пропонує широкий асортимент соусів під торговими марками «Оліс», «GUSTÓ» та «Національні Українські Традиції». Продукція включає майонези, кетчупи, гірчиці, томатні та майонезні соуси. У 2023-2024 рр. компанія активно розширювала асортимент, впроваджуючи нові смаки та формати упаковки (Додаток А).

На основі додатку А можна провести порівняльний аналіз ширини та глибини асортименту ТОВ «Оліс ЛТД» за її трьома торговими марками (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Аналіз ширини та глибини асортименту ТОВ «Оліс ЛТД» за основними брендами за кількістю найменувань, одиниць**

Асортиментна група	«Оліс»	«GUSTÓ»	«Національні Українські Традиції»
Майонези	4	1	2
Майонезні соуси	3	2	2
Кетчупи	7	3	2
Гірчиця	1	2	1
Томатні соуси	6	3	0
Томатна паста	1	1	1
Соуси	3	10	4
Бакалія	2	0	0
Соняшникова олія	1	0	1
Соевий соус UMAMI	0	1	0
Джеми	3	2	0
Перетерті ягоди з цукром	5	5	0

*Джерело:* побудовано автором за [42].

З табл. 2.6 бачимо, що найбільша ширина асортименту з-поміж трьох брендів у «Оліс» (11 категорій продуктів). Також бренд «Оліс» лідирує за глибиною асортименту майонезу, майонезних соусів, кетчупів, томатних соусів, джемів. ТМ «GUSTÓ» лідирує за глибиною асортименту соусів – 10 позицій.

ТМ «Національні Українські Традиції» поступаються шириною та глибиною асортименту двом попереднім торговим маркам.

Аналіз зовнішнього мікросередовища ТОВ «Оліс ЛТД» за 2022-2024 роки свідчить про зростання конкуренції на ринку соусів, що вимагає постійного оновлення асортименту та вдосконалення маркетингових стратегій. Визначено необхідність диверсифікації постачальницької бази для зменшення залежності від імпорту та забезпечення стабільності постачань. Підкреслено позитивну динаміку розширення асортименту продукції, що відповідає сучасним споживчим тенденціям та сприяє зміцненню позицій компанії на ринку.

### **2.3. Модель поведінки споживача на ринку соусів**

Проведений аналіз зафіксував потребу в уточненні поведінкових характеристик кінцевого покупця саме в категорії соусів, унаслідок чого було ініційовано додаткове маркетингове дослідження. Маркетингове дослідження переслідувало декілька взаємопов'язаних цілей, оскільки, було необхідно:

- визначити фактичну частоту купівлі майонезів, кетчупів та інших соусів українськими споживачами і зафіксувати рівень регулярності споживання категорії як масового продукту домогосподарств;

- встановити актуальні вподобання щодо формату пакування, тобто підтвердити домінуючі типи упаковки, які обираються «тут і зараз» у повсякденній покупці;

- ідентифікувати конкретні незручності під час використання наявних пакувальних рішень, які проявляються в реальному досвіді споживача та безпосередньо впливають на задоволеність продуктом незалежно від його смакових властивостей;

- зафіксувати ставлення респондентів до ідеї «розумної упаковки», що включає QR-інтеграцію та індикаторні елементи, з урахуванням чутливості споживача до ціни;

– встановити вирішальний фактор при виборі нової марки у категорії, щоб коректно співвіднести товарні зміни з тим критерієм, який реально керує вибором у момент покупки.

Зважаючи на комплексний характер дослідження, у межах другого розділу акцент зроблено на тих аспектах, які мають пряме відношення до товарної політики і до формування конкурентної пропозиції ТОВ «Оліс ЛТД» у категорії соусів.

Було розроблено опитувальник, причому опитування мало кількісний характер і включало переважно закриті та умовно закриті запитання, що забезпечило можливість подальшого узагальнення результатів у відсоткових розподілах і табличних формах. Кількісний формат дослідження застосовано для фіксації частоти прояву певних відповідей у вибірці та для зіставлення групових переваг.

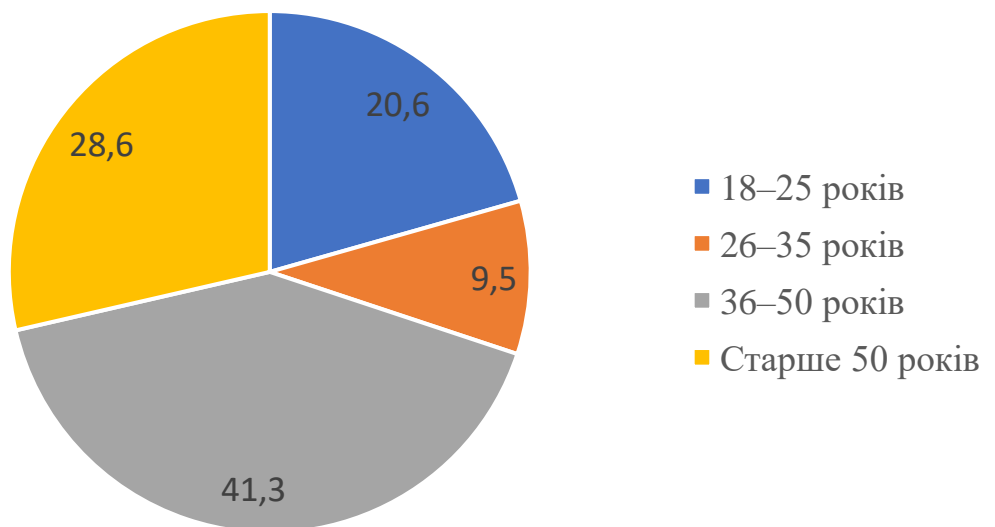
Збір відповідей здійснено шляхом онлайн-анкетування з використанням Google Forms, що забезпечило оперативність отримання даних, стандартизацію запитань та автоматизацію первинного підрахунку відповідей, а також дозволило використовувати в анкеті візуальні матеріали, коли це було потрібним для коректного сприйняття пакувальних рішень.

Польовий етап опитування проведено у грудні 2025 року. Формування вибірки здійснювалося методом стихійного відбору шляхом поширення посилання на анкету у соціальних мережах та тематичних онлайн-спільнотах. Участь в опитуванні була добровільною, а до заповнення анкети допускалися респонденти, які проживають на території України та самостійно приймають рішення про купівлю продуктів харчування для домогосподарства. Загальний обсяг вибірки становив 63 респонденти.

Було встановлено, що у вибірці переважають жінки, частка яких становить 85,7%, тоді як частка чоловіків становить 14,3%, унаслідок чого отримані результати відображають насамперед споживчі рішення тієї групи, яка частіше бере на себе ініціативу у виборі й купівлі продуктів харчування для домогосподарства, а відтак надалі інтерпретація відповідей має враховувати

домінування жіночої аудиторії як основного носія купівельної поведінки в межах проведеного дослідження.

З метою уточнення вікової структури вибірки та фіксації того, які вікові когорти формують основний масив споживчих відповідей у дослідженні ринку соусів, було здійснено групування респондентів за віком і розраховано їх частки у загальній кількості опитаних (рис. 2.5).



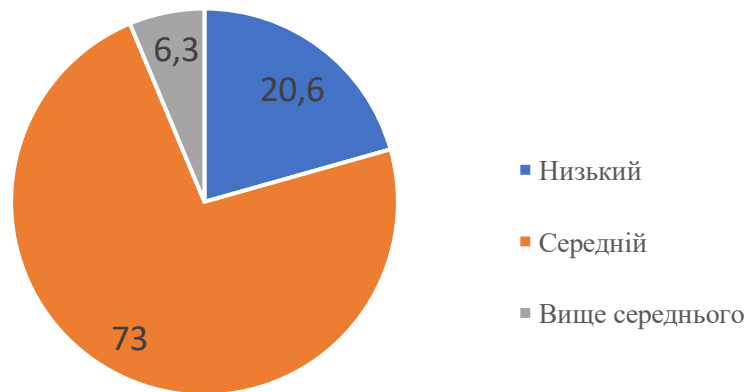
*Рис. 2.5. Вікова структура респондентів*

*Джерело:* самостійна розробка автора.

Було встановлено, що ядро вибірки формують респонденти віком 36-50 років, частка яких становить 41,3%, тоді як вагомою є також група старше 50 років із часткою 28,6%, а молодші когорти представлені меншою мірою, зокрема 18–25 років становлять 20,6% і 26–35 років становлять 9,5%, унаслідок чого подальші результати анкетування відображають передусім позицію середньо- та старшівікових споживачів, для яких характерні більш усталені харчові звички, регулярні закупівлі для домогосподарства та вища ймовірність повторюваних купівель у межах категорії соусів.

З метою формування соціально-економічного профілю вибірки та фіксації купівельної спроможності респондентів, що безпосередньо впливає на

сприйняття ціни, готовність оплачувати інновації в упаковці та вибір між масовими й преміальними пропозиціями на ринку соусів, було здійснено розподіл опитаних за рівнем доходу та розраховано їх частки у загальній кількості респондентів (рис. 2.6).



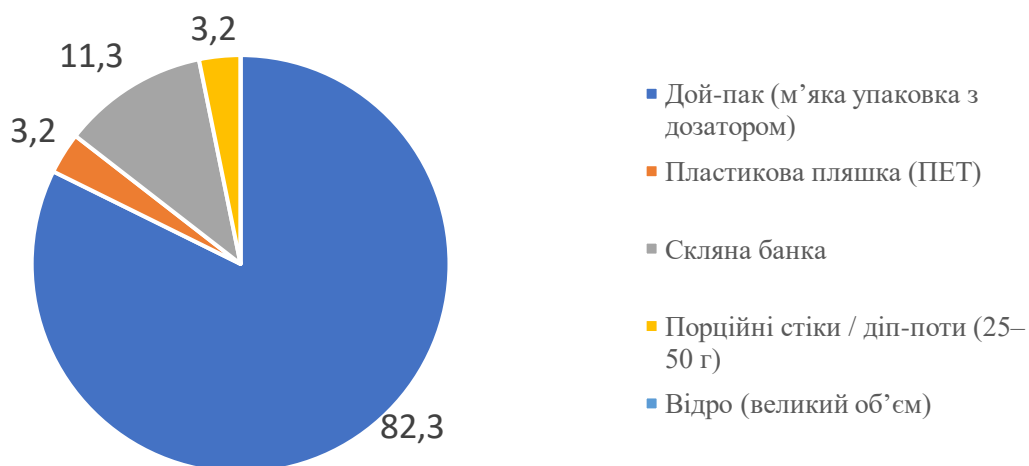
*Рис. 2.6. Розподіл респондентів за рівнем доходу*

*Джерело:* самостійна розробка автора.

Було зафіксовано домінування регулярної купівлі соусів, оскільки найбільша частка відповідей припадає на частоту «2-3 рази на місяць» (43,3%), тоді як «один раз на тиждень» забезпечує ще 30,0% вибірки, а «декілька разів на тиждень» формує 5,0% відповідей, унаслідок чого сукупна частка респондентів, які купують соуси не рідше ніж 2–3 рази на місяць, становить 78,3%.

Частота «дуже рідко / тільки у свята» зафіксована на рівні 21,7%, а категорія «не вживаю» у межах наданої вибірки відсутня, що відповідає структурі споживання товарів повсякденного попиту, де повторна купівля задається звичкою домогосподарства та регулярним використанням соусів у домашньому харчуванні.

Зафіксований розподіл відображає поточний стандарт сприйняття «зручного» пакування в категорії соусів, де споживачі переважно орієнтуються на м'яку тару з дозатором як на базове рішення для щоденного використання, а скло зберігає нішеву присутність, що узгоджується з домашніми сценаріями споживання та звичними каналами продажу (рис. 2.7).

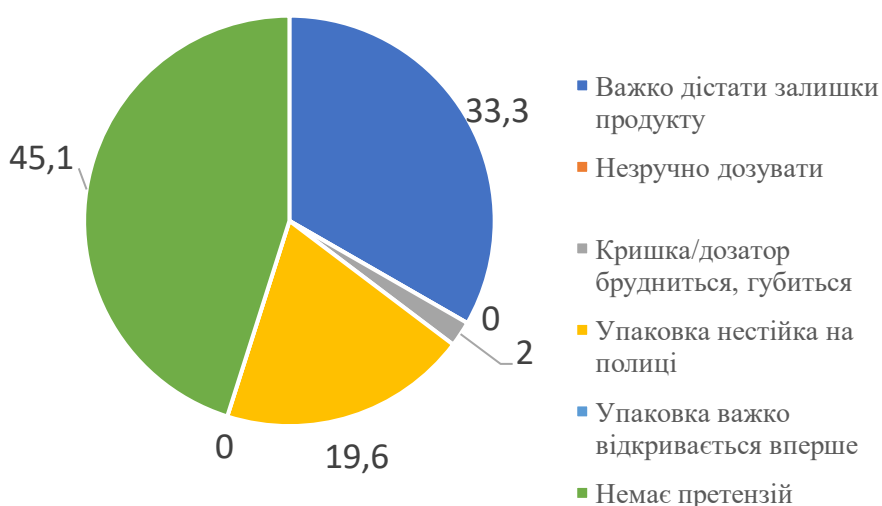


**Рис. 2.7. Переваги споживачів щодо формату пакування соусів**

*Джерело:* самостійна розробка автора.

Структура переваг щодо пакування характеризується домінуванням дой-паку з дозатором, оскільки цей формат обрано 82,3% респондентів, тоді як скляна банка акумулює 11,3% відповідей, а ПЕТ-пляшка та порційні формати перебувають на рівні 3,2% кожен, при нульовій частці «великого об'єму».

Профіль користувацького досвіду щодо пакування є диференційованим (рис. 2.8), оскільки найбільша частка відповідей припадає на варіант «немає претензій» (45,1%).



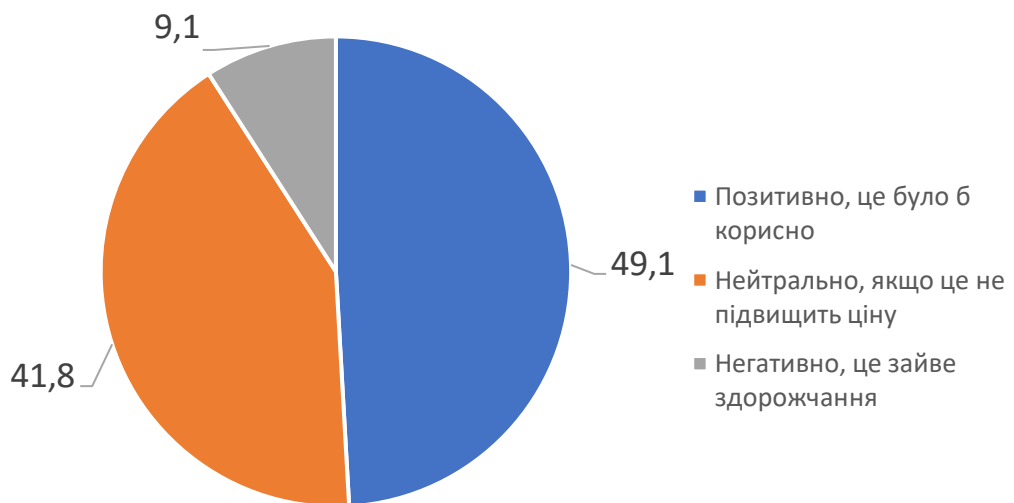
**Рис. 2.8. Поширені незручності під час користування пакуванням соусів**

*Джерело:* самостійна розробка автора.

Однак водночас наявний концентрований блок конкретних побутових ускладнень, серед яких провідною незручністю виступає складність вилучення залишків продукту (33,3%), а другою за поширеністю є нестійкість упаковки на полиці (19,6%).

Претензії, пов'язані з кришкою або дозатором, зафіксовані на рівні 2,0%, тоді як проблеми дозування та первинного відкриття у наданих відповідях відсутні, що формує чітку картину пріоритетів удосконалення пакування через усунення втрат продукту наприкінці використання та підвищення стійкості тари у зберіганні.

Розподіл відповідей щодо «розумного пакування» (рис. 2.9) фіксує переважання підтримки або умовної прийнятності інновацій, оскільки позитивне ставлення становить 49,1%, а нейтральне за умови відсутності підвищення ціни становить 41,8%, тоді як негативна позиція, пов'язана з очікуванням здорожчання, обмежується 9,1%.



**Рис. 2.9. Ставлення споживачів до функцій «розумного пакування»**

*Джерело:* самостійна розробка автора.

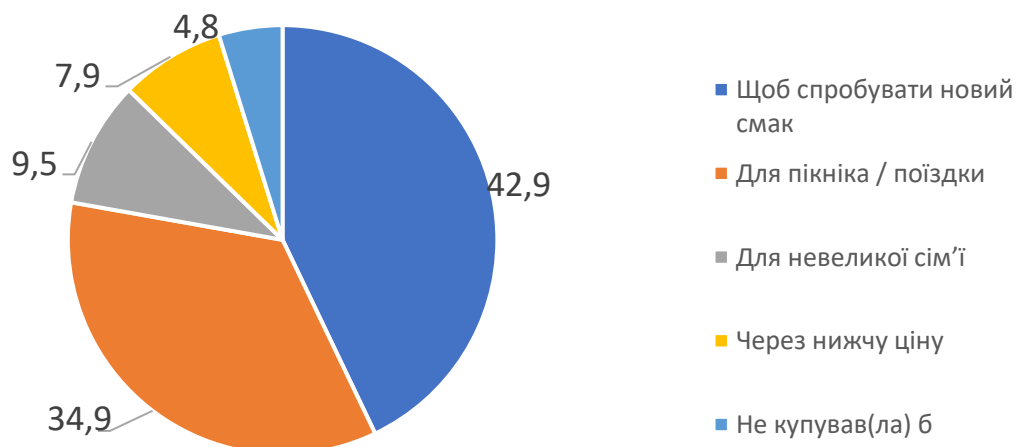
У сукупності це задає конфігурацію попиту, в якій корисність додаткових функцій визнається значною частиною респондентів, але водночас зберігається

виражений ціновий контроль, що має враховуватися при формуванні продуктових і комунікаційних рішень.

Переважає більшість респондентів підтвердила прийнятність стандартного діапазону 180-350 г, оскільки частка відповіді «оптимальний об'єм» становить 86,9%, тоді як потреба у більшому та меншому форматах є симетричною і перебуває на рівні 6,6% для кожного варіанта.

Зафіксовані пропорції відображають домінування базового сценарію споживання, у якому стандартний об'єм відповідає частоті використання та структурі домашнього попиту, при цьому менші й більші формати формують окремі, але кількісно обмежені запити.

Наміри купівлі зменшеного формату зосереджені насамперед у двох провідних сценаріях (рис. 2.10), оскільки «спробувати новий смак» становить 42,9%, а «пікнік / поїздка» становить 34,9%, тоді як «невелика сім'я» формує 9,5%, а мотив «нижча ціна» обмежується 7,9%, при мінімальній частці відмови від такого формату на рівні 4,8%.



**Рис. 2.10. Ситуації купівлі соусу у зменшеному форматі**

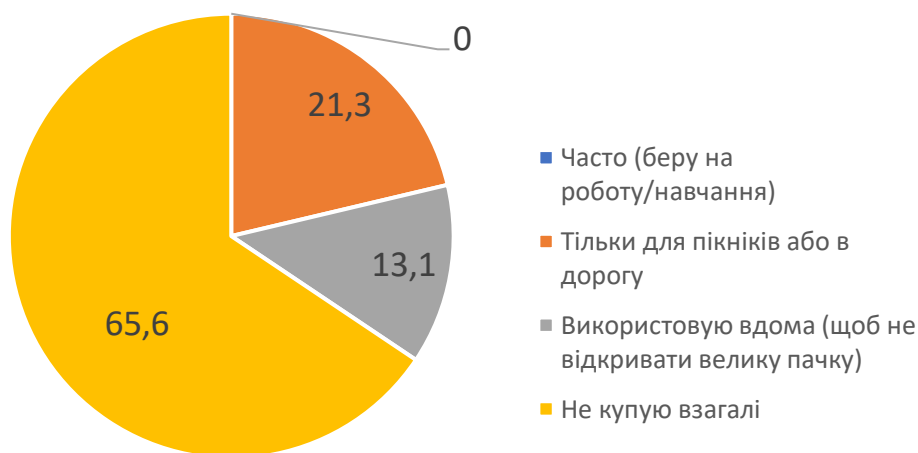
*Джерело:* самостійна розробка автора.

Такий розподіл фіксує зменшене фасування як інструмент ситуативного споживання та тестування асортименту, а не як домінуючу заміну стандартному

об'єму, що узгоджується з високою часткою респондентів, які загалом задоволені базовим розміром упаковки.

Постійне придбання великооб'ємних упаковок зафіксовано на рівні 11,5%, тоді як домінують дві рівнозначні за часткою групи по 34,6%, одна з яких здійснює купівлю ситуативно перед святами, а інша відмовляється від формату через псування продукту швидше, ніж відбувається його споживання. Додатковий бар'єр у вигляді незручності зберігання становить 19,2%, що фіксує дві головні причини обмеження попиту на формат понад 600 г, а саме ризик втрати споживчих властивостей у часі та побутову логістику зберігання, тоді як аргумент «вигідності» працює для меншості споживачів.

Поширеність придбання соусів та сценарії їх використання представлені на рис. 2.11.



**Рис. 2.11. Поширеність придбання та сценарії використання порційних соусів**

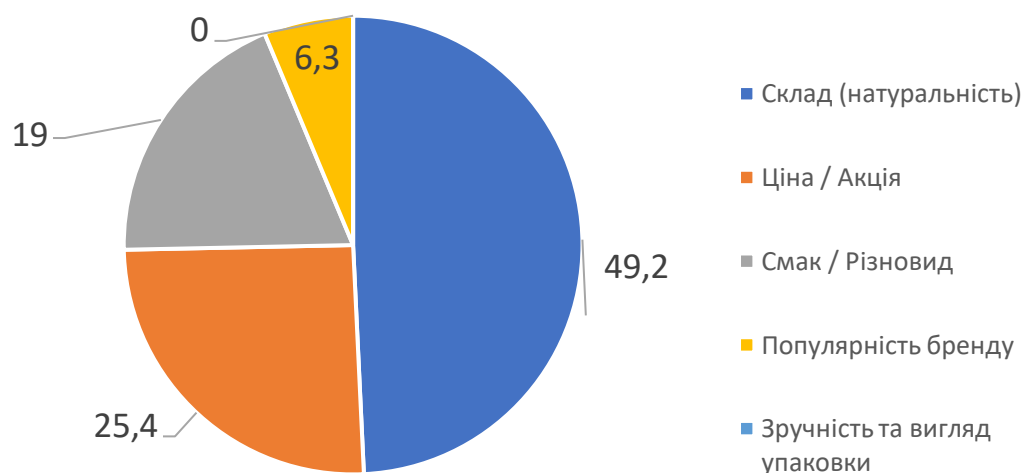
*Джерело:* самостійна розробка автора.

У розподілі відповідей домінує відмова від купівлі порційних соусів, яка зафіксована у 65,6% респондентів, тоді як використання такого формату переважно має ситуативний характер і концентрується у сценаріях «для пікніків або в дорогу» на рівні 21,3%. Домашнє використання порційного формату як

альтернативи відкриття великої упаковки становить 13,1%, а регулярне придбання для роботи або навчання у наданому масиві відповідей не зафіксовано.

Було встановлено, що порційний формат у вибірці не виконує функції щоденного «персонального» продукту, а фіксується або як епізодичне рішення для виїзних ситуацій, або як допоміжний формат для домогосподарства, тоді як для більшості респондентів потреба в ньому відсутня.

З метою встановлення доміантних критеріїв, за якими споживачі обирають нову марку соусів, було узагальнено відповіді респондентів та виконано розрахунок питомих часток кожного фактору у структурі вибору (2.12).



**Рис. 2.12. Розподіл вирішальних факторів під час вибору нової марки соусів**

*Джерело:* самостійна розробка автора.

У структурі відповідей найбільша частка припадає на фактор «Склад (натуральність)», який обрали 49,2% респондентів, тоді як друге місце займає «Ціна / Акція» з часткою 25,4%, а третє місце посідає «Смак / Різновид» з часткою 19,0%.

Фактор «Популярність бренду» зафіксовано на рівні 6,3%, а «Зручність та вигляд упаковки» як вирішальний критерій у цьому масиві даних не був обраний

жодним респондентом. Було встановлено, що під час вибору нової марки у межах вибірки домінує раціональний критерій складу, тоді як цінові стимули та смакова варіативність фіксуються як значущі, але другорядні підстави прийняття рішення про купівлю.

Проведене кількісне маркетингове дослідження дозволило поглибити розуміння споживчої поведінки у категорії соусів та отримати емпіричні дані, релевантні для формування й коригування товарної політики ТОВ «Оліс ЛТД». Отримані результати підтвердили масовий характер споживання соусів як товарів повсякденного попиту, що проявляється у високій регулярності купівель.

Соціально-демографічний профіль вибірки засвідчив домінування жіночої аудиторії середнього та старшого віку, для якої характерні усталені харчові звички, підвищена раціональність у виборі продуктів і чутливість до функціональної корисності товару.

Аналіз переваг щодо пакування показав чітке домінування м'якого дойпаку з дозатором як базового формату у категорії, що підтверджує сформований стандарт споживчого сприйняття «зручної» упаковки. Водночас виявлені конкретні побутові незручності, насамперед складність вилучення залишків продукту та нестійкість тари під час зберігання, формують чіткі напрями для функціонального вдосконалення пакування без зміни його базового формату. При цьому відсутність претензій до дозування й відкривання свідчить про загальну відповідність чинних рішень базовим очікуванням споживачів.

Дослідження форматів фасування підтвердило домінування стандартного об'єму як оптимального для більшості домогосподарств. Ключовим результатом дослідження є встановлення домінантних критеріїв вибору нової марки соусів.

У сукупності результати дослідження свідчать про доцільність формування товарної політики у категорії соусів із фокусом на натуральний склад, функціональну зручність базового пакування та чітке позиціонування стандартного формату як основного носія споживчої цінності, доповненого ситуативними форматами без порушення цінової логіки категорії.

### РОЗДІЛ 3

## ШЛЯХИ ФОРМУВАННЯ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «ОЛІС ЛТД» НА ОСНОВІ УДОСКОНАЛЕННЯ МУЛЬТИБРЕНДОВОЇ СТРАТЕГІЇ

### 3.1. Стратегічні позиції ТОВ «Оліс ЛТД» на ринку соусів

У другому розділі магістерської роботи було визначено, що найбільшу ширину і глибину серед торгових марок, що належать ТОВ «Оліс ЛТД» має бренд «Оліс». Також було встановлено, що найбільшим конкурентом на ринку соусів для цього бренду є ТМ «Торчин». Проведемо аналіз за матрицею БКГ, щоб визначити позиції товарних категорій ТМ «Оліс» відносно головного конкурента. Для аналізу позиції компанії на ринку соусів побудуємо матрицю BCG за п'ятьма ключовими сегментами її асортименту: майонез, майонезні соуси (соуси на основі майонезу), кетчупи, томатні соуси та інші соуси (гірчиця, хрін тощо).

Розрахуємо відносну частку ринку ТМ «Оліс» за основними товарними категоріями (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

#### Визначення відносної частки ринку ТМ «Оліс» у 2024р. за основними товарними категоріями

Товарна категорія	Частка ТМ «Оліс», %	Частка ТМ «Торчин», %	Відносна частка ринку
Майонез	13	25	0,52
Майонезні соуси	8	30	0,27
Кетчупи	5	65	0,08
Томатні соуси	7	35	0,20
Інші соуси	6	40	0,15

Джерело: самостійно розраховано автором.

Отже, як видно з табл. 3.1, у ТМ «Оліс» найбільша частка ринку припадає на майонез, а у ТМ «Торчин» на кетчупи. Найменша частка у ТМ «Оліс» припадає на інші соуси, а у ТМ «Торчин» - на майонез. Це свідчить про те, що ці виробники хоча і є прямими конкурентами, але все ж таке не повністю займають

сегменти роботи один одного. Далі проаналізуємо темп зростання обсягів продажів ТМ «Оліс» (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Визначення темпів зростання продажів ТМ «Оліс» у 2024р. за основними товарними категоріями, тис. грн**

Товарна категорія	2023	2024	Темп зростання, %
Майонез	213 427	219 815	3
Майонезні соуси	115 612	129 485	12
Кетчупи	142 214	145 058	2
Томатні соуси	157 531	174 859	11
Інші соуси	117 837	122 550	4

Джерело: самостійно розраховано автором.

Як видно з табл. 3.2 найбільший приріст продажів у 2024 р. відбувся за товарною категорією майонезні соуси. Найменше зросли продажі кетчупів. Наступним кроком, спираючись на дані табл. 3.1 та 3.2, побудуємо матрицю Бостонської консалтингової групи (рис. 3.1).

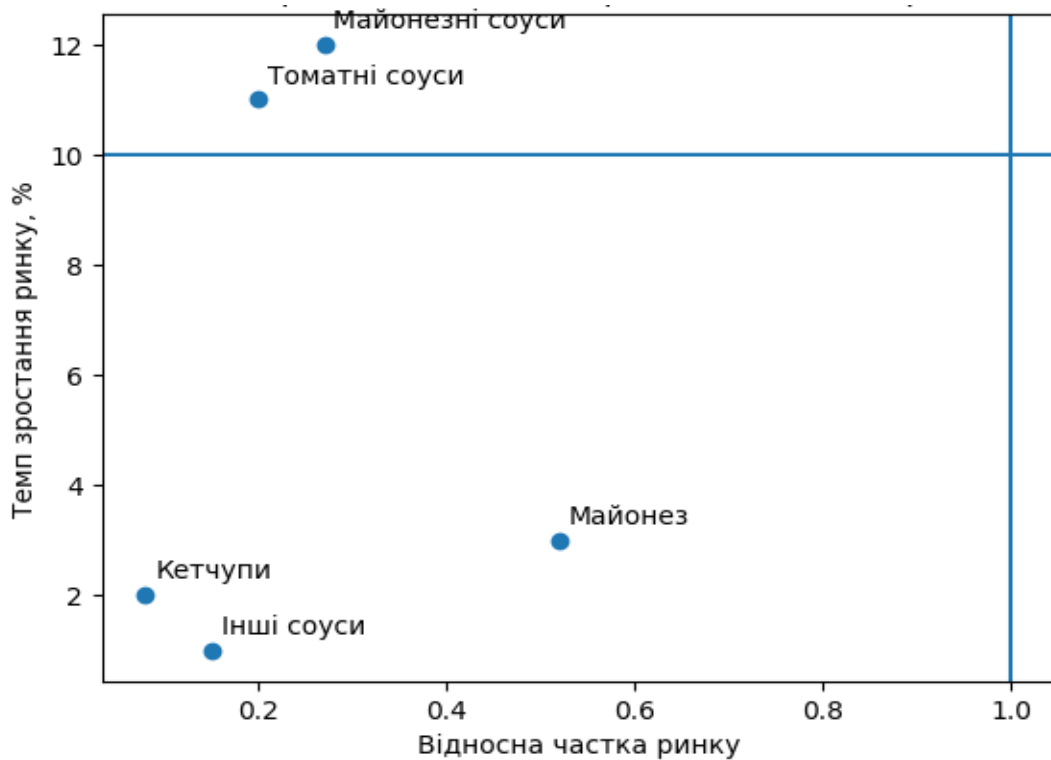


Рис. 3.1. Портфельний аналіз продукції ТОВ «Оліс ЛТД» за матрицею БКГ

Джерело: самостійно побудовано автором.

На рис. 3.1 представлено матрицю Бостонської консалтингової групи (БКГ), побудовану для товарних груп ТМ «Оліс» у порівнянні з лідером ринку ТМ «Торчин». Як видно з матриці, товарна група «Майонез» належить до квадранта «дійні корови», оскільки характеризується відносно високою часткою ринку при низьких темпах зростання сегмента. Майонезні та томатні соуси перебувають у квадранті «знаки питання», що свідчить про перспективність даних сегментів за умови нарощування ринкової частки. Кетчупи та інші соуси класифікуються як «собаки», оскільки мають низьку відносну частку ринку та функціонують у слабо зростаючих сегментах.

Побудована матриця Бостонської консалтингової групи дозволила оцінити стратегічні позиції основних товарних груп ТМ «Оліс» на українському ринку соусів у порівнянні з лідером галузі – ТМ «Торчин». Отримані результати свідчать про неоднорідність продуктового портфеля компанії та необхідність диференційованого підходу до управління окремими товарними групами.

Майонез є ключовою товарною групою ТМ «Оліс», яка характеризується відносно високою часткою ринку за умов низьких темпів зростання сегмента. Це свідчить про стабільний попит, сформовану лояльність споживачів та здатність даної товарної групи генерувати постійні грошові потоки.

Рекомендована стратегія – стратегія утримання та оптимізації.

Пропонуємо наступні кроки для управління цією товарною групою:

- підтримувати наявну частку ринку шляхом контролю якості та стабільності асортименту;
- оптимізувати витрати на виробництво і логістику з метою максимізації прибутковості;
- використовувати прибуток від реалізації майонезу як джерело фінансування розвитку перспективних товарних груп («знаків питання»).

Таким чином, майонез виконує функцію фінансового донора у продуктовому портфелі компанії.

Майонезні та томатні соуси характеризуються високими темпами зростання відповідних сегментів, однак мають низьку відносну частку ринку у

порівнянні з основним конкурентом. Це свідчить про наявність значного потенціалу зростання за умови активної інвестиційної та маркетингової підтримки.

Рекомендована стратегія – стратегія інвестування та нарощування частки ринку.

Пропонуємо такі кроки для удосконалення управління зазначеною категорією:

- розширювати асортимент за рахунок нових смакових позицій і сучасних форматів упаковки;
- активізувати маркетингові комунікації, зокрема акцентувати увагу на натуральності, локальному походженні сировини та автентичних рецептурах;
- посилити дистрибуцію в національних торговельних мережах і сегменті HoReCa;
- застосовувати цінові та промоційні інструменти для стимулювання первинного попиту.

За умови реалізації зазначених заходів дані товарні групи можуть трансформуватися у категорію «зірок» і стати драйверами зростання компанії у середньостроковій перспективі.

Кетчупи та інші соуси характеризуються низькими темпами зростання ринку та низькою відносною часткою ТМ «Оліс». Домінування сильного конкурента та зрілість сегментів суттєво обмежують можливості ефективного розширення присутності компанії.

Рекомендована стратегія – стратегія скорочення або вибіркової підтримки.

Для удосконалення управління цією товарною категорією пропонуємо наступне:

- мінімізувати інвестиції у просування даних товарних груп;
- оптимізувати асортимент шляхом скорочення найменш рентабельних товарних позицій;

- розглядати можливість контрактного виробництва або випуску продукції під власні торгові марки ритейлерів;
- зберігати присутність у сегменті виключно з метою асортиментної повноти та задоволення базового попиту.

Фокусування значних ресурсів у цих сегментах є економічно недоцільним.

Узагальнюючи результати BCG-аналізу, можна зробити висновок, що продуктово-ринковий портфель ТОВ «Оліс ЛТД» потребує активного перерозподілу фінансових ресурсів. Основним стратегічним завданням компанії є використання грошових потоків від «дійних корів» для розвитку перспективних товарних груп, які функціонують у зростаючих сегментах ринку.

Збалансування портфеля за рахунок трансформації «знаків питання» у «зірки» дозволить підвищити конкурентоспроможність компанії, зменшити залежність від одного ключового продукту та забезпечити довгострокову стабільність розвитку ТОВ «Оліс ЛТД» на українському ринку соусів.

Наступним кроком проведемо аналіз стратегії розвитку ТОВ «Оліс ЛТД» за допомогою матриці Ансоффа (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

### Вибір стратегії розвитку ТОВ «Оліс ЛТД» за матрицею Ансоффа

Ринок / Товар	Існуючий товар	Новий товар
Існуючий ринок	Стратегія глибокого проникнення Поточний стан: Збільшення обсягів продажу традиційного майонезу через цінові акції. Оцінка: Потенціал стратегії вичерпано через насиченість ринку та зниження маржинальності.	Стратегія розвитку товару (Пріоритетна) Сутність: Пропозиція нових модифікацій продукції (соуси-діпи, стіки, еко-кришки) існуючим клієнтам. Мета: Збільшення середнього чека та підвищення рентабельності продажів.
Новий ринок	Стратегія розширення ринку Сутність: Вихід на нові географічні ринки (експорт) або сегмент HoReCa з поточною продукцією. Оцінка: Потребує значних капіталовкладень у сертифікацію та логістику. Розглядається як допоміжна.	Стратегія диверсифікації Сутність: Виробництво принципово нових продуктів (наприклад, кондитерських виробів). Оцінка: Високі ризики, недоцільно на даному етапі розвитку.

Джерело: складено автором за [42].

Для обґрунтування пріоритетності розвитку товару використовується порівняння логік кожної стратегічної площини за їх впливом на ключові показники підприємства, де критичними виявляються маржинальність, середній чек, залежність від промо, чутливість до змін собівартості, швидкість масштабування в каналах і рівень ризику операційного ускладнення. У глибокому проникненні ключовим драйвером залишається промо та цінова доступність, у розширенні ринку ключовим драйвером стає канал або географія, у розвитку товару ключовим драйвером стає новий привід купівлі та новий формат споживання, у диверсифікації ключовим драйвером є вихід у принципово інший бізнес, який вимагає іншої компетенції [47].

Саме тому розвиток товару в межах мультибрендового підходу дає найбільш прямий зв'язок із підвищенням рентабельності за умови, що підприємство вже має сформовану клієнтську базу та доступ до полиці, а також володіє виробничими процесами у межах категорії соусів.

Найбільш прямий зв'язок зі зростанням прибутковості в умовах обмеженого простору цінової конкуренції забезпечує розвиток товару, оскільки він спрямований на підвищення доданої вартості та зміну структури реалізації, тоді як глибоке проникнення підтримує оборот, але погіршує маржинальність, а розширення ринку потребує тривалішого циклу та додаткових витрат, які переносять фінансовий ефект на пізніший період. У цьому контексті обрана пріоритетність розвитку товару узгоджується із завданням подолання низької рентабельності, що виявляється через потребу зменшити частку продажів, залежних від промо, і збільшити частку продажів, що формують маржу за рахунок унікальності формату або рецептури, а також за рахунок можливості продавати продукт у дорожчому перерахунку на одиницю маси.

У площині нового товару на існуючому ринку важливими стають конкретні параметри, через які новизна перетворюється на фінансовий результат. Для соусів діпів ключовим фактором є сценарій споживання, оскільки продукт перестає бути лише інгредієнтом домашньої кухні і стає супутником готової їжі

та перекусів, що підвищує кількість споживчих випадків і дозволяє виходити у сегменти з вищою ціновою толерантністю [35].

Для стіків ключовим фактором є порційність, яка дозволяє продавати продукт у дорожчому перерахунку на кілограм, водночас підвищуючи зручність, гігієнічність і контроль дозування, що важливо для HoReCa, доставки та споживання поза домом. Для інноваційних кришок і сучасних рішень упаковки ключовим фактором виступає комплекс споживчих очікувань, який включає зручність відкривання і закривання, відсутність протікань, стабільність консистенції, збереження смаку протягом терміну використання та відповідність сучасним вимогам до екологічності, що формує підстави для преміальної надбавки та зміцнює довіру до бренду.

У підсумку розвиток товару в категорії соусів поєднує маркетингову і технологічну логіку, де маркетинговий ефект проявляється через зростання середнього чека, підвищення конверсії полиці і зростання повторної купівлі, а технологічний ефект проявляється через зниження втрат, підвищення стабільності якості й контроль виробничих параметрів.

Мультибрендовий підхід у цьому сценарії набуває конкретного змісту через розподіл ситуацій споживання і цінових ролей між брендами. Бренд «Оліс» працює як базовий вибір у щоденному споживанні, де головними тригерами є ціна, впізнаваність і наявність на полиці, а повторна купівля підтримується звичкою і передбачуваністю смаку. Бренд «GUSTÓ» працює як відповідь на запит на підвищену якість, цікавіший смаковий профіль, сучасні формати і вищу додану вартість, де споживач сприймає продукт як більш особливий і готовий платити більше за унікальність та зручність.

Така архітектура дозволяє підприємству одночасно тримати обсяг у масовому сегменті та нарощувати прибуток у сегменті підвищеної вартості, при цьому зменшуючи ризик того, що інновація буде сприйнята як невідповідна обіцянці базового бренду. Ключовим чинником керуваності стає узгодженість портфеля за ціною, за каналними ролями і за упаковками, оскільки змішування ролей створює внутрішню конкуренцію і ускладнює роботу з мережами, які

прагнуть зрозумілої структури полиці та прогнозованої оборотності кожної товарної позиції.

Ризик внутрішньої канібалізації у мультибрендовому портфелі проявляється тоді, коли продукти різних брендів надто близькі за функціоналом і ціною, а споживач обирає між ними без збільшення загального споживання. У категорії соусів цей ризик посилюється тим, що багато позицій мають схожі базові рецептури і відрізняються деталями смаку або дизайном, тому реальна диференціація має будуватися на чітко помітних відмінностях, які впливають на практику використання, а не лише на комунікацію [47].

Порційність і нові формати виступають ефективним запобіжником канібалізації, оскільки вони створюють інший привід купівлі, іншу ситуацію споживання і часто інший канал продажу, унаслідок чого новинка не забирає попит у базового продукту, а додає новий сегмент або новий момент споживання. Аналогічно інноваційна упаковка формує відмінність у сприйнятті якості та зручності, що зменшує пряме порівняння лише за ціною і переводить конкуренцію у площину цінності, де підприємство має більше можливостей для утримання маржі.

Фінансова логіка вибору стратегії розвитку товару пов'язана з тим, що підвищення рентабельності вимагає не лише скорочення витрат, а й перегляду структури виручки, оскільки у категорії з промо конкуренцією скорочення витрат має обмежений потенціал і часто супроводжується ризиком зниження якості, що неприйнятно для харчового продукту. Зміна структури виручки означає збільшення частки позицій, де валова маржа на одиницю вища, а промо залежність нижча, що дозволяє покращити фінансовий результат без збільшення загального обсягу виробництва.

У цьому контексті продукти з вищою доданою вартістю під брендом GUSTÓ і продукти у нових форматах упаковки створюють можливість підвищення середнього чека і покращення валового прибутку, а бренд Оліс продовжує виконувати роль стабілізатора обсягу і гаранта присутності у ціновочутливому сегменті. Таким чином, підприємство не відмовляється від

базового ринку, а будує над ним додатковий шар прибутковості, що зменшує вразливість до коливань у промо політиці мереж і до змін собівартості.

У площині диверсифікації, яка передбачає новий товар на новому ринку, виробництво принципово нових продуктів на кшталт кондитерських виробів відображає високоризиковий сценарій, оскільки він не спирається на вже наявні компетенції підприємства в соусній категорії та потребує інших технологій, іншої сировинної бази, інших стандартів якості, іншої логіки каналів і іншого портфеля обладнання.

За умов, коли підприємство вже має задачу підвищення прибутковості в межах поточного бізнесу і працює з низькою рентабельністю, диверсифікація посилює фінансовий ризик через розпорошення ресурсів, збільшення складності управління і необхідність інвестицій, ефект від яких має тривалу невизначеність. Унаслідок цього диверсифікація у поточному періоді описується як напрям із високими ризиками і невизначеним горизонтом окупності, який не узгоджується з потребою швидшого покращення фінансового результату в базовій категорії.

Обґрунтування вибору пріоритетної стратегії розвитку товару в межах мультибрендового підходу зводиться до того, що підприємство отримує можливість одночасно вирішувати кілька ключових проблем без різкої зміни бізнес моделі. Перша проблема полягає у промо залежності базового сегмента, яка знижує маржинальність і робить продажі більш нестійкими. Друга проблема полягає у насиченості традиційних підкатегорій, де приріст обсягу досягається переважно за рахунок ціни, а не за рахунок цінності. Третя проблема полягає у потребі підвищити рентабельність продажів, яка на рівні 3,9 відсотка вимагає зміни структури портфеля, а не лише тактичних коригувань.

Стратегія розвитку товару забезпечує вирішення цих проблем через створення продуктів з вищою доданою вартістю, через формування нових ситуацій споживання і через введення інноваційної упаковки, яка підтримує цінність і підсилює довіру до бренду. Водночас мультибрендова архітектура дозволяє зберегти масовий сегмент під брендом Оліс як опорний для обороту і

частки, а бренд GUSTO використовувати як платформу для прибутковості і інновацій, що підвищує середній чек категорії та формує іншу якість попиту.

З огляду на це вибір стратегії розвитку товару розглядається як найбільш результативний у межах поточної ринкової ситуації для ТОВ Оліс ЛТД, оскільки він поєднує реалістичність впровадження з високою ймовірністю покращення фінансових показників, забезпечує керований рівень ризику завдяки збереженню категорійної компетенції, і створює можливість зростання через додану вартість, а не через подальше посилення цінової конкуренції.

Отже, підсумуємо зазначене вище. Проведено аналіз продуктового портфеля ТОВ «Оліс ЛТД» за матрицею БКГ. Встановлено, що потребує активного перерозподілу фінансових ресурсів. Сформульовано пропозиції щодо удосконалення управління товарними категоріями ТОВ «Оліс ЛТД». Здійснено аналіз за матрицею Ансоффа і визначено стратегію розвитку для досліджуваного підприємства.

### **3.2. Удосконалення мультибрендової стратегії ТОВ «Оліс ЛТД»**

З метою зниження внутрішньої конкуренції між торговими марками портфеля ТОВ «Оліс ЛТД» та підвищення керованості бренд-архітектури доцільно запровадити функціональний розподіл ролей марок, коли кожна ТМ отримує чітко визначену управлінську функцію в межах категорії та не дублює обіцянок і продуктових «територій» інших марок, оскільки саме розмитість ролей у портфелі призводить до взаємозамінності пропозицій, ускладнює сприйняття на полиці, а також провокує витрати на підтримку паралельних товарні позиції, які не створюють додаткового охоплення. З огляду на це рольове закріплення ТМ через «паспорт марки», тобто через формалізований набір атрибутів позиціонування, тональності, дозволених лінійок і заборонених перетинів, забезпечує стандартизовані правила ухвалення рішень щодо запусків, дизайну, промо та розподілу, а відтак зменшує ризик ситуативних, неузгоджених змін у портфелі.

Доцільно запровадити для частини асортименту ТОВ «Оліс» матове пакування як більш практичний і охайний варіант у щоденному користуванні, оскільки така поверхня зазвичай менше збирає відбитки пальців і дрібні подряпини, візуально довше виглядає чистою та краще підтримує акуратний вигляд продукту на полиці і вдома. Оптимальним є поетапний запуск, спочатку на кількох найпопулярніших позиціях у стандартному форматі дой-пак, далі оцінка того, як пакування поводить себе під час транспортування, зберігання і використання, після чого масштабування на інші SKU, якщо не погіршуються міцність, читабельність маркування та якість друку.

Очікується, що перехід на матове покриття підсилить сприйняття акуратності й якості без зміни рецептури, а контроль результату доцільно вести через зворотний зв'язок від торгових точок щодо зовнішнього вигляду упаковки та через порівняння частоти скарг на забруднення або швидке зношення пакування.

Очікується, що після впровадження такого механізму портфель набуде більшої ясності для споживача і більшої економічної дисципліни для компанії, оскільки кожна ТМ почне працювати на власний сегмент і виконуватиме специфічне завдання, не «з'їдаючи» продажі іншої марки в межах тієї самої ціннісної обіцянки (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

#### Пропозиції щодо удосконалення мультибрендової стратегії ТОВ «Оліс»

Пропозиція	Зміна	Де застосувати	Контроль виконання
Функціональний розподіл ролей торгових марок	Розвести марки за ролями та прибрати дублювання обіцянок.	Усі ТМ.	Наявність паспортів ТМ. Аудит 20 основних SKU на відповідність ролі.
Пакування дой пак, усунення втрат продукту та нестійкості	Прибрати 2 ключові «фізичні» недоліки користування.	Усі ТМ у стандартних фасуваннях.	Протоколи тестів прототипів. Затверджений стандарт пакування.
Лінійка малих фасувань як «тестери» нових смаків	Дати механіку безпечного запуску новинок без роздуття портфеля.	Переважно GUSTÓ. Частково ОЛІС за потреби.	Регламент тестування. Матриця рішень «залишити, перенести, зняти».

Джерело: самостійна розробка автора.

Для підвищення споживчої цінності продукту на рівні повсякденного користування та усунення нефункціональних втрат доцільно реалізувати доопрацювання пакування дой-пак як корпоративного стандарту якості, оскільки для товарів повсякденного попиту саме зручність використання та передбачуваність споживчого досвіду формують практичну лояльність, яка не потребує додаткових витрат на переконування та повторні комунікації.

З огляду на це інженерні зміни, пов'язані зі стійкістю упаковки та можливістю повного використання продукту, мають бути оформлені як технічне завдання постачальнику з подальшим прототипуванням і коротким випробуванням, оскільки лише вимірювані параметри конструкції, матеріалу й дозатора дозволяють гарантувати однаковий результат у серійному виробництві. Очікується, що після стандартизації пакування та усунення ключових побутових незручностей зменшиться частка негативного досвіду, зросте задоволеність від користування і, відповідно, підвищиться ймовірність повторної купівлі без необхідності постійного акційного стимулювання.

З метою забезпечення системної трансформації товарної політики ТОВ «Оліс ЛТД» та керованого підвищення фінансової результативності було запропоновано комплекс проєктних рішень, що поєднує впорядкування портфельної архітектури, запуск інноваційних форматів упаковки та інструменти діджиталізації взаємодії зі споживачем, унаслідок чого очікується зменшення цінової та промо-залежності масового підпортфеля, одночасне розширення зони доданої цінності у преміальнішому підпортфелі та приріст продуктивності асортименту за рахунок чіткіших цінових коридорів і менших внутрішніх перетинів між товарними позиціями.

Було передбачено закріплення масового бренду в ролі захисту обсягу та частки через форматну і цінову перевагу, зокрема через упровадження економ-упаковки (філ-пак 900 г) для конкуренції з ВТМ мереж, тоді як преміальніший бренд орієнтується на формування цінової премії і валової маржі завдяки розширенню лінійки складних соусів, розвитку нових смаків і виразніших форматів упаковки, що підсилюють сприйняття якості та натуральності складу.

Було запропоновано реалізувати інноваційні пакувальні формати, які підхоплюють актуальні сценарії споживання та розширюють канали збуту, а саме стік-пак 20 г для ситуацій раціонів і швидкого споживання з підвищеними бар'єрними вимогами до матеріалу, «дів-пот» 25–50 г для культури dipping та імпульсних покупок у прикасових зонах і на АЗС, а також «міні-дой-пак» 100 г як рішення для домогосподарств з однієї особи та сценаріїв «на один раз», що одночасно знижує харчові відходи та підвищує готовність споживача купувати продукт у зручному обсязі.

Було закладено екологічну модернізацію упаковки через перехід на технологію Tethered Cap, яка підвищує відповідність європейським вимогам і посилює інноваційний імідж, а також було запропоновано впровадити інструменти digital-маркетингу, зокрема QR-інтеграцію на упаковці з виходом на відеорецепти та інтерактивні механіки залучення, і розвиток e-commerce каналу через брендovanі вітрини на маркетплейсах та продаж дегустаційних наборів, що має збільшити частоту контакту зі споживачем і конвертацію у повторну покупку.

Було визначено, що економічний ефект комплексу рішень має проявитися у прирості чистого доходу, у кращому співвідношенні темпів зростання доходу і собівартості, а також у підвищенні середньої рентабельності за рахунок більш маржинальних форматів і зміни міксу продажів (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

### Прогноз економічної ефективності запропонованих заходів

Назва показника	2025	Ефект від пропозицій (+/-)	2026
Чистий дохід, млн грн	1 151,0	+85,0 (+8,0%)	1 236,0
Собівартість, млн грн	975	+53,6 (+5,5%)	1 028,6
Витрати на маркетинг (інвестиції), млн грн	7	+9 (+128,6%)	18
Чистий прибуток, млн грн	4,1	+2,7	6,8
Рентабельність продажів, %	0,4	+0,2	0,6

Джерело: складено автором за [42]

У базовому 2025 році при чистому доході 1 151,0 млн грн і собівартості 975,0 млн грн чистий прибуток становить 4,1 млн грн, що відповідає рентабельності продажів 0,4% і відображає модель прибутковості, у якій значний обсяг реалізації забезпечується позиціями з обмеженою маржею та підвищеною потребою в стимулюванні попиту. У прогнозованому 2026 році чистий дохід зростає до 1 236,0 млн грн, тобто на 85,0 млн грн або 8,0%, що логічно пов'язується з розширенням привабливості пропозиції для різних сценаріїв споживання, посиленням присутності у каналах збуту та зростанням частки продуктів, що здатні утримувати більш високу ціну завдяки доданій цінності.

Собівартість зростає до 1 028,6 млн грн, тобто на 53,6 млн грн або 5,5%, що є контрольованим наслідком збільшення виробництва, ускладнення частини продуктового міксу та оновлення пакувальних рішень, однак ключовим є те, що приріст доходу перевищує приріст собівартості, унаслідок чого з'являється простір для нарощення прибутку.

Додаткові витрати на маркетинг у розмірі 18,0 млн грн фіксують інвестиційний компонент змін і виконують функцію забезпечення видимості оновленої пропозиції, її пояснення споживачеві та підтримки продажів у перехідний період, що особливо важливо при введенні нових форматів і цифрових механік взаємодії.

Сукупний результат проявляється у зростанні чистого прибутку до 6,8 млн грн, тобто на 2,7 млн грн, а також у підвищенні рентабельності продажів до 0,6%, що означає зміщення бізнес-моделі у бік більш якісної прибутковості, де фінансовий результат формується не тільки обсягом, а й структурою продажів, здатністю утримувати цінову премію та ефективніше монетизувати попит.

Отже, сформований комплекс пропозицій забезпечує узгоджену зміну товарної політики через поєднання портфельного впорядкування, пакувальних інновацій, унаслідок чого прогнозується приріст чистого прибутку на 2,7 млн грн і підвищення рентабельності продажів з 0,4% до 0,6%. Заплановані інвестиції у маркетингову підтримку та впровадження рішень є економічно виправданими,

оскільки приріст фінансового результату перекриває витрати і створює підґрунтя для стійкішої структури прибутковості у наступному періоді.

### **3.3. Діджиталізація товарної політики ТОВ «Оліс ЛТД»**

У компаніях FMCG із широким портфелем брендів, до яких належить ТОВ «Оліс ЛТД», виникає типова проблема оптимального управління асортиментом: важко визначити, які товарні позиції лишати, а які вилучати, щоб задовольнити попит і мінімізувати надлишкові запаси. Традиційно рішення ухвалювалися на основі досвіду або обмежених даних, що призводило до дефіциту одних товарів та перевиробництва інших. Сучасний підхід вирішує це за допомогою великих даних (Big Data) та прогнозної аналітики.

Big Data дає змогу аналізувати масиви інформації про продажі, вподобання споживачів і ринкові тренди для точнішого планування асортименту. Зокрема, алгоритми можуть кластеризувати торгові точки чи регіони за схожістю попиту (за брендами, розмірами упаковки, смаками тощо) та прогнозувати для кожного оптимальний набір товарів. Такі моделі також дозволяють оцінити внесок кожної позиції в портфелі – наскільки додавання чи вилучення певної товарної позиції вплине на загальні продажі категорії. Таким чином, цифрові інструменти на основі Big Data підсилюють категорійний менеджмент: від макропланування простору на полицях до мікроаналізу продажів кожного артикула.

Пропонуємо ТОВ «Оліс ЛТД» використовувати цифровий механізм реалізації заснований на зборі та інтеграції різних джерел даних. Наприклад, виробник може використовувати дані від ритейлерів (сканери POS), звіти дистриб'юторів, а також власні CRM та онлайн-аналітику для побудови єдиної картини попиту. Інтернет-речей (IoT) забезпечує додаткові дані в реальному часі – «розумні полиці» зі сенсорами сигналізують, які продукти швидко розкуповуються, а інструменти Social Listening відстежують мільйони онлайн-відгуків і обговорень, виокремлюючи нові тенденції уподобань (наприклад, зростання попиту на продукти без цукру чи тренд на рослинні інгредієнти). На

основі цих великих даних компанія може оперативно коригувати асортимент – додавати новинки або вилучати непопулярні товари. Впровадження таких практик в ТОВ «Оліс» означало б, що кожен бренд (наприклад, «Оліс» чи GUSTÓ) матиме чітко визначену роль і набір товарів під потреби своєї цільової аудиторії, на основі об'єктивних даних, а не інтуїції.

Очікуваний ефект від Big Data-підходу до управління асортиментом є суттєвим. По-перше, точніше прогнозування попиту знижує витрати на зберігання та списання товарів. По-друге, підвищується обсяг продажів за рахунок кращого товарного наповнення: використання великих даних та аналітики дозволяє збільшити продажі на 15-25%. Для мультибрендової компанії це означає не лише фінансовий ефект, але й стратегічний: дані допомагають уникнути внутрішньої конкуренції між брендами, чітко позиціонувати кожен бренд у своїй ніші та максимально повно охопити ринок спільними зусиллями. Таким чином, діджитал-підтримка асортиментної політики на основі Big Data стає запорукою того, що портфель товарів ТОВ «Оліс» у цілому і кожна ТМ окремо оптимально відповідають вимогам споживачів і ринковим тенденціям.

З метою підвищення керованості товарної політики ТОВ «Оліс ЛТД» та мінімізації операційних втрат, що виникають під час паралельного ведення асортименту в різних каналах збуту, запропоновано впровадити управління інформацією про продукт (від англ. product information management, аббревіатура PIM) як централізований контур управління товарними даними, у межах якого атрибути товарної позиції, специфікації, склад, алергени, параметри упаковки, медіаматеріали та тексти описів ведуться за єдиною моделлю даних і публікуються в канали через контрольований процес змін. З огляду на те, що PIM трактується як інструментарій централізації й актуалізації продуктового контенту для множинних маркетингових і збутових каналів, його використання дає можливість перевести роботу з асортиментом із режиму точкових правок у режим процесного управління, коли кожна зміна має власника, статус, журналування і верифікацію до публікації.

Очікується скорочення циклу підготовки товарних позицій до виходу в канал, зниження частки помилок у картках товарів і зменшення кількості повторних погоджень через розбіжності між версіями даних, а контроль результативності доцільно закріпити через показники часу заведення товарних позицій, частоти повернень на виправлення та питомої ваги карток із неповними або некоректними атрибутами.

Цифрове рішення полягає у створенні єдиної інфраструктури управління товаром та даними про нього по всіх каналах. ТОВ «Оліс ЛТД» оперуватиме централізованою системою управління асортиментом (PIM), де кожна товарна позиція має актуальний опис, зображення, ціну, залишки на складах тощо, і ця інформація автоматично відображається скрізь – на полицях магазинів, на власному сайті компанії, на маркетплейсах чи платформах доставляння. Для реалізації омніканальної присутності ТОВ «Оліс ЛТД» доведеться перебудувувати традиційні бізнес-моделі. Незважаючи на значні витрати, які доведеться понести на початкових етапах запровадження PIM, система управління асортиментом принесе суттєві прибутки у майбутніх періодах.

Для уніфікації обміну товарною інформацією з торговельними партнерами та зниження витрат часу на ручну синхронізацію каталогів доцільно реалізувати стандартизовану публікацію master data через GS1 GDSN. З огляду на те, що мережа GDSN позиціонується як інфраструктура, яка забезпечує глобальний обмін і синхронізацію довірених товарних даних між партнерами на основі стандартизованих атрибутів, її впровадження дозволяє перенести оновлення характеристик товару з листування і файлообміну в режим регламентованої публікації та підтвердження прийняття даних контрагентом.

Очікується зменшення кількості інцидентів невідповідності атрибутів у системах партнерів і скорочення тривалості заведення або оновлення позицій у мережах, а контроль доцільно здійснювати за кількістю розбіжностей у специфікаціях, часом узгодження картки товару та частотою відмов у прийнятті даних через невиконання вимог до атрибутів (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

### Пропозиції щодо діджиталізації товарної політики ТОВ ТОВ «Оліс»

Пропозиції	Що саме впроваджується
Централізоване управління товарними даними через PIM	Єдина база атрибутів товарних позицій, склад, алергени, ваги, ієрархія упаковок, фото, тексти, статуси.
Стандартизована синхронізація master data з партнерами через GS1 GDSN	Узгоджені та актуальні дані про товар для ритейлерів і дистриб'юторів.
QR-код на упаковці за стандартом GS1 Digital Link	«Цифрова сторінка товарних позицій», яка відкривається одним скануванням і завжди є актуальною.
Моніторинг якості товарної присутності в e-commerce через Digital Shelf Analytics	Контроль наявності, ціни, якості контенту, видимості в пошуку, рейтингу й відгуків у ключових онлайн-каналах.

*Джерело:* самостійна розробка автора.

Типова проблема упаковки неможливість донести на ній весь обсяг інформації, який споживач хотів би знати, без перевантаження дизайну. До того ж після продажу товару взаємодія бренду зі споживачем часто обривається: упаковка потрапляє у відходи, не залишивши «цифрового сліду» про споживача для компанії. Цифровізація упаковки покликана розв'язати ці проблеми, перетворивши пакування з пасивного носія на інтерактивний інструмент маркетингу. Насамперед йдеться про впровадження на упаковці цифрових ідентифікаторів – QR-кодів, NFC-міток, доповненої реальності тощо, які споживач може відсканувати смартфоном. Сучасна «розумна» упаковка, оснащена QR-кодом, відкриває для покупця додатковий цифровий контент.

Пропонуємо для ТОВ «Оліс ЛТД» використовувати QR-кодування на основі GS1 Digital Link як інструмент забезпечення доступу до актуальної інформації про продукт без перевантаження етикетки, оскільки цифрова сторінка продукту дає можливість оперативно оновлювати контент про склад, алергени, сертифікати, інструкції та контакти, не створюючи повторних витрат на друк пояснювальних блоків при кожній зміні.

З огляду на визначення Digital Link як стандартизованого способу кодування ідентифікаторів для прямого зв'язування фізичного продукту з

цифровим контентом, очікується підвищення прозорості товарної пропозиції та зменшення повторюваних звернень щодо базових характеристик, а контроль коректності реалізації доцільно забезпечити через регулярний аудит повноти обов'язкових інформаційних блоків на сторінці, ведення версійності контенту та облік тематик звернень до підтримки.

Digital shelf analytics у товарній політиці обґрунтовується тим, що в онлайн-каналах результативність товарної позиції залежить не лише від ціни, а й від доступності, повноти атрибутів, коректності категоризації, видимості в пошуку, рейтингу та структури відгуків, а відтак системний моніторинг цих параметрів має бути вбудований у регулярний управлінський цикл.

Враховуючи, що digital shelf analytics описуються як сукупність КРІ для вимірювання та покращення цифрової комерційної присутності продукту, очікується швидше виявлення відхилень, які впливають на продажі та репутаційні ризики, тоді як контроль доцільно вести через показники out-of-stock, контент-комплаєнсу, позиції в пошуку за ключовими запитами категорії, динаміки рейтингу та частоти негативних відгуків із подальшою класифікацією причин і постановкою задач відповідальним підрозділам.

Визначимо економічну ефективність від пропонованого удосконалення цифрових інструментів (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

### Прогноз економічної ефективності пропонованих заходів

Назва показника	2025	Ефект від пропозицій (+/-)	2026
Чистий дохід, млн грн	1 151,0	+127,0 (+12,0%)	1 278,0
Собівартість, млн грн	975	+108,3 (+11,1%)	1 083,3
Витрати на маркетинг (інвестиції), млн грн	7	+7 (+100%)	14
Чистий прибуток, млн грн	4,1	+2,3	6,4
Рентабельність продажів, %	0,4	+0,1	0,5

Джерело: складено автором за [42]

Як видно з табл. 3.7, після запровадження пропонованих заходів чистий дохід ТОВ «Оліс ЛТД» зросте на 12%. Собівартість підприємства збільшиться на 11,1%. Витрати на маркетинг пропонуємо збільшити вдвічі, оскільки підприємство у 2024р. мало збиток за підсумком господарської діяльності, відповідно у 2026р. слід докласти значних маркетингових зусиль, щоб отримати прибуток. У 2025р. за прогнозом, який ґрунтується на даних трьох кварталів 2025р., прибуток складе усього 4,1 млн грн, а рентабельність – 0,4%. Тому прогноз на 2026р. методом екстраполяції даних також відображає досить незначне зростання прибутку (на 2,3 млн грн) і рентабельності на 0,1в.п.

Отже, було сформульовано пропозиції щодо удосконалення цифрових інструментів управління товарною політикою ТОВ «Оліс ЛТД». Запропоновано використовувати Big Data-підхід для аналізу продажів і керування товарними позиціями продуктового портфеля досліджуваного підприємства. Рекомендовано використовувати систему управління асортиментом (PIM), яка дозволить оптимізувати запаси і підвищить ефективність товарної політики. Сформульовано пропозиції щодо необхідності використання QR-кодування на основі GS1 Digital Link.

## ВИСНОВКИ

З метою узагальнення результатів виконаної кваліфікаційної роботи та підтвердження практичної придатності запропонованих рекомендацій було здійснено комплексне обґрунтування вдосконалення товарної політики ТОВ «Оліс ЛТД». За підсумком проведеного дослідження були досягнуті такі результати:

1. Розкрито сутність та фактори формування маркетингової товарної політики. Встановлено, що маркетингова товарна політика виступає ключовим стратегічним інструментом управління ринковою пропозицією підприємства. Обґрунтовано комплексне трактування маркетингової товарної політики. Доведено, що ефективність такої політики визначається не лише наявністю окремих інструментів, а насамперед логікою їх поєднання на засадах системності, цільової відповідності та адаптивності до змін зовнішнього і внутрішнього середовища. Виявлено, що формування товарної політики відбувається під впливом сукупності зовнішніх і внутрішніх факторів.

2. Розглянуто види та особливості мультибрендових стратегій. Визначено, що мультибрендова стратегія на сучасних FMCG-ринках виступає не просто альтернативою монобрендовій моделі, а комплексною системою стратегічного управління. Встановлено, що її ефективність визначається чітко вибудованою архітектурою брендів, розподілом ролей у портфелі, контрольованим управлінням канібалізацією та ціново-продуктовою «драбинкою». Визначено, що за умови регулярного брендового аудиту та дотримання правил диференціації мультибрендовий портфель перетворюється на керований механізм, у межах якого кожна марка виконує визначену стратегічну функцію та сприяє довгостроковій конкурентоспроможності компанії.

3. Досліджено алгоритм використання мультибрендової стратегії під час формування товарної політики підприємства. Встановлено, що маркетингова товарна політика є системоутворюючою складовою комплексу маркетингу, оскільки саме вона визначає зміст і конкурентну спроможність товарної

пропозиції підприємства в довгостроковій перспективі. Узагальнення підходів дало підстави трактувати товарну політику як інтегрований процес управління інноваціями, асортиментом, якістю, брендингом, упаковкою та сервісом під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів, що потребує постійної адаптації до ринкових змін.

4. Проаналізовано маркетингове макросередовища ТОВ «Оліс ЛТД». Було проаналізовано ємність ринку соусів в Україні у 2022-2024рр. Визначено структуру ринку соусів за виробниками у 2024р. Проведено PEST-аналіз факторів макросередовища, які впливають на діяльність ТОВ «Оліс ЛТД». Встановлено, що ринок соусів поступово відновлюється після падіння 2022р. Виявлено, що виклики воєнного часу, пов'язані з нестабільністю енергопостачання та зростанням вартості енергоресурсів, стимулюють виробників до впровадження енергоефективних технологій і більш гнучких рецептурних рішень.

5. Проведено дослідження маркетингового мікросередовища ТОВ «Оліс ЛТД». Аналіз зовнішнього мікросередовища ТОВ «Оліс ЛТД» за 2022-2024 рр. свідчить про зростання конкуренції на ринку соусів, що вимагає постійного оновлення асортименту та вдосконалення маркетингових стратегій. Визначено необхідність диверсифікації постачальницької бази для зменшення залежності від імпорту та забезпечення стабільності постачань. Підкреслено позитивну динаміку розширення асортименту продукції, що відповідає сучасним споживчим тенденціям та сприяє зміцненню позицій компанії на ринку.

6. Визначено модель поведінки споживачів на ринку соусів. Проведене кількісне маркетингове дослідження дозволило поглибити розуміння споживчої поведінки у категорії соусів та отримати емпіричні дані, релевантні для формування й коригування товарної політики ТОВ «Оліс ЛТД». Отримані результати підтвердили масовий характер споживання соусів як товарів повсякденного попиту, що проявляється у високій регулярності купівель. Аналіз переваг щодо пакування показав чітке домінування м'якого дой-паку з дозатором як базового формату у категорії, що підтверджує сформований стандарт

споживчого сприйняття «зручної» упаковки. Водночас виявлені конкретні побутові незручності, насамперед складність вилучення залишків продукту та нестійкість тари під час зберігання, формують чіткі напрями для функціонального вдосконалення пакування без зміни його базового формату.

7. Встановлено стратегічні позиції ТОВ «Оліс ЛТД» на ринку соусів. Проведено аналіз продуктового портфеля ТОВ «Оліс ЛТД» за матрицею БКГ. Встановлено, що потребує активного перерозподілу фінансових ресурсів. Сформульовано пропозиції щодо удосконалення управління товарними категоріями ТОВ «Оліс ЛТД». Здійснено аналіз за матрицею Ансоффа і визначено стратегію розвитку для досліджуваного підприємства.

8. Запропоновано удосконалення мультибрендової стратегії ТОВ «Оліс ЛТД». З метою зниження внутрішньої конкуренції між торговими марками портфеля ТОВ «Оліс ЛТД» та підвищення керованості бренд-архітектури запропоновано запровадити функціональний розподіл ролей марок, коли кожна ТМ отримує чітко визначену управлінську функцію в межах категорії та не дублює обіцянок і продуктових «територій» інших марок. Сформований комплекс пропозицій забезпечує узгоджену зміну товарної політики через поєднання портфельного впорядкування, пакувальних інновацій. Ефективність запропонованих заходів визначається прогнозованим приростом чистого прибутку на рівні 2,7 млн грн і підвищенням рентабельності продажів з 0,4% до 0,6%.

9. Сформульовано пропозиції щодо підвищення діджиталізації товарної політики ТОВ «Оліс ЛТД». Запропоновано використовувати Big Data-підхід для аналізу продажів і керування товарними позиціями продуктового портфеля досліджуваного підприємства. Рекомендовано використовувати систему управління асортиментом (PIM), яка дозволить оптимізувати запаси і підвищить ефективність товарної політики. Сформульовано пропозиції щодо необхідності використання QR-кодування на основі GS1 Digital Link.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аакер Д. Створення сильних брендів : пер. з англ. Київ : Видавничий дім «Гребенніков», 2008. 336 с.
2. Аналіз поточного стану ринку соусів в Україні. *BizMartInfo*. URL: [https://bizmart.info/publications/publications/pub\\_obz/6445/](https://bizmart.info/publications/publications/pub_obz/6445/)
3. Афонін А. С. Ціноутворення в бізнесі: навч. посіб. Київ: МАУП, 2015. 234с.
4. Балацький Є. О., Бондаренко А. Ф. Маркетинг: навч. посіб. Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2015. 397 с.
5. Барабанова В. В., Богатирьова Г. А. Інноваційний маркетинг: навч. посібник. Кривий Ріг: Вид. ДонНУЕТ, 2022. 145 с.
6. Безкоровайна С. В. Маркетингова цінова політика: навч. посіб. Київ: КНУТД, 2014. 160 с.
7. Біловодська О. А. Маркетингова політика розподілу: навч. посіб. Київ: Знання, 2011. 495 с.
8. Божкова В. В., Мельник Ю. М. Реклама та стимулювання збуту: навч. посіб. Київ: ЦНЛ, 2017. 200 с.
9. Божко Т., Дончевська Р., Шаповалова Н. Ринок соусної продукції: детермінанти розвитку в Україні. *Товари і ринки*. 2019. № 4. С. 26-39.
10. Вершигора Є. Ю. Маркетингова товарна політика: навч. посіб. для студентів ВНЗ. Тернопіль: Астон, 2015. 407 с.
11. Витищенко В. Управління асортиментом товарів. *Торгсофт*. URL: <https://torgsoft.ua/articles/gid-po-torgsoft/assortiment-tovarov/>
12. Воронько-Невіднича Т. В., Калюжна Ю. П., Хурдей В. Д. Реклама і рекламна діяльність: навч. посіб. Полтава: РВВ ПДАА, 2018. 230 с.
13. Голюк В.Я., Мегель Х.О. Сучасний стан та перспективи розвитку українського ринку соусів. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 4/3. С. 11-15.
14. Державна служба статистики України: офіційний сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 10.01.2026).

15. Діброва Т. Г., Солнцев С. О., Бажеріна К. В. Рекламний менеджмент: теорія і практика: підручник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2018. 300 с.

16. Дугіна С. І. Маркетингова цінова політика: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2015. 393 с.

17. Дячков Д.В., Потапюк І.П., Яковенко І.О. Особливості товарної політики підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. Вип. 4 (27). С. 46-51.

18. Закон України «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів» від 23.12.1997 р. № 771/97-ВР (зі змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/771/97-%D0%B2%D1%80>.

19. Закон України «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3689-12#Text>.

20. Зоріна О. І., Сиволовська О. В. Маркетингова товарна політика: навч. посіб. Харків: УкрДУЗТ, 2015. 190 с.

21. Зоріна О. І., Сиволовська О. В., Нескуба Т. В. Маркетингові комунікації: навч. посібник. Харків: УкрДУЗТ, 2022. 227 с.

22. Іваненко Л. М., Боєнко О. Ю. Маркетинг: навч. посіб.. Вид. 3-є, доп. і перероб. Вінниця: Донецький національний університет імені Василя Стуса, 2022. 362 с.

23. Іванечко Н., Борисова Т., Процишин Ю. Маркетинг: навч. посіб. Тернопіль: ЗУНУ, 2021. 180 с.

24. Ілляшенко С. М. Маркетингова товарна політика: підручник. Суми: Університетська книга, 2016. 234 с.

25. Карпенко Н. В. Маркетингова діяльність підприємства: сучасний стан. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 252 с.

26. Касич А.О., Рафальська І.В. Імплементация концепції бренду в практику корпоративного управління: підходи та зарубіжний досвід. *Ефективна економіка*. 2021. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8533>

27. Катаєв А. В. Маркетинг: навч. посіб. для студентів спец. «Фінанси і кредит», «Облік і аудит». Харків: Видавничий центр «Діалог», 2016. 292 с.

28. Квіт С. Масові комунікації: навч. посіб. Київ: Києво-могилянська академія, 2018. 352 с.

29. Котлер Ф. Основи маркетингу. Класичне видання. Науковий світ, 2023. 622с.

30. Крикавський Є. Логістика та управління ланцюгами поставок: навч. посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2017. 844 с.

31. Курбан О. В. PR у маркетингових комунікаціях: навч. посіб. Київ: Кондор, 2016. 246 с.

32. Кучеренко В. Д., Ткаченко Н. Б. Маркетингова товарна політика: підручник. Київ: КНТЕУ, 2018. 186 с.

33. Лобанов М. І., Маркіна Т. А., Арестенко Т. В. Аграрний маркетинг: навч. посіб. Мелітополь: ТОВ «Видавничий будинок ММД», 2012. 277 с.

34. Лук'янець Т. І. Маркетингова політика комунікацій: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2003. 524 с.

35. Маркетинг : навч. посіб. / Н. Іванечко, Т. Борисова, Ю. Процишин та ін.; за ред. Н.Р. Іванечко. Тернопіль: ЗУНУ, 2021. 180 с.

36. Маркетинг: навч. посіб. / Старостіна А. О., Кравченко В. А., Пригара О. Ю., Ярош-Дмитренко Л. О.; за заг. ред. проф. Старостіної А. О. Київ: «НВП «Інтерсервіс», 2018. 216 с.

37. Митрошина Н. Маркування товару: що має бути на пакованні. *Торгсофт*. URL: <https://torgsoft.ua/articles/stati/markuvannja/>.

38. Міжнародна класифікація товарів і послуг для реєстрації знаків (Ніццька класифікація). URL: <https://nice.nipo.gov.ua/info/classes>.

39. Огляд ринку соусів та майонезів в Україні: маркетингове дослідження / Pro-Consulting. Київ, 2024. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-sousov-v-ukraine-bolee-90-emkosti-rynka-obespechivaetsya-vnutrennim-proizvodstvom>

40. Окландер М. А. Маркетингова товарна політика: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 207 с.

41. Основи теорії кольору : навч.-метод. посібн. / упоряд.: Т. І. Веретільник, Л. Д. Мисник, Р. Б. Капітан, Ю. П. Мамонов, О. В. Манзюра. Черкаси: ЧДТУ, 2020. 130 с.

42. Офіційний сайт ТОВ «Оліс». URL: <https://olis.ua/>

43. Павлов К. В., Лялюк А. М., Павлова О. М. Маркетинг: теорія і практика: підручник. Луцьк: «Волиньполіграф», 2022. 408 с.

44. Павлова В. А. Дослідження торговельного асортименту спеціалізованого магазину як основа його оптимального формування. *Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму*. 2012. № 1 (5). Том 1. URL: <https://econforum.duan.edu.ua/images/PDF/2012/1/30.pdf>.

45. Павлова М. Б. Основні показники асортименту товарів у роздрібній торгівлі. *Підприємництво і торгівля*. 2016. Вип. 20. С. 127-129. URL: [http://journals-lute.lviv.ua/journal/20\\_2017/25.pdf](http://journals-lute.lviv.ua/journal/20_2017/25.pdf).

46. Панаєтова Ю. Формула мультибрендовості: як масштабувати бізнес і не вбити його? *Vector*. URL: <https://vctr.media/ua/formula-multybrendovosti-yak-masshtabuvaty-biznes-i-ne-vbyty-jogo-308374/>

47. Пенькова О.Г., Харенко А.О., Лементовська В.А. Маркетингова товарна політика молокопереробних підприємств Черкаської області. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія «Економічні науки»*. 2020. № 1. С. 17-31.

48. Портер М. Конкурентна стратегія: Техніки аналізу галузей і конкурентів. Київ: Наш формат, 2020. 424 с.

49. Ринок соусів в Україні може зрости на 4%. *AgroPortal*. URL: <https://agroportal.ua/news/ukraina/rinok-sousiv-v-ukrajini-mozhe-zrosti-na-4>

50. Ринок соусів, майонезів та кетчупів в Україні: тенденції, виклики та перспективи на 2025 рік. *Steiner*. URL: <https://steiner.com.ua/rynok-sousiv-majoneziv-ta-ketchupiv-v-ukrayini-tendencziyi-vyklyky-ta-perspektyvy-na-2025-rik/>

51. Рябова Т. А., Воедило Н. Ю. Роль іміджу у забезпеченні ринкового успіху підприємств. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12\\_2020/109.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/109.pdf).
52. Степаненко Н.І., Волкова І.М. Кроскультурні комунікації у формуванні корпоративного бренду. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-97>
53. Череп О. Г., Коцеруба А. В. Формування системи маркетингової товарної політики. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 1. С. 320-323.
54. Carolino Sousa Santos Junior E. Brand portfolio strategy and brand architecture: A comparative study. *Cogent Business & Management*. 2018. No. 5(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2018.1483465>
55. Jing L. Multi-Brand Strategy Management of Product Visual Communication Design. *Frontiers in Art Research*. 2017. Vol. 2. Issue 4. URL: <https://doi.org/10.25236/FAR.2020.020404>
56. Koschmann A. Evaluating the House of Brands Strategy Using Brand Equity and Intra-Firm Loyalty. *Journal of Marketing Management*. 2019. No. 1. Vol. 7. P. 94-104.
57. Kozielski R., Kalińska-Kula M., Medowski M. New Perspective on Brand Portfolio Management. *European Research Studies Journal*. 2022. Vol. 25. Issue 1. P. 846-874.
58. Liao Y. Study on the Impact of Multi-brand Strategy on Perceived Value and Consumption Intention: A Case of the Chain Restaurant Industry. *Advances in Management & Applied Economics*. 2024. Vol. 14. No. 6. P. 123-139.
59. Morgan N.A., Rego L.L. Brand Portfolio Strategy and Firm Performance. *Journal of Marketing*. 2019. Vol. 73. Issue 1. URL: <https://doi.org/10.1509/jmkg.73.1.059>
60. Nguyen H. T., Zhang Yu., Calantone R. J. Brand portfolio coherence: Scale development and empirical demonstration. *International Journal of Research in Marketing*. 2018. Vol. 35. Issue 1. P. 60-80.

## ДОДАТОК А

## Асортимент ТОВ «Оліс ЛТД» за 2022–2024 роки

Асортиментна група	ТМ «ОЛІС»	ТМ GUSTÓ	ТМ «Національні Українські Традиції»
Майонези	Майонез «Столовий» 67% Майонез «Чудовий» 50% Майонез «Файний» 72% Майонез OLIS Провансаль 67%	Майонез Classic 67%	Майонез «Столовий» 67% Майонез «Файний» 72%
Майонезні соуси	Майонезний соус «Екстра» 40% Майонезний соус «Апетитний» 15% Майонезний соус «Салатний» 30%	Майонезний соус Fitness 15% Майонезний соус Light 40%	Майонезний соус «Салатний» 30% Майонезний соус «Екстра» 40%
Кетчупи	Кетчуп «Екстра Лагідний» Кетчуп «Шашличний» Кетчуп «Лагідний» Кетчуп «До шашлику» ОЛІС з Часником Кетчуп ОЛІС з Маринованими Огірками Кетчуп	Кетчуп Hot pepper Кетчуп Grill Кетчуп Light.	Кетчуп «Лагідний» Кетчуп «Шашличний»
Гірчиця	Гірчиця «Міцна»	Гірчиця American Гірчиця Strong	Гірчиця «Міцна»
Томатні соуси	Соус «Лечо» Соус «Солодкий чилі» Соус «Барбекю» Томатна паста Соус «Краснодарський» Соус «Сацебелі»	Томатний соус «Маргарита» Томатний соус «Сацебелі» Томатний соус «Барбекю»	-
Томатна паста	Томатна паста	Томатна паста	Томатна паста
Соуси	Соус «Сирний» Соус «Часниковий» Соус «Бургер»	Соус «Бургер-соус» Соус «Грибний» Соус «Карбонара» Соус «Папрік» Соус «Сендвіч-Соус» Соус «Сирний» Соус «Тартар» Соус «Часниковий» Соус «Французький» Алжирський Соус	Соус «Часниковий» Соус «Базилік і м'ята» Соус «Тартар» Соус «Бородінський з кмином»
Бакалія	Горошок зелений Кукурудза	-	-
Соняшникова олія	Олія соняшникова рафінована дезодорована	-	Олія соняшникова рафінована дезодорована

Соєвий соус UMAMI	-	Соєвий соус	-
Джеми	Джем журавлинний Джем малиновий Джем чорничний	Журавлинний джем Чорничний джем	-
Перетерті ягоди з цукром	Чорниця, перетерта Малина, перетерта Журавлина, перетерта Смородина, перетерта Лимон, подрібнений	Журавлина Чорниця Чорна смородина Лимон, подріблений Малина.	-

## ДОДАТОК Б

### Анкета для дослідження споживачів соусів в Україні

#### Шановний респонденте!

Просимо Вас взяти участь у дослідженні, метою якого є з'ясувати смакові вподобання споживачів щодо соусів та оцінити зручність їх пакування. Отримані результати будуть використані виключно в узагальненому вигляді для наукової роботи.

Анкета є анонімною. Будь ласка, уважно ознайомтесь із запитаннями та оберіть варіанти відповідей, які найточніше відображають Вашу думку. Можна обрати лише одну відповідь на питання.

#### Дякуємо за Вашу участь!

#### 1. Як часто ви купуєте майонез, кетчуп або інші соуси?

- Декілька разів на тиждень
- Один раз на тиждень
- 2–3 рази на місяць
- Дуже рідко / тільки у свята
- Не вживаю

#### 2. Якому формату упаковки соусів ви надасте перевагу зараз?

- Дой-пак (м'яка упаковка з дозатором)
- Пластикова пляшка (ПЕТ)
- Скляна банка
- Порційні стіки / діп-поти (25–50 г)
- Відро (великий об'єм)

#### 3. З якими незручностями при використанні упаковки соусів ви стикаєтесь найчастіше?

- Важко дістати залишки продукту
- Незручно дозувати
- Кришка/дозатор брудниться, губиться
- Упаковка нестійка на полиці
- Упаковка важко відкривається вперше
- Немає претензій

#### 4. Як ви ставитеся до ідеї «розумної упаковки» (QR-коди, індикатори свіжості)?

- Позитивно, це було б корисно
- Нейтрально, якщо це не підвищить ціну
- Негативно, це зайве здорожчання

#### 5. Як ви ставитеся до «сімейних упаковок» (Grand Pack) >600 г?

- Купую постійно, це вигідно
- Купую тільки перед святами
- Не купую, псується раніше, ніж закінчується
- Не купую, незручно зберігати

**6. Чи влаштовує вас стандартний об'єм упаковки (180–350 г)?**

- Так, це оптимальний об'єм
- Ні, мені потрібно більше (сімейний формат)
- Ні, мені потрібно менше (на один раз/пробник)

**7. Коли б ви купили соус у зменшеному форматі (100–150 г)?**

- Щоб спробувати новий смак
- Для пікніка / поїздки
- Для невеликої сім'ї
- Через нижчу ціну
- Не купував(ла) б

**8. Як часто ви користуєтеся порційними упаковками (стіки, діп-поти 25–50 г)?**

- Часто (беру на роботу/навчання)
- Тільки для пікніків або в дорогу
- Використовую вдома (щоб не відкривати велику пачку)
- Не купую взагалі

**9. Чи готові ви заплатити на 10–15% більше за еко-упаковку?**

- Так, однозначно
- Скоріше так
- Скоріше ні
- Ні, важлива тільки ціна

**10. Вирішальний фактор при виборі нової марки?**

- Ціна / акція
- Популярність бренду
- Склад (натуральність)
- Зручність та вигляд упаковки
- Смак / різновид

**11. Ваша стать**

- Чоловіча
- Жіноча

**12. Ваш вік**

- 18–25 років
- 26–35 років
- 36–50 років
- Старше 50 років

**13. Рівень доходу**

- Низький
- Середній
- Вище середнього

Щиро дякуємо за участь у дослідженні!

Ваша думка є дуже важливою для розуміння споживчих уподобань та розвитку українського ринку соусів.