

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**Факультет менеджменту та маркетингу
Кафедра промислового маркетингу**

До захисту допущено:
В.о. завідувача кафедри
промислового маркетингу
_____ **Жанна ЖИГАЛКЕВИЧ**
«___» _____ 2026 р.

**ДИПЛОМНА РОБОТА
на здобуття ступеня бакалавра
за освітньо-професійною програмою «Промисловий маркетинг»
спеціальності 075 Маркетинг
на тему: «Управління ціннісною диференціацією торговельної марки»**

Виконала:

здобувачка 4 курсу, групи УМ-21

Фоміна Катерина Павлівна _____

Керівник:

д.е.н., професорка кафедри промислового маркетингу

Шульгіна Людмила Михайлівна _____

Рецензент:

д. е. н., професорка кафедри економіки і підприємництва

Шашина Марина Володимирівна _____

Засвідчую, що у цій дипломній роботі
немає запозичень з праць інших авторів
без відповідних посилань.

Здобувачка _____

Київ – 2026 року

Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
Факультет менеджменту та маркетингу
Кафедра промислового маркетингу

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Спеціальність – 075 Маркетинг

Освітньо-професійна програма «Промисловий маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри

промислового маркетингу

_____ Жанна ЖИГАЛКЕВИЧ

«20» квітня 2026 р.

ЗАВДАННЯ
на дипломну роботу здобувачки
Фоміної Катерини Павлівни

1. Тема роботи «Управління ціннісною диференціацією торговельної марки», керівник роботи Шульгіна Людмила Михайлівна, д.е.н., професорка кафедри промислового маркетингу, затверджені наказом по університету від «29» травня 2026 р. №2003-с.
2. Термін подання здобувачем роботи 07.06.2026 р.
3. Вихідні дані до роботи: наукові праці щодо поняття торговельної марки, бренду, споживчої цінності та диференціації, матеріали й фінансова звітність ТОВ «Галіція-Трейд», галузеві публікації, інформація про ТМ Galicia, її асортимент, позиціонування та маркетингову діяльність, матеріали про конкурентів підприємства, новинні ресурси та спеціалізовані медіа.
4. Зміст роботи:
 - проаналізовано діяльність та ресурсний потенціал ТОВ «Галіція-Трейд»;
 - досліджено зовнішнє маркетингове середовище підприємства на ринку сокової продукції України;
 - здійснено маркетинговий аудит ТМ Galicia та сформульовано маркетингову управлінську проблему;
 - розкрито теоретичні підходи до управління ціннісною диференціацією;
 - розроблено план, проведено та інтерпретовано результати дослідження;
 - розроблено маркетингову програму для підвищення ефективності управління ціннісною диференціацією ТМ Galicia;

- здійснено економічне обґрунтування доцільності запропонованих заходів.
5. Перелік ілюстративного матеріалу: 29 таблиць, 25 рисунків, 2 формули та презентація.
6. Дата видачі завдання 10.02.2026 р.

Календарний план

№ з/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми і плану дипломної роботи	05.02.26-15.02.26	
2	Характеристика діяльності ТОВ «Галіція-Трейд»	16.02.26-21.02.26	
3	Аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Галіція-Трейд»	23.02.26-28.02.26	
4	Аудит маркетингової діяльності ТОВ «Галіція-Трейд» щодо ТМ Galicia	02.03.26-07.03.26	
5	Опрацювання теоретичних підходів щодо вирішення маркетингової управлінської проблеми	09.03.26-21.03.26	
6	Планування та здійснення маркетингового дослідження	23.03.26-18.04.26	
7	Аналіз та інтерпретація результатів маркетингового дослідження	20.04.26-02.05.26	
8	Розроблення маркетингової програми підвищення ефективності управління ціннісною диференціацією ТМ Galicia	04.05.26-16.05.26	
9	Економічне обґрунтування запропонованих заходів	18.05.26-25.05.26	
10	Оформлення дипломної роботи	26.05.26-01.06.26	
11	Перевірка роботи на плагіат	01.06.26-03.06.26	
12	Здача роботи і супроводжуючих документів на кафедру	До 05.06.26	
13	Рецензування роботи, підготовка супровідних документів	05.06.26-07.06.26	

Здобувачка _____

Катерина ФОМІНА

Керівник _____

Людмила ШУЛЬГІНА

АНОТАЦІЯ

Фоміна К. П. Управління ціннісною диференціацією торговельної марки – Дипломна робота складається з 80 сторінок основного тексту, 29 таблиць, 25 рисунків, 2 формули, 5 додатків. Перелік посилань нараховує 48 найменувань.

Метою дипломної роботи є отримання інформації, необхідної для обґрунтування рішень щодо підвищення ефективності управління ціннісною диференціацією ТМ Galicia.

Результати дослідження. У роботі проведено дослідження діяльності ТОВ «Галіція-Трейд», проаналізовано ринок сокової продукції України, конкурентне середовище та маркетингову діяльність щодо флагманського бренду ТМ Galicia. Визначено основні можливості, загрози й передумови посилення позицій бренду.

На основі ситуаційного аналізу встановлено, що ТМ Galicia має обґрунтовану основу для ціннісної диференціації завдяки технології прямого віджиму. Водночас недостатнє розуміння споживачами відмінностей між видами сокової продукції та переважання на ринку дешевших альтернатив відомих виробників знижують сприйняття цінності бренду й посилюють ціновий бар'єр.

У межах роботи розглянуто теоретичні підходи до управління ціннісною диференціацією торговельної марки, розроблено план маркетингового дослідження та проаналізовано первинну і вторинну інформацію. Результати дослідження підтвердили наявність розриву між фактичною цінністю ТМ Galicia та її сприйняттям цільовою аудиторією.

За результатами дослідження запропоновано маркетингову програму підвищення ефективності управління ціннісною диференціацією ТМ Galicia. Програма передбачає комунікаційно-активаційні та збутово-партнерські заходи. Економічне обґрунтування підтвердило ефективність запропонованої програми.

Ключові слова: ціннісна диференціація, сокова продукція, соки прямого віджиму, споживча цінність, маркетингове дослідження, конкурентне позиціонування, маркетингова програма.

ANNOTATION

Fomina K. P. Managing brand value differentiation – The graduation thesis consists of 80 pages of main text, 29 tables, 25 figures, 2 formulas, and 5 appendices. The list of references includes 48 sources.

The aim of the graduation thesis is to obtain information necessary to justify decisions aimed at improving the effectiveness of managing the value differentiation of the Galicia brand.

Research results. The thesis examines the activities of LLC Galicia-Trade, analyzes the Ukrainian juice products market, the competitive environment, and marketing activities related to the flagship Galicia brand. The main opportunities, threats, and prerequisites for strengthening the brand's position are identified.

Based on the situational analysis, it was established that the Galicia brand has a sound basis for value differentiation thanks to its not-from-concentrate juice production technology. At the same time, consumers' insufficient understanding of the differences between types of juice products and the dominance of cheaper alternatives from well-known manufacturers reduce the perceived value of the brand and reinforce the price barrier.

The thesis considers theoretical approaches to managing brand value differentiation, develops a marketing research plan, and analyzes primary and secondary information. The research results confirmed the existence of a gap between the actual value of the Galicia brand and its perception by the target audience.

Based on the research results, a marketing program aimed at improving the effectiveness of managing the value differentiation of the Galicia brand was proposed. The program includes communication and activation measures, as well as sales and partnership measures. The economic justification confirmed the effectiveness of the proposed program.

Keywords: value differentiation, juice products, not-from-concentrate juices, consumer value, marketing research, competitive positioning, marketing program.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА ТОВ «ГАЛІЦІЯ-ТРЕЙД»: СИТУАЦІЙНИЙ АНАЛІЗ.....	9
1.1 Характеристика діяльності ТОВ «Галіція-Трейд»	9
1.2 Аналіз зовнішнього маркетингового середовища ТОВ «Галіція-Трейд» на ринку сокової продукції.....	17
1.3 Аудит маркетингової діяльності ТОВ «Галіція-Трейд» щодо ТМ Galicia	32
Висновки до розділу 1.....	40
РОЗДІЛ 2 ДИЗАЙН МАРКЕТИНГОВОГО ДОСЛІДЖЕННЯ.....	41
2.1 Теоретичні основи управління ціннісною диференціацією торговельної марки.....	41
2.2 Планування та здійснення маркетингового дослідження	48
2.3 Аналіз та інтерпретація результатів маркетингового дослідження	54
Висновки до розділу 2.....	68
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ГАЛІЦІЯ-ТРЕЙД» ЩОДО ТМ GALICIA	70
3.1 Розроблення маркетингової програми підвищення ефективності управління ціннісною диференціацією ТМ Galicia.....	70
3.2 Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів	78
Висновки до розділу 3.....	84
ВИСНОВКИ	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	87
ДОДАТКИ.....	92

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ДП – державне підприємство.

ПрАТ – приватне акціонерне товариство.

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю.

ТМ – торгова марка.

ІІІ – штучний інтелект.

BRC – British Retail Consortium (британський стандарт безпеки та якості харчової продукції).

EU Organic – European Union Organic (органічний стандарт Європейського Союзу).

FMCG – Fast-Moving Consumer Goods (товари повсякденного попиту).

HoReCa – Hotel, Restaurant, Café (готелі, ресторани та кафе).

KPI – Key Performance Indicators (ключові показники ефективності).

Kosher – сертифікація відповідності продукції вимогам кошерності.

POS – Point of Sale (місце продажу).

ROMI – Return on Marketing Investment (рентабельність маркетингових інвестицій).

SMM – Social Media Marketing (маркетинг у соціальних мережах).

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози).

Tetra Pak – вид картонного пакування для харчових продуктів і напоїв.

USDA Organic – United States Department of Agriculture Organic (органічний стандарт Міністерства сільського господарства США).

ВСТУП

Актуальність теми. Ринок сокової продукції України функціонує в умовах невизначеності, зниження купівельної спроможності населення, зростання виробничих витрат та посилення конкуренції, що підвищує значення здатності підприємства переконливо доносити цінність своєї пропозиції. Для ТОВ «Галіція-Трейд» це питання є особливо важливим, оскільки соки прямого віджиму під ТМ Galicia, належать до вищого цінового сегмента, а тому їх вибір значною мірою залежить від сприйняття якісної відмінності продукту. Її основу становить технологія прямого віджиму, яка забезпечує 100% плодової частку, збереження властивостей сировини та відсутність зайвих складників, що узгоджується зі зростаючим інтересом споживачів до натуральних продуктів. Водночас на ринку широко представлені доступніші нектари та відновлені соки відомих брендів, які за умов недостатнього розуміння різниці між видами сокової продукції сприймаються покупцями як більш звичні, зрозумілі та рівноцінні за якістю альтернативи. Це ускладнює сприйняття цінності ТМ Galicia та зумовлює потребу в підвищенні ефективності управління її ціннісною диференціацією.

Метою дипломної роботи є отримання інформації, необхідної для обґрунтування рішень щодо підвищення ефективності управління ціннісною диференціацією ТМ Galicia. Для її досягнення було визначено такі **завдання**:

- проаналізовано діяльність та ресурсний потенціал ТОВ «Галіція-Трейд»;
- досліджено зовнішнє маркетингове середовище підприємства на ринку сокової продукції України;
- здійснено маркетинговий аудит ТМ Galicia та сформульовано маркетингову управлінську проблему;
- розкрито теоретичні підходи до управління ціннісною диференціацією;
- розроблено план, проведено та інтерпретовано результати дослідження;
- розроблено маркетингову програму для підвищення ефективності управління ціннісною диференціацією ТМ Galicia;
- здійснено економічне обґрунтування доцільності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес формування ціннісної диференціації на ринку сокової продукції.

Предметом дослідження дипломної роботи є особливості формування та напрями посилення ціннісної диференціації ТМ Galicia на ринку сокової продукції.

У роботі використано такі **методи дослідження**: аналіз і синтез – для опрацювання теоретичних підходів до понять, що становлять основу теми; системний підхід – для аналізу діяльності ТОВ «Галіція-Трейд» у взаємозв'язку з чинниками маркетингового середовища; порівняльний аналіз – для оцінювання конкурентних позицій ТМ Galicia; SWOT-аналіз – для узагальнення ситуаційного аналізу; кабінетне дослідження – для аналізу підходів конкурентів до ціннісної диференціації; глибинне інтерв'ю – для експертної оцінки переваг, бар'єрів і напрямів диференціації ТМ Galicia; онлайн-опитування – для отримання первинної інформації щодо сприйняття ТМ Galicia споживачами; розрахунковий метод – для оцінювання ефективності запропонованої програми.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці, матеріали й фінансова звітність ТОВ «Галіція-Трейд», інформація про ТМ Galicia та конкурентів, галузеві публікації, відкриті статистичні дані, новинні ресурси, спеціалізовані медіа та результати онлайн-опитування споживачів. Обробка та узагальнення результатів здійснювалися за допомогою MS Excel.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості використання запропонованої програми в діяльності ТОВ «Галіція-Трейд» для посилення ціннісної диференціації ТМ Galicia, підвищення сприйняття її переваг та зміцнення конкурентних позицій бренду.

Апробація результатів дослідження. На основі теми дипломної роботи було підготовлено та опубліковано тези: Фоміна К. П., Шульгіна Л. М. Ціннісна диференціація бренду на ринку сокової продукції. Збірник наукових праць XIX Міжнародної науково-практичної конференції «B2B MARKETING». 2026. С. 205–206.

РОЗДІЛ 1 АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА ТОВ «ГАЛІЦІЯ-ТРЕЙД»: СИТУАЦІЙНИЙ АНАЛІЗ

1.1 Характеристика діяльності ТОВ «Галіція-Трейд»

ТОВ «Галіція-Трейд» – український виробник натуральної плодово-овочевої продукції, що входить до складу групи компаній TBF Group – світового лідера у сфері переробки фруктів, овочів та ягід, що забезпечує йому доступ до сучасних технологій, якісної сировинної бази та виробничих компетенцій [1].

ТОВ «Галіція-Трейд» розпочало діяльність у 2011 році в місті Городок Львівської області [2]. Для кращого розуміння поточного становища підприємства доцільно простежити основні етапи його розвитку, хронологію яких подано в табл. 1.1, адже це дає змогу оцінити послідовність становлення компанії та виявити ключові зміни, що вплинули на її сучасний стан.

Таблиця 1.1 – Основні етапи розвитку ТОВ «Галіція-Трейд»

Рік	Ключові етапи розвитку підприємства
2011	Запуск бренду Galicia у категорії соків прямого віджиму в скляній тарі.
2013	Запуск соків Galicia у пакуванні Tetra Pak.
2014	Запуск соків Galicia у дитячому форматі 200 мл із соломинкою.
2017	Запуск категорії смузі під брендом Galicia.
2020	Отримання сертифікації якості BRC.
2022	Запуск екзотичної лінійки соків Galicia; отримання сертифікації Kosher.
2023	Запуск лінійки нектарів під новим брендом «Світанок».
2024	Розширення асортименту бренду «Світанок»; запуск дитячого харчування Galicia Baby; введення нової виробничої лінії розливу у форматі пауч.

Джерело: авторська розробка на основі [3]

З моменту заснування ТОВ «Галіція-Трейд» спеціалізується на виробництві соків прямого віджиму під торговою маркою Galicia та є першим підприємством в Україні, яке започаткувало виробництво такої продукції. Це стало основою його позиціонування, оскільки такий спосіб виробництва

передбачає мінімальну обробку сировини та дозволяє зберігати природні властивості плодів без додавання води, цукру і консервантів. Розвиваючи цей напрям, компанія поступово розширювала асортимент за рахунок нових смаків, форматів пакування та лінійок. Поряд із соками прямого віджиму підприємство запропонувало смузі на основі соку та пюре, що урізноманітнило товарну пропозицію та посилило присутність у категорії натуральної продукції. Водночас утвердження компанії на ринку супроводжувалося підтвердженням якості та безпечності продукції сертифікаціями BRC і Kosher.

Подальший розвиток підприємства засвідчив його здатність адаптуватися до змін ринкового середовища та розширювати діяльність у суміжних напрямках. Наприкінці 2022 року компанія розпочала виробництво нектарів під торговою маркою «Світанок», що було зумовлено як зниженням платоспроможності населення, так і змінами конкурентного середовища на початку повномасштабної війни. Призупинення діяльності окремих виробників сприяло частковому вивільненню ринкового простору та створило для «Галіція-Трейд» можливість вийти у більш доступний ціновий сегмент. Попри нижчу плодову частку порівняно з основною лінійкою, нектари «Світанок» зберегли належний рівень якості, що дало змогу залучити нову аудиторію та зберегти довіру споживачів. Ще одним напрямом розширення діяльності став вихід на ринок дитячого харчування через запуск торгової марки Galicia Baby, представленої соками прямого віджиму та пюре для дітей раннього віку. Це дозволило компанії охопити нову категорію споживачів за віковим критерієм, а подальше доповнення основного бренду Galicia категорією пюре у 2025 році стало продовженням стратегії диверсифікації асортименту.

Таким чином, ТОВ «Галіція-Трейд» працює на ринках сокової продукції, смузі, пюре та дитячого харчування, а сформований у межах цих категорій асортимент дозволяє підприємству охоплювати різні групи споживачів як за віковою ознакою, так і за рівнем доходу.

Основним географічним ринком збуту ТОВ «Галіція-Трейд» є внутрішній ринок України, на який припадає близько 90% реалізованої продукції. Водночас

компанія розвиває експортний напрям з 2016 року, а починаючи з 2023 року суттєво активізувала зовнішньоекономічну діяльність як стратегічно важливий напрям розвитку, що дає змогу зменшити залежність від нестабільності внутрішнього ринку та зміцнити позиції на зовнішніх ринках із вищою купівельною спроможністю споживачів і більш розвинутою культурою споживання сокової продукції. Як результат, сьогодні продукція компанії представлена на трьох континентах (рис. 1.1) [3–4].



Рисунок 1.1 – Географія експортної діяльності ТОВ «Галіція-Трейд»

Джерело: [3]

Поряд із товарною та географічною експансією важливим напрямом ринкової діяльності ТОВ «Галіція-Трейд» є розвиток цифрових комунікацій. Компанія використовує окремі корпоративні сайти брендів, а також сторінки у соціальних мережах, які регулярно оновлюються й забезпечують постійну взаємодію з аудиторією. У межах цих платформ публікується інформаційний, іміджевий та інтерактивний контент у різних форматах, спрямований на залучення споживачів і підтримання їхнього інтересу до брендів. Водночас цифрове просування має переважно органічний характер і не супроводжується активним використанням платних інструментів залучення.

Отже, попри складні умови функціонування та тиск з боку сильних конкурентів, ТОВ «Галіція-Трейд» зберігає стійкі позиції та залишається помітним учасником ринку. Компанія адаптується до змін зовнішнього

середовища й водночас працює над подальшим розвитком та пошуком нових можливостей для зміцнення своїх конкурентних позицій. Разом із тим маркетинговий бюджет підприємства залишається обмеженим, оскільки значна частина коштів зосереджена у виробничому обороті. Це стримує комунікаційну активність і зумовлює нижчу впізнаваність брендів порівняно з лідерами ринку.

Водночас ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від організації управління, що забезпечує розподіл відповідальності, координацію підрозділів та оперативність прийняття рішень, тому доцільно проаналізувати організаційну структуру ТОВ «Галіція-Трейд» (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Організаційна структура ТОВ «Галіція-Трейд»

Джерело: авторська розробка на основі результатів власних досліджень

Організаційна структура ТОВ «Галіція-Трейд» побудована за лінійно-функціональним принципом, що передбачає єдиний центр управління в особі директора компанії та розподіл функцій між структурними підрозділами. Це

забезпечує чіткий розподіл повноважень, координацію роботи та узгодженість рішень за основними напрямками діяльності. Маркетинг виокремлено в окремий підрозділ, однак реалізація маркетингової функції відбувається у взаємодії з відділами продажу, експорту, аналітики, логістики, постачання та виробництва. Це дозволяє узгоджувати маркетингові рішення із загальними бізнес-процесами компанії та створює організаційні умови для їх ефективної реалізації.

Ефективне функціонування та розвиток ТОВ «Галіція-Трейд» потребують належного ресурсного забезпечення. Його оцінку доцільно розпочати з аналізу фінансово-економічних показників у динаміці (табл. 1.2), що дає змогу простежити зміни фінансового стану підприємства та визначити його здатність підтримувати поточну діяльність і формувати основу для подальшого зростання.

Таблиця 1.2 – Динаміка основних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Галіція-Трейд» за 2023–2025 рр.

Назва показника	2023	2024	2025	Темп приросту, %
Активи, тис. грн	476 245	424 750	514 230	7,98
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	586 701	526 226	640 677	9,2
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	473 913	372 215	439 100	-7,35
Валовий прибуток, тис. грн	122 788	154 011	201 577	64,17
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	-12 811	33 478	53 694	н/р
Фінансові витрати, тис. грн	8 311	14 025	24 686	197,03
Інші витрати, тис. грн	0	0	27 219	н/р
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	-20 666	19 575	729	н/р
Коефіцієнт автономії, %	44,9	55	45,6	1,56
Коефіцієнт покриття, %	154,23	182,46	274,88	78,23

Примітка. н/р – не розраховується через нульове або від’ємне значення показника у 2023 році.

Джерело: авторська розробка за даними [5]

Аналіз показників свідчить про загальне покращення результатів роботи компанії. Якщо у 2023 р. діяльність була збитковою, то вже у 2024–2025 рр. підприємство забезпечило операційний прибуток, що свідчить про суттєве

покращення результатів основної діяльності. Позитивною є і динаміка чистого доходу та валового прибутку: у 2025 р. порівняно з 2024 р. чистий дохід від реалізації збільшився на 21,7%, а валовий прибуток – на 30,9%, що вказує на розширення обсягів реалізації та підвищення ефективності функціонування підприємства. Водночас скорочення чистого прибутку у 2025 р. було зумовлене насамперед зростанням фінансових витрат і значним обсягом інших витрат, однак не свідчить про загальне погіршення стану підприємства, оскільки результат основної діяльності продовжував зростати. Значна сума інших витрат, імовірно, пов'язана з окремими несистемними витратами, що тимчасово вплинули на кінцевий фінансовий результат. Додатково позитивно слід оцінити зростання активів на 8% і суттєве підвищення коефіцієнта покриття на 78,2% порівняно з 2023 р., що свідчить про достатній рівень ліквідності підприємства. Водночас зниження коефіцієнта автономії у 2025 р. порівняно з 2024 р. вказує на певне послаблення фінансової стійкості, хоча її рівень залишається прийнятним. Отже, упродовж досліджуваного періоду підприємство покращило результати основної діяльності та зберегло належний фінансовий стан, а зменшення чистого прибутку у 2025 р. пов'язане насамперед із впливом окремих витратних статей.

Для комплексної оцінки внутрішніх можливостей підприємства доцільно узагальнити його забезпеченість за основними видами ресурсів. Це дає змогу охарактеризувати наявний потенціал компанії та його значення для поточної діяльності й подальшого розвитку (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Ресурсний аналіз ТОВ «Галіція-Трейд»

Вид ресурсу	Характеристика
1	2
Матеріальні	Виробництво здійснюється на потужностях TBF Group, зокрема на заводі в м. Городок із кількома сучасними лініями для різних форматів продукції. Продуктивність становить 200–220 т готової продукції на добу, площа виробничих потужностей перевищує 11 тис. м ² , складські потужності групи сягають 70 тис. т. Підприємство має власну лабораторію контролю якості. Матеріальна база достатня для поточних потреб, однак обмежені власні транспортні засоби зумовлюють залежність від зовнішньої логістики.

Продовження таблиці 1.3

1	2
Фінансові	Підприємство є прибутковим і має власну фінансову основу для підтримки діяльності, розвитку та фінансування маркетингових заходів. Скорочення чистого прибутку у 2025 р. має радше тимчасовий характер і пов'язане зі зростанням фінансових та інших витрат. Водночас прийнятний рівень автономії та високий коефіцієнт покриття свідчать про достатню ліквідність і можливість залучення зовнішнього фінансування за потреби.
Кадрові	Середньооблікова чисельність працівників у 2025 р. становила 71 особу, що значно менше, ніж у попередньому році, та відображає вплив кадрового дефіциту. Підприємство адаптується через поєднання функцій, розширення обов'язків працівників і автоматизацію процесів. Наявного кадрового складу та рівня компетенцій загалом достатньо для підтримання основних бізнес-процесів, хоча кадровий напрям потребує гнучкого реагування.
Інформаційні	Підприємство збирає дані щодо ринку, попиту, асортименту, збуту, конкурентного середовища та внутрішніх результатів діяльності. Це дає змогу своєчасно коригувати управлінські рішення, асортиментну політику та збутову діяльність. Загалом інформаційне забезпечення є достатнім для підтримки поточної роботи та аналітичного супроводу управління.
Цифрові	Підприємство використовує цифрові інструменти для обліку, аналізу даних, контролю процесів і підтримки мерчендайзингу, зокрема з елементами ІІІ. Цифрову базу доповнюють сайти брендів, сторінки в соціальних мережах, внутрішні бази даних і системи обробки інформації, що підтримують управлінські, операційні та комунікаційні процеси.
Нематеріальні	Зареєстровані торгові марки та сертифікати BRC, EU Organic і USDA Organic підтверджують відповідність продукції міжнародним стандартам безпеки та натуральності. Ділова репутація, імідж брендів, лояльність аудиторії, партнерські зв'язки та виробнича експертиза зміцнюють конкурентні позиції підприємства й підтримують довіру до продукції.

Джерело: авторська розробка на основі [4–7]

Отже, ТОВ «Галіція-Трейд» має достатньо сильну ресурсну базу, що забезпечує стабільність діяльності, зміцнює конкурентні позиції та створює передумови для ефективної маркетингової роботи. Вона дає змогу підтримувати належну якість продукції, відповідність вимогам ринку та формувати привабливу ринкову пропозицію. Для збереження й подальшого посилення цього потенціалу підприємству доцільно впроваджувати інновації, здійснювати модернізацію та гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Для узагальнення результатів проведеного аналізу в табл. 1.4 наведено внутрішні можливості та обмеження ТОВ «Галіція-Трейд» з погляду їх впливу на маркетингову діяльність, що дає змогу визначити сильні сторони

підприємства, напрями удосконалення та основу для подальшого зіставлення внутрішніх можливостей із вимогами ринку.

Таблиця 1.4 – Внутрішні можливості і обмеження ТОВ «Галіція-Трейд»

Внутрішній фактор	Прояв фактору на підприємстві	Наслідки для маркетингу	Потреба в удосконаленні
Досвід роботи на ринку та репутація	Напрацьовані зв'язки, ділова репутація та довіра до продукції.	Полегшує просування, зміцнює лояльність споживачів і партнерів, підтримує стійкість ринкових позицій.	Адаптація досвіду до швидких змін та активніше використання репутаційних переваг у комунікаціях.
Належність до групи компаній TBF Group	Доступ до ресурсів, виробничої бази, досвіду та ділових зв'язків групи.	Посилює стабільність діяльності, довіру до продукції та можливості розвитку.	Активніше залучати ресурси групи для посилення маркетингової діяльності.
Широкий і диверсифікований асортимент	Наявність кількох товарних категорій та пропозицій для різних сегментів споживачів.	Розширює охоплення, знижує залежність від окремих категорій і підвищує адаптивність.	Моніторинг попиту та коригування асортименту відповідно до ринкових змін.
Унікальна лінійка соків прямого віджиму	Виробництво 100% соків за технологією прямого віджиму.	Формує конкурентну перевагу, посилює позиціонування та цінність пропозиції.	Активніша комунікація унікальних властивостей продукції.
Висока собівартість продукції через натуральність	Високий вміст плодової частки та натуральний склад.	Обмежує цінову конкуренцію, але посилює преміальне позиціонування.	Обґрунтування ціни через якість, натуральність і споживчу цінність.
Обмежений маркетинговий бюджет	Фінансування недостатнє для активного просування.	Знижує інтенсивність просування, охоплення аудиторії та донесення конкурентних переваг.	Оптимізація витрат і посилення фінансування результативних інструментів просування.
Зростання обсягів реалізації	Позитивна динаміка продажів і чистого доходу від реалізації.	Зміцнює позиції брендів і створює основу для розвитку.	Підтримка позитивної динаміки через маркетингову активність.
Скорочення чистого прибутку у 2025 р.	Зростання фінансових та інших витрат за прибуткової основної діяльності.	Може тимчасово обмежувати фінансування маркетингу.	Контроль витрат і раціоналізація фінансування.
Розвинена ресурсна база	Сучасні виробничі потужності, технічне, складське та кадрове забезпечення.	Забезпечує стабільність діяльності та належну якість продукції.	Контроль стану ресурсної бази та своєчасна модернізація.
Обмежена транспортна інфраструктура	Власний транспорт забезпечує лише локальну доставку.	Посилює логістичну залежність і обмежує гнучкість збуту.	Розвиток логістичного забезпечення.

Джерело: авторська розробка на основі результатів власних досліджень

Узагальнення результатів аналізу свідчить, що ТОВ «Галіція-Трейд» має достатні внутрішні передумови для ефективної маркетингової діяльності. Підприємство характеризується належним ресурсним забезпеченням, сучасним оснащенням, широким асортиментом і наявністю унікальної товарної позиції, що формує основу для стійких конкурентних переваг. Водночас окремі напрями потребують подальшого вдосконалення та адаптації до змін ринкового середовища, однак критичних внутрішніх перешкод для розвитку підприємства не виявлено. Важливим стримувальним чинником залишається обмежене фінансування маркетингу, що впливає на можливості просування продукції та донесення її переваг до споживачів. Особливо це стосується соків прямого віджиму, оскільки їх висока собівартість знижує можливості цінової конкуренції та потребує чіткого обґрунтування споживчої цінності в комунікаціях.

1.2 Аналіз зовнішнього маркетингового середовища ТОВ «Галіція-Трейд» на ринку сокової продукції

Результативність діяльності ТОВ «Галіція-Трейд» значною мірою залежить від чинників зовнішнього середовища, які визначають умови функціонування підприємства та можливості його розвитку. Оскільки виробництво сокової продукції є ключовим напрямом діяльності товариства, подальший аналіз доцільно зосередити на цьому ринку, насамперед через оцінку чинників макросередовища та їх впливу на маркетингову діяльність компанії.

Аналіз макросередовища доцільно розпочати з політико-правових факторів, які насамперед слід розглядати крізь призму воєнних умов. Для ТОВ «Галіція-Трейд» одним із ключових дестабілізуючих чинників залишаються атаки росії по території України, що створюють ризики пошкодження виробничих потужностей компанії та її партнерів, ускладнюють логістику, постачання і збут. Додатковий негативний вплив мають удари по енергетичній інфраструктурі, які спричиняють перебої з електропостачанням

і вимагають пошуку рішень для підтримання безперервності виробництва. Водночас мобілізація зумовлює дефіцит робочої сили на підприємстві та у контрагентів, зокрема в аграрному секторі й транспортних компаніях, що ускладнює процеси постачання й реалізації продукції [8; 9].

Серед економічних факторів для діяльності ТОВ «Галіція-Трейд» найбільш відчутним є зниження купівельної спроможності населення, оскільки сокова продукція належить до товарів не першої необхідності. За таких умов частина споживачів скорочує її споживання або переходить на дешевші альтернативи, що особливо відчутно для лінійки соків прямого віджиму через її натуральний склад, вищу собівартість і кінцеву ціну [10; 11]. Додатковий тиск створює подорожчання сировини та комплектуючих, насамперед яблук, що є критичним для підприємства, адже у виробництві соків прямого віджиму яблучний сік використовується як альтернатива воді [12]. Суттєвий вплив мають і валютні коливання, які підвищують вартість імпортової сировини та комплектуючих, зокрема скляної тари з Польщі й екзотичних плодів [13]. Додатково ситуацію ускладнює здорожчання електроенергії та пального через постійне підвищення тарифів для бізнесу й кризи на паливному ринку, пов'язану з війною на Близькому Сході [14; 15]. Усе це знижує рентабельність продукції та, відповідно, зумовлює вимушене підвищення ціни.

Серед демографічних факторів вагомим є виїзд значної частини населення України за кордон. Для ринку сокової продукції це особливо відчутно, оскільки серед мігрантів значну частку становлять жінки та діти, які формують важливу частину споживчого попиту, що звужує місткість внутрішнього ринку. Водночас міграція негативно позначається на кадровому забезпеченні, посилюючи відтік робочої сили та ускладнюючи залучення персоналу.

Значний вплив на діяльність підприємства має природний фактор, пов'язаний із сезонністю та кліматичними умовами. Для виробників сокової продукції це особливо важливо, оскільки погодні умови впливають на обсяги й якість плодово-овочевої сировини, а сезонність її надходження потребує завчасного планування закупівель, формування запасів і гнучкої організації

виробництва. За несприятливих умов це може ускладнювати підтримання стабільного асортименту, впливати на собівартість продукції та потребувати оперативного коригування виробничих рішень.

У науково-технічному аспекті актуальними для підприємства є розвиток і оновлення технологій. Це стосується модернізації виробничих процесів, що дає змогу підвищувати ефективність, якість і стабільність випуску продукції, а також впровадження цифрових рішень для збору інформації, аналітики, контролю процесів і підтримки управлінських рішень. Важливими є й енергоефективні рішення та відновлювані джерела енергії, що зменшують залежність від традиційних енергоресурсів і підвищують екологічну привабливість виробництва. У сучасних умовах технологічний розвиток виступає важливою передумовою підвищення конкурентоспроможності підприємства, його гнучкості та здатності своєчасно реагувати на зміни ринку [16].

Серед соціокультурних факторів для ТОВ «Галіція-Трейд» особливо важливими є поширення культури здорового харчування та посилення орієнтації споживачів на виробників українського походження, що створює сприятливі умови для зростання попиту, зміцнення ринкових позицій і розширення частки на внутрішньому ринку. Це актуально для компанії, оскільки її продукція, насамперед соки прямого віджиму, відповідає запиту на натуральність, відсутність цукру та штучних добавок. Водночас такий тренд посилює конкуренцію, адже інші виробники також адаптують асортимент і комунікації до нових споживчих очікувань [13; 17]. Для ТОВ «Галіція-Трейд» додатковою перевагою є готовність частини споживачів підтримувати виробників українського походження та уникати продукції компаній, що не припинили діяльність на російському ринку [18]. Це набуває особливої ваги з огляду на присутність серед конкурентів великих транснаціональних корпорацій.

Отже, проведений аналіз дає змогу узагальнити ключові чинники зовнішнього впливу на діяльність ТОВ «Галіція-Трейд» та визначити характер їх прояву для компанії через систематизацію факторів макросередовища у вигляді загроз і можливостей у табл. 1.5.

Таблиця 1.5 – Фактори макросередовища

Фактор	Загроза	Можливість
російські атаки по території України	Порушення стабільної роботи через ризик пошкодження потужностей, перебої в логістиці та енергопостачанні.	
Мобілізація населення	Дефіцит робочої сили та ускладнення кадрового забезпечення.	
Зниження купівельної спроможності споживачів	Скорочення обсягів продажу через зниження попиту.	
Зростання цін на сировину і комплектуючі	Підвищення собівартості продукції.	
Подорожчання електроенергії та пального	Зниження рентабельності через зростання виробничих і логістичних витрат.	
Міграція населення за кордон	Скорочення обсягів збуту та посилення дефіциту кадрів.	
Залежність від сезонності сировини і кліматичних умов	Ускладнення планування через сезонність сировини, коливання її обсягів, якості й вартості.	
Розвиток технологій		Підвищення ефективності виробництва й управління.
Поширення культури здорового харчування	Посилення конкурентного тиску.	Збільшення частки ринку завдяки попиту на натуральну продукцію.
Підтримка виробника з українським походженням		Зміцнення позицій на внутрішньому ринку й споживчої лояльності.

Джерела: авторська розробка на основі результатів власних досліджень

У цілому результати аналізу макросередовища свідчать, що діяльність ТОВ «Галіція-Трейд» відбувається в умовах підвищеної нестабільності та значного зовнішнього тиску. Водночас окремі тенденції формують можливості для зміцнення ринкових позицій, реалізація яких потребує чіткої комунікації переваг продукції, своєчасної адаптації маркетингових рішень і гнучкого реагування на зміни зовнішнього середовища.

Подальший аналіз зовнішнього середовища доцільно звузати до мезорівня, що дає змогу простежити вплив окреслених макрочинників на стан галузі, зокрема через ключові показники ринку сокової продукції (рис. 1.3).

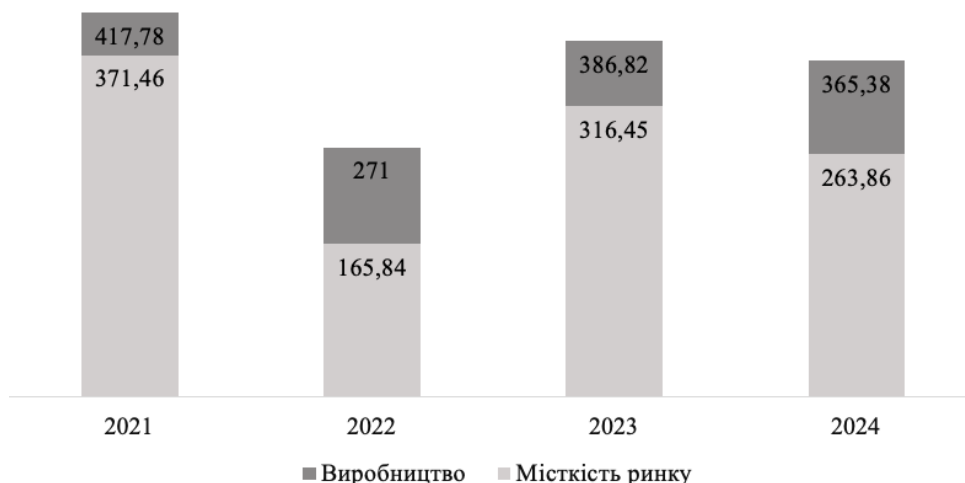


Рисунок 1.3 – Динаміка виробництва та місткості ринку сокової продукції України у 2021–2024 рр., тис. т

Джерело: авторська розробка за даними [19]

Аналіз ключових показників досліджуваного ринку свідчить про складну та нестабільну ситуацію в галузі. Динаміка обсягів виробництва та місткості ринку характеризується значною волатильністю. Упродовж усього досліджуваного періоду обсяги виробництва перевищували місткість ринку, що свідчить про переважання пропозиції над внутрішнім попитом і частково пояснюється експортними поставками. Водночас за останні три роки розрив між цими показниками збільшився, що можна пов'язати не лише з експортом, а й зі скороченням місткості внутрішнього ринку через зниження платоспроможності населення. Найглибше падіння відбулося у 2022 р., коли обсяги виробництва скоротилися на 31,5%, а місткість ринку – на 55,4% порівняно з попереднім роком, що стало прямим наслідком повномасштабного вторгнення. У 2023 р. ситуація частково стабілізувалася: ринок став більш передбачуваним, окремі підприємства відновили роботу, а виробники змогли наростити обсяги випуску. У результаті місткість ринку в натуральному вираженні зросла на 90,8%, а виробництво наблизилося до рівня 2021 р., хоча повністю його не досягло. Натомість у 2024 р. динаміка знову стала негативною, що можна пов'язати з гіршим, ніж очікувалося, врожаєм і зменшенням внутрішнього попиту, на що виробники відреагували скороченням обсягів виробництва [19].

Водночас між натуральними та грошовими показниками виробництва спостерігається помітна розбіжність: у натуральному вираженні воно не досягло довоєнного рівня, тоді як у грошовому – зросло з 8201,5 до 12049 млн грн. Така диспропорція зумовлена інфляційними процесами та зростанням собівартості сокової продукції. Отже, навіть після часткового відновлення у 2023 р. ринок не вийшов на стійку траєкторію зростання, а його розвиток залишався залежним від економічної ситуації та сировинних умов. Фактичні дані за 2025 р. наразі відсутні, однак базовий сценарій передбачав зростання виробництва соків завдяки прогнозованому врожаю та подальше помірне збільшення місткості ринку на рівні близько 0,9% щороку до 321,5 тис. т [19].

На тлі нестабільності внутрішнього ринку зростає перспективність експорту для українських виробників. Попри скорочення у 2023 р., зумовлене логістичними ускладненнями та блокуванням пунктів пропуску, у 2024 р. його обсяги знову суттєво зросли, а в грошовому вираженні перевищили 10 млрд грн. Це свідчить про привабливість зовнішніх ринків, де зберігається вища платоспроможність і більш розвинена культура споживання сокової продукції. Натомість імпорт у натуральному вираженні стійко скорочувався, що можна пояснити нижчою конкурентоспроможністю дорожчої імпоротної продукції в умовах зниження доходів населення. Попри це, закордонні виробники все ж присутні на українському ринку, а їх частка становить близько 8% [19].

Попри поточні труднощі, ринок сокової продукції України зберігає потенціал розвитку: середнє споживання соків на душу населення становить близько 10 л на рік, тоді як у країнах ЄС – 30 л, а у США – 50 л [20]. Це свідчить про наявність резерву для подальшого зростання за умови стабілізації економіки.

Важливою особливістю ринку сокової продукції України є переважання відновлених соків і нектарів, на які припадає близько дві третіх ринку, тоді як соки прямого віджиму займають значно меншу частку пропозиції. У торговельних мережах ці категорії здебільшого представлені без чіткого розмежування, що свідчить про недостатню структурованість ринку в межах окремих сегментів. За таких умов соки прямого віджиму перебувають під тиском

більш масових і ціново доступних категорій, що ускладнює їх виокремлення та посилює роль чіткого позиціонування й маркетингових комунікацій [21].

Серед основних тенденцій розвитку ринку сокової продукції варто виділити зростання попиту на натуральні продукти, підвищену увагу до вмісту цукру та посилення вимог до екологічно сталого виробництва [22]. Для ТОВ «Галіція-Трейд» такі тенденції є сприятливими, оскільки продукція компанії та принципи її виробництва відповідають актуальним ринковим запитам, що створює передумови для зміцнення її позицій на ринку.

Оцінку ринкових умов доцільно доповнити розглядом мікросередовища, що відображає взаємодію підприємства з учасниками ринку, зокрема споживачами. Саме вони формують попит, а відмінності в їхніх пріоритетах вибору дають змогу виокремити основні споживчі сегменти (табл. 1.6).

Таблиця 1.6 – Характеристика споживчих сегментів ТОВ «Галіція-Трейд»

Сегмент	Характеристика	Потреби та мотиви	Поведінкові особливості
Споживачі, орієнтовані на якість і натуральність	Піклуються про якість харчування та надають перевагу продукції з натуральним складом. Серед них значну частину становлять батьки.	Безпечний натуральний продукт без небажаних добавок. Готовність платити вищу ціну за зрозумілу цінність і якість.	Уважно вивчають склад, частіше обирають перевірені марки, орієнтуються на рекомендації та схильні до повторної купівлі за підтвердженої якості.
Споживачі, орієнтовані на цінову доступність	Раціонально оцінюють витрати, обирають продукцію з прийнятною ціною та менше зважають на відмінності між видами.	Бажання зекономити та обрати продукт із прийнятною ціною й відчутною вигодою.	Активно реагують на акції та знижки, порівнюють ціни та легко змінюють бренд на користь вигіднішої пропозиції.
Споживачі, орієнтовані на смак та емоційне сприйняття	Орієнтуються на смакові враження, зовнішній вигляд та образ бренду. Значну частину сегмента становлять діти.	Улюблені смаки, цікаві смакові поєднання, привабливе оформлення та емоційне задоволення.	Звертають увагу на смак, упаковку, рекламні образи та новинки; схильні до емоційного й імпульсивного вибору.
Споживачі, орієнтовані на практичність і формат упаковки	Оцінюють продукцію з погляду зручності використання в конкретній ситуації споживання.	Відповідність формату продукту умовам споживання, транспортування та зберігання.	Звертають увагу на формат упаковки, літраж і наявність кришки/трубочки; змінюють вибір залежно від ситуації споживання.

Джерело: авторська розробка на основі результатів власних досліджень

Отже, споживачі ТОВ «Галіція-Трейд» є неоднорідними за мотивами вибору сокової продукції, що зумовлює потребу орієнтації підприємства на кілька сегментів одночасно. Це відображається в асортиментній політиці компанії, яка поєднує бренди з різним ціннісним наповненням. Зокрема, ТМ Galicia більшою мірою орієнтована на споживачів, для яких визначальними є натуральність, якість і вища споживча цінність, тоді як ТМ «Світанок» забезпечує присутність підприємства в більш ціново чутливому сегменті. Водночас асортимент обох брендів адаптований до різних смакових уподобань, емоційного сприйняття продукції та запитів щодо формату упаковки. Такий диференційований підхід дає змогу підприємству ширше охоплювати споживачів і точніше узгоджувати асортимент із їхніми потребами.

На ринкові позиції підприємства суттєво впливає конкурентне середовище, яке визначає інтенсивність суперництва в галузі та можливості зміцнення позицій компанії. Для ринку сокової продукції України характерний олігополістичний тип конкуренції, оскільки значна його частина контролюється кількома великими виробниками. Це формує високі бар'єри не стільки для технологічного входження у сферу, скільки для подальшого закріплення на ринку. Досягнення помітної конкурентної позиції потребує значних фінансових і організаційних ресурсів, зокрема для забезпечення сировинної бази, дотримання стандартів якості, сертифікації, логістики, збуту та просування бренду в умовах конкуренції з компаніями, що вже мають досвід, впізнавані торгові марки й сформовану лояльність споживачів.

Поряд із великими виробниками активність на ринку демонструють фермерські господарства, зокрема «Гадз» та «Коник», які поєднують вирощування сировини з виробництвом власної натуральної сокової продукції, у тому числі за технологією прямого віджиму [23; 24]. Для ТОВ «Галіція-Трейд» вони становлять конкуренцію насамперед у площині натуральності та якості, однак їхній вплив поки обмежений невеликими масштабами виробництва, вужчим охопленням каналів збуту та слабшими можливостями просування. Водночас посилюється роль приватних марок великих роздрібних мереж, які

конкурують переважно нижчою ціною та в умовах зниження купівельної спроможності привертають дедалі більшу увагу споживачів.

На ринку сокової продукції конкуренція проявляється у товарно-видовій та товарно-родовій формах. Перша пов'язана із суперництвом між різними видами сокової продукції, зокрема соками прямого віджиму, відновленими соками, нектарами та соковмісними напоями. Друга охоплює конкуренцію з напоями-замінниками, серед яких газовані напої, ароматизовані води, холодні чаї та інша безалкогольна продукція, що задовольняє подібні споживчі потреби й часто має нижчу ціну [25]. В умовах зниження купівельної спроможності населення обидві форми конкуренції посилюються, оскільки частина споживачів не завжди чітко розрізняє види сокової продукції та під час вибору орієнтується переважно на ціну або впізнаваність бренду [21; 26]. Для ТОВ «Галіція-Трейд» це має особливе значення, адже соки прямого віджиму характеризуються вищим рівнем натуральності та, відповідно, вищою ціною. Це обмежує можливості цінової конкуренції та посилює потребу в чіткому донесенні до споживачів цінності продукції й її відмінностей від дешевших альтернатив.

Високу концентрацію галузі підтверджує те, що близько 70% ринку сокової продукції зосереджено в руках чотирьох великих виробників (рис. 1.4.).

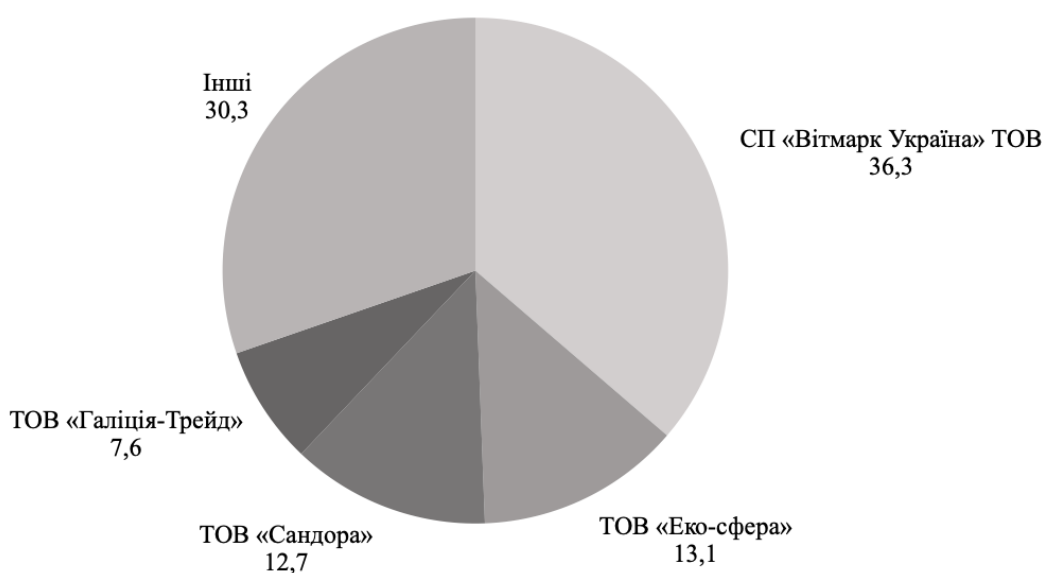


Рисунок 1.4 – Розподіл ринкових часток, %

Джерело: авторська розробка за даними [19]

Досліджувана компанія «Галіція-Трейд» посідає четверте місце серед основних учасників ринку. Її позиції формуються за рахунок двох торгових марок – Galicia та «Світанок». Водночас підприємство поступається лідерам галузі за масштабами ринкової присутності. З огляду на підходи Ф. Котлера, ТОВ «Галіція-Трейд» доцільно розглядати як членджера, оскільки компанія має помітну ринкову позицію та потенціал для зростання. Це зумовлює доцільність аналізу основних конкурентів, зокрема їхніх сильних і слабких сторін (табл. 1.7).

Таблиця 1.7 – Аналіз конкурентів ТОВ «Галіція-Трейд»

Конкурент	Основні переваги	Основні слабкі сторони
СП «Вітмарк-Україна» ТОВ (ТМ «Наш Сік», Jaffa, «Соковита», «Джусік»)	Лідер ринку, багаторічний досвід, відомі торгові марки, розвинена дистрибуція, охоплення різних цінових сегментів, значна варіативність форматів пакування, смаків і лінійок, активна комунікація зі споживачами та постійне розширення асортименту.	Обмежена присутність у преміальному сегменті та вузька лінійка соків прямого віджиму.
ТОВ «Еко-Сфера» (ТМ «Добрий Ранок», Play, Maldivia)	Активний розвиток напрямку приватних ТМ, наявність власних брендів, цінова доступність продукції.	Нижча впізнаваність власних брендів, обмежене просування, слабша брендова диференціація, вужче охоплення збутових каналів.
ТОВ «Сандора» (ТМ Sandora, «Садочок»)	Висока впізнаваність брендів, широкий асортимент смаків і лінійок, у тому числі унікальних для ринку, широка дистрибуція, значні фінансові та маркетингові ресурси завдяки належності до PepsiCo та активне просування.	Погіршення репутації через діяльність материнської компанії на ринку росії, менша гнучкість у прийнятті рішень, повільніша адаптація до змін українського ринку.

Джерело: авторська розробка на основі [27–29]

Отже, найсильніший конкурентний тиск на ТОВ «Галіція-Трейд» формують СП «Вітмарк-Україна» ТОВ і ТОВ «Сандора», перевагами яких є більший досвід роботи на ринку, вища впізнаваність брендів, ширша дистрибуція та активніше просування. Натомість ТОВ «Еко-Сфера» є менш значущим конкурентом, оскільки більшою мірою орієнтується на виробництво приватних марок і слабше розвиває власні бренди.

Для уточнення конкурентного позиціонування брендів проведено порівняльну оцінку основних торгових марок за параметрами ціни та якості. Результати оцінювання та карту позиціонування наведено в додатку А.

За результатами оцінювання встановлено, що ТОВ «Галіція-Трейд» представлене в різних ціново-якісних сегментах, що забезпечує ширше охоплення ринку. ТМ Galicia займає сегмент високої якості та високої ціни, тоді як ТМ «Світанок» розміщується в помірному ціново-якісному діапазоні. Позиція ТМ Galicia відмежовує бренд від дешевших пропозицій і вирізняє його серед конкурентів верхнього цінового сегмента, зокрема Jaffa та Sandora, завдяки вищому рівню якості, що формує чітку конкурентну основу. Водночас наявність сильних брендів у близькому ціновому діапазоні свідчить про готовність частини споживачів платити більше, однак потрібно доводити власну цінність.

Як уже зазначалося, ТОВ «Галіція-Трейд» входить до складу TBF Group – групи компаній повного циклу виробництва. Це забезпечує підприємству доступ до ресурсної та виробничої бази, однак не обмежує його співпрацю внутрішніми структурами об'єднання. Оскільки кожне підприємство групи працює в межах власного бюджету, компанія самостійно формує коло контрагентів, орієнтуючись на найбільш вигідні умови. За роки роботи компанія сформувала базу постачальників, перелік яких за основними групами наведено в табл. 1.8.

Таблиця 1.8 – Основні постачальники ТОВ «Галіція-Трейд»

Вид ресурсу	Постачальник
Обладнання	Bucher, Voema.
Сировина	Близько 50 % сировини, зокрема яблука та вишні, – ТОВ «ТБ Сад» як частина групи компаній; інша сировина – численні фермерські господарства та переробні підприємства України; екзотичні фрукти – постачальники з Іспанії, Греції, Індії та Коста-Рики.
Пакування	Tetra Pak 0,2 л постачає ПрАТ «Елопак-Фастів»; Tetra Pak 1 л – ДП «Тетра Пак Україна»; пауч – ТОВ «Гуалапак Україна»; скляна пляшка – ПрАТ «Вераллія Україна» та імпортери з Польщі.
Дерев'яні піддони і бочки	Т.В. Раск. Для забезпечення транспортування, завантаження та розвантаження проміжної продукції й готових товарів.

Джерело: авторська розробка на основі [4; 6]

Постачальники мають вагомий вплив на діяльність ТОВ «Галіція-Трейд», оскільки якість сировини та виробничих матеріалів визначає смакові властивості й безпечність кінцевої продукції, а стабільність постачання впливає на підтримання асортименту та виконання виробничих планів. Тому підприємство ретельно обирає постачальників, враховуючи їхню надійність, якість продукції та умови співпраці. Водночас залежність від зовнішніх контрагентів підвищує чутливість компанії до цінових коливань, доступності окремих ресурсів і перебоїв у постачанні. Для зменшення цих ризиків ТОВ «Галіція-Трейд» використовує диверсифіковану базу постачальників, поєднуючи ресурси підприємств групи із зовнішніми контрагентами, що підвищує гнучкість постачання й знижує залежність від окремих партнерів.

Поряд із ресурсним забезпеченням важливою умовою ефективної діяльності підприємства є організація реалізації готової продукції. Оскільки ТОВ «Галіція-Трейд» використовує непрямий тип збуту, значну роль у цьому процесі відіграють торговельні посередники, які забезпечують розподіл продукції та її доступність для кінцевого споживача. Основним каналом реалізації є великі роздрібні мережі, зокрема «АТБ», «Сільпо», «Фора», NOVUS та інші, що забезпечують широке охоплення ринку, значні обсяги продажу та стабільну присутність продукції в різних регіонах України. Крім того, продукція реалізується через локальні магазини, які, попри менші масштаби діяльності, розширюють її доступність у локаціях з обмеженою присутністю великих мереж. Окреме значення має сектор HoReCa, який формує додатковий обсяг збуту, посилює ринкову присутність і підвищує видимість бренду. Зокрема, партнерство з мережею McDonald's забезпечує близько 10% загального обсягу продажу продукції підприємства та підтверджує перспективність цього каналу. Електронна комерція наразі має обмежене значення через специфіку товару, однак підтримує присутність продукції в онлайн-середовищі та поступово набуває актуальності. Співпраця підприємства з торговельними посередниками здійснюється за схемою, поданою на рис. 1.5.

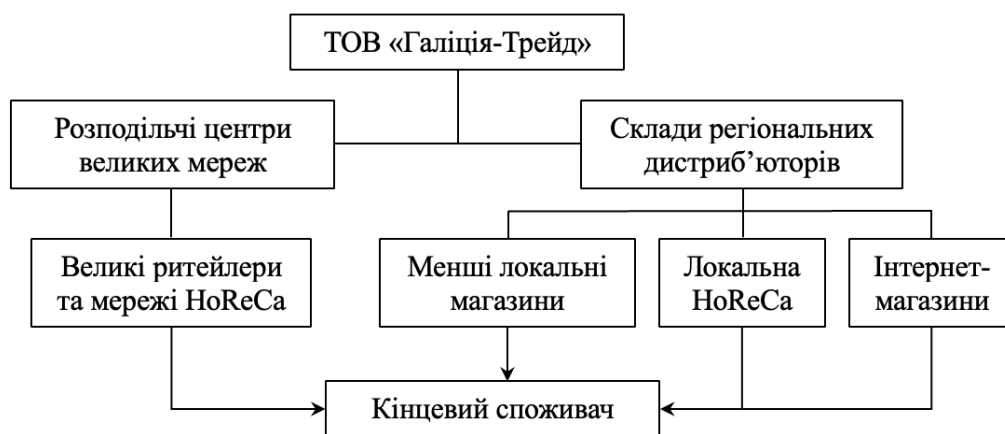


Рисунок 1.5 – Схема каналів збуту продукції ТОВ «Галіція-Трейд»

Джерело: авторська розробка на основі результатів власних досліджень

Практична взаємодія ТОВ «Галіція-Трейд» зі збутовими посередниками організована за двома моделями залежно від типу контрагента. Для великих мережеских клієнтів продукція постачається безпосередньо до розподільчих центрів, після чого партнери забезпечують її доставку до окремих торгових точок мережі. Натомість у роботі з меншими контрагентами та представниками електронної комерції підприємство використовує систему регіональних дистриб'юторів, закріплених за відповідними територіями. В обох випадках логістичні витрати враховуються у вартості продукції та покриваються підприємством. Для дистриб'юторів передбачено окремі цінові умови, що дає змогу враховувати їхню націнку й контролювати кінцеву ціну на полиці.

Важливою складовою цієї системи є логістичні партнери, які забезпечують перевезення сировини, проміжної та готової продукції. Основними партнерами є ТОВ «Рабен Україна», ТОВ «УВК-Інтернешнл», ТОВ «БСК Логістик», ТОВ «Швидкий Світ» і ТОВ «Інтер Фудс Груп». Власними силами компанія здійснює доставку лише в межах Львова, тому за іншими напрямками залежить від зовнішніх операторів. Додатково реалізацію підтримують мерчендайзери: крім штатних працівників, підприємство за потреби залучає аутсорсингових фахівців для належної викладки товару та дотримання стандартів представленості в місцях продажу.

У межах сформованої системи взаємодії з посередниками їхня надійність та умови співпраці істотно впливають на доступність продукції, стабільність поставок, контроль каналів реалізації, кінцеву ціну та якість контакту бренду з покупцем. Непрямий тип збуту обмежує можливості підприємства безпосередньо впливати на ці аспекти, однак для ТОВ «Галіція-Трейд» така модель є доцільною, адже сокова продукція здебільшого купується разом з іншими товарами в торгових точках. Тому ключовим завданням є підвищення керованості цієї системи через посилення контролю за умовами співпраці з посередниками, насамперед щодо ціноутворення та представленості продукції. Позитивним чинником є розвиток торговельної інфраструктури партнерських мереж, що розширює кількість точок продажу та сприяє зростанню обсягів збуту. Подальші напрями розвитку пов'язані з розширенням мережі посередників у перспективних каналах реалізації та розвитком власного транспорту для зменшення залежності від зовнішніх логістичних операторів.

Виявлені в процесі аналізу чинники мезо- та мікросередовища доцільно систематизувати у вигляді можливостей і загроз, щоб узагальнити їхній вплив на умови функціонування підприємства та перспективи його розвитку (табл. 1.9).

Таблиця 1.9 – Фактори мезо- та мікросередовища

Фактор	Загроза	Можливість
1	2	3
Коливання місткості внутрішнього ринку	Ускладнення планування збуту та ризик скорочення реалізації.	
Експортна привабливість ринку		Розширення збуту та зменшення залежності від внутрішнього ринку.
Нереалізований потенціал ринку		Збільшення обсягів продажу за рахунок зростання споживання.
Насиченість ринку нектарами та відновленими соками	Ускладнення залучення та утримання споживачів через цінову доступність дешевших категорій сокової продукції.	Посилення позицій у ніші натуральних соків, завдяки унікальності продукції та тренду на натуральність.
Високі вхідні бар'єри		Захист чинних позицій завдяки стримуванню появи нових масштабних конкурентів.

Продовження таблиці 1.9

1	2	3
Поява нових конкурентів	Зростання конкурентного тиску та ризик втрати частки ринку.	
Посилення товарно-видової та -родової конкуренції	Відтік частини споживачів внаслідок переорієнтації на дешевші альтернативи.	
Низька обізнаність споживачів щодо різниці між видами сокової продукції	Ускладнення залучення споживачів через нерозуміння переваг продукції та вибір дешевших або відоміших брендів.	
Маркетингова активність конкурентів	Ускладнення просування продукції та залучення споживачів.	
Якість продукції постачальників та їхня надійність		Підтримання стабільної якості продукції та безперервності виробництва.
Розширення мережі торгових точок збутових партнерів		Зростання доступності продукції та збільшення обсягів реалізації.
Наявність і поява нових перспективних партнерів у сфері збуту		Налагодження співпраці з новими партнерами для розширення каналів збуту та зростання обсягів реалізації.

Джерело: авторська розробка на основі результатів власних досліджень

Проведений аналіз дає підстави стверджувати, що зовнішнє маркетингове середовище ТОВ «Галіція-Трейд» характеризується нестабільністю, зумовленою воєнними умовами, погіршенням економічної ситуації, зниженням купівельної спроможності населення та зростанням собівартості виробництва. Особливо відчутним цей вплив є для підприємства, оскільки важливе місце в його асортименті займають соки прямого віджиму під брендом Galicia, для яких характерні вищий рівень натуральності та, відповідно, вищий ціновий рівень. За таких умов додатковий тиск на підприємство чинять загострення конкуренції та висока активність сильних гравців, які переважно пропонують нектари й відновлені соки, тобто більш доступну за ціною продукцію. Ситуацію ускладнює й те, що значна частина покупців не має чіткого уявлення про відмінності між різними видами сокової продукції, тому навіть наявність якісного й натурального продукту ще не забезпечує підприємству відчутної

конкурентної переваги. Водночас ринкове середовище формує і сприятливі передумови для розвитку, зокрема через зростання інтересу до натуральної продукції та посилення підтримки виробників українського походження. За таких умов для ТОВ «Галіція-Трейд» особливого значення набуває здатність своєчасно використати наявні ринкові можливості та перетворити реальні переваги продукції на зрозумілу для споживача цінність.

1.3 Аудит маркетингової діяльності ТОВ «Галіція-Трейд» щодо ТМ Galicia

Попередній аналіз умов функціонування ТОВ «Галіція-Трейд» зумовлює доцільність аудиту маркетингової діяльності підприємства, оскільки він дає змогу оцінити відповідність ухвалених рішень актуальним викликам і тенденціям ринку. Логічною відправною точкою такого аудиту є аналіз структури асортименту, оскільки він дає змогу оцінити роль окремих брендів у діяльності компанії та їхнє значення для формування її ринкових позицій. Так, соки ТМ Galicia формують близько 60% товарного портфеля компанії, тоді як частка ТМ «Світанок» становить близько 10%, що дає підстави розглядати Galicia як флагманський бренд. З огляду на це подальший аналіз доцільно зосередити саме на ТМ Galicia, оскільки вона найбільшою мірою формує ринкове сприйняття підприємства, а її основою є унікальний продукт – соки прямого віджиму, який є найбільш чутливим до актуальних ринкових викликів, але водночас має значний потенціал для подальшого розвитку.

Після уточнення ролі ТМ Galicia в діяльності ТОВ «Галіція-Трейд» доцільно перейти до оцінки її конкурентної поведінки. Такий аналіз дає змогу визначити, за рахунок яких переваг бренд утримує свої позиції на ринку та наскільки ці переваги відповідають реальним умовам конкуренції (табл. 1.10).

Таблиця 1.10 – Аналіз конкурентної поведінки ТМ Galicia

Елемент аналізу	Фактичний стан	Оцінка відповідності ринковим умовам
Характер конкурентної поведінки	Диференціація, яка спрямована на формування відмінної від конкурентів ринкової пропозиції.	Відповідає умовам конкуренції, але послаблюється ціновим тиском дешевших категорій і зниженням купівельної спроможності.
Джерела конкурентних переваг	Товар – соки прямого віджиму з мінімальною обробкою плодів, без додавання води, цукру, барвників і консервантів.	Відповідають запиту на натуральну продукцію, однак через недостатню обізнаність споживачів їхні переваги не завжди сприймаються належним чином.
Цільові сегменти	Орієнтація на споживачів, для яких важливими є натуральність і якість продукції, смакові характеристики, емоційне сприйняття бренду та практичність.	Загалом відповідає запитам споживачів, але потребує більш адресної комунікації відповідно до відмінностей у їхніх мотивах і критеріях вибору.
Поведінка конкурентів	Активне просування, широка дистрибуція, висока впізнаваність брендів, орієнтація переважно на нектари й відновлені соки з доступнішою ціною.	Створює сильний конкурентний тиск і потребує чіткого відмежування бренду від дешевших альтернатив.
Стійкість конкурентних позицій	Бренд має помітну присутність на ринку, але поступається лідерам за інтенсивністю просування, рівнем впізнаваності та сформованістю сприйняття його переваг.	Є недостатньою для посилення ринкових позицій, тому потребує активнішої маркетингової підтримки та ефективнішого донесення переваг бренду.

Джерело: авторська розробка на основі результатів власних досліджень

Отже, проведений аналіз свідчить, що основою конкурентної поведінки ТМ Galicia є товарна диференціація. Водночас її практична результативність стримується меншою інтенсивністю просування, нижчою впізнаваністю порівняно з лідерами ринку та недостатньо чітким закріпленням переваг бренду у свідомості споживачів. У поєднанні з ціновим тиском дешевших категорій це обмежує можливості повного використання потенціалу наявних переваг. З огляду на це подальший аналіз доцільно зосередити на продуктивній політиці ТМ Galicia, оскільки саме вона визначає зміст товарної пропозиції, через яку бренд відрізняється від конкурентів на ринку.

Як уже зазначалося, ядром продуктової пропозиції ТМ Galicia є соки прямого віджиму, що відзначаються високою якістю та натуральністю завдяки

особливостям технології виробництва й суворому контролю на всіх етапах. Водночас продуктову політику бренду формують не лише характеристики самого товару, а й асортиментні рішення, через які вона реалізується (табл. 1.11).

Таблиця 1.11 – Склад асортименту ТМ Galicia

Характеристика	Продуктова лінійка			
	Класична		Екзотик	Дитяча
Тип пакування	Картон	Скло	Картон	Картон
Об'єм, л	1	1/0,3	1	0,2
Кількість смаків	12	5	4	7

Джерело: авторська розробка за даними [3]

Асортимент ТМ Galicia є достатньо різноманітним і зорієнтованим на різні споживчі запити, що проявляється не лише у варіативності смаків, а й у формуванні окремих продуктових лінійок із відповідним позиціонуванням, дизайном і форматами пакування. Водночас специфіка соків прямого віджиму об'єктивно обмежує надмірне розширення пропозиції, оскільки окремі смаки можуть бути занадто концентрованими для споживання або економічно недоцільними у виробництві. Попри це, бренд забезпечує достатню варіативність – від традиційних до більш оригінальних та екзотичних поєднань. Поточний склад асортименту є результатом пошуку збалансованої продуктової пропозиції, яка враховує споживчі очікування, технологічні можливості та ринкову доцільність, тому протягом останніх років він залишається відносно стабільним і не потребує суттєвих змін. Водночас розвиток продуктової політики відбувається через удосконалення вже наявних позицій. Зокрема, останнє оновлення дитячої лінійки Galicia передбачало впровадження унікального для українського ринку пакування Slim Leaf, що підвищило зручність споживання, помітність продукту на полиці та продуктивність виробництва [30].

Для глибшої оцінки продуктової політики доцільно також врахувати стадію життєвого циклу товару, оскільки це дає змогу визначити поточний етап розвитку бренду та окреслити напрями його подальшого розвитку (рис. 1.6).

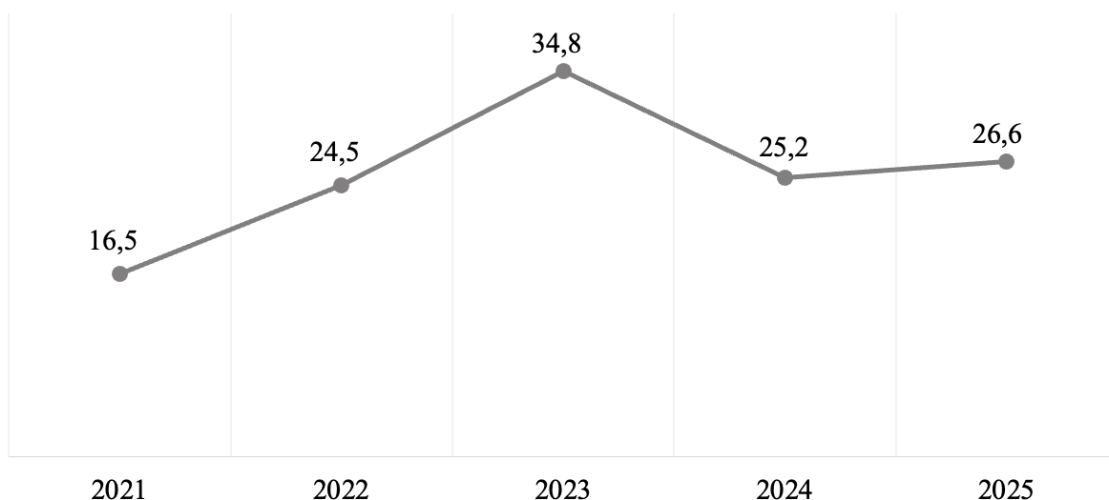


Рисунок 1.6 – Динаміка обсягів продажу ТМ Galicia у 2021–2025 рр., тис. т

Джерело: авторська розробка на основі результатів власних досліджень

Аналіз динаміки обсягів продажу ТМ Galicia свідчить про їх зростання у 2022–2023 рр., що, попри початок повномасштабної війни, було зумовлено трансформацією конкурентного середовища: виходом частини міжнародних гравців та тимчасовим скороченням пропозиції з боку окремих українських виробників. У цих умовах підприємство не зупинило діяльність, зберегло безперервність постачання та оперативно зреагувало на зміни попиту, тоді як ритейлери нарощували представленість продукції бренду для заповнення полиць [31]. У 2023 р. внаслідок адаптації бізнес-процесів і використання сприятливої ринкової кон'юнктури було досягнуто пікових обсягів продажу. У 2024 р. відбулося зниження показників через повернення великих гравців і посилення боротьби за ринкові частки, однак у 2024–2025 рр. спостерігається стабілізація з ознаками відновлення зростання. Попри зниження платоспроможності населення, попит на продукцію бренду частково підтримується зростанням інтересу до натуральних і якісних продуктів, а також стійкішим попитом на дитячі соки, у межах якого батьки виявляють вищу готовність платити за безпечну продукцію. Незважаючи на нерівномірність динаміки, ТМ Galicia перебуває на етапі зростання, оскільки сама категорія соків прямого віджиму в Україні продовжує формуватися та розширювати споживчу базу. За таких умов продуктова політика бренду загалом відповідає потребам

ринку та узгоджується з його позиціонуванням, що створює передумови для подальшого розвитку. На цьому етапі доцільно зосередитися на точковому оновленні асортименту в межах ціннісної логіки бренду, активнішому освоєнні каналів збуту та належній маркетинговій підтримці для посилення й продовження періоду зростання.

Враховуючи високий рівень натуральності продукції ТМ Galicia, її виробництво супроводжується вищою собівартістю, що зумовлює і вищий рівень кінцевої ціни. За таких умов підхід бренду до ціноутворення ґрунтується на співвідношенні «ціна-якість» та передбачає встановлення преміальних цін на соки прямого віджиму. Це відповідає якісним характеристикам продукції, її позиціонуванню та дає змогу відмежувати бренд від дешевших альтернатив. Водночас такий підхід потребує чіткого обґрунтування ціни через ефективну комунікацію цінності продукту. З огляду на це доцільно перейти до аналізу комунікаційної політики ТМ Galicia.

Незважаючи на використання ТМ Galicia різних комунікаційних інструментів, зокрема власних соціальних мереж, публікацій у медіа, партнерських інтеграцій у межах спільних продуктів і заходів, територіального радіо, а також активностей у місцях продажу у формі POS-матеріалів і радіо в торгових мережах, комунікаційна політика бренду загалом має обмежений характер. Значна частина цих заходів реалізується локально або ситуативно, що не забезпечує достатнього охоплення аудиторії на рівні всього ринку. За таких умов комунікаційна активність бренду є недостатньою для формування високої впізнаваності та чіткого розуміння споживачами відмінностей соків прямого віджиму від дешевших альтернатив. У результаті частина покупців і надалі орієнтується переважно на ціну або більш відомі бренди, що ускладнює повноцінне використання переваг товарної диференціації.

Проведений аналіз дозволяє чітко окреслити сильні та слабкі сторони ТМ Galicia, а також зовнішні можливості й загрози, що впливають на її ринкові позиції та перспективи розвитку. Їх систематизацію подано у форматі SWOT-матриці в табл. 1.12.

Таблиця 1.12 – SWOT-аналіз TM Galicia

Сильні сторони	Слабкі сторони
– досвід роботи на ринку та репутація бренду; – приналежність до TBF Group, що розширює ресурсні та ринкові можливості бренду; – сучасне виробниче обладнання та належний рівень ресурсного забезпечення; – висока якість і натуральність продукції завдяки технології прямого віджиму та контролю на всіх етапах виробництва; – чітка продуктова відмінність бренду від поширених на ринку видів сокової продукції; – наявність сертифікації, що підтверджує якість і безпечність продукції; – різноманітний асортимент за рахунок варіації смаків, лінійок і форматів пакування; – наявність і розвиток експортного напрямку; – налагоджена збутова мережа та присутність у різних каналах реалізації; – диверсифікована база партнерів.	– обмежений маркетинговий бюджет; – обмежена та недостатньо системна комунікаційна підтримка бренду; – нижчий рівень впізнаваності бренду та недостатньо чітке сприйняття його переваг споживачами; – висока собівартість продукції, що зумовлює вищий рівень ціни й обмежує можливості цінової конкуренції; – залежність від зовнішніх партнерів у постачанні, логістиці та збуті.
Можливості	Загрози
– збільшення обсягів реалізації та зміцнення ринкових позицій завдяки поширенню тренду на натуральність і підтримці продукції українського походження; – зростання обсягів реалізації за рахунок потенціалу збільшення споживання сокової продукції на душу населення за умови стабілізації економічної ситуації; – закріплення позицій у ніші натуральних соків на тлі переважання на ринку нектарів і відновлених соків; – збільшення обсягів реалізації та зменшення залежності від внутрішнього ринку завдяки експортній привабливості зовнішніх ринків; – розширення ринкового покриття завдяки наявності перспективних збутових посередників і розвитку партнерських мереж; – підвищення ефективності діяльності завдяки розвитку технологій; – підтримання стабільності виробництва та реалізації продукції завдяки співпраці з надійними партнерами; – збереження ринкових позицій завдяки відносно високим бар'єрам входу на ринок.	– скорочення обсягів реалізації внаслідок зниження платоспроможності споживачів; – нівелювання конкурентних переваг через нерозуміння споживачами відмінностей між видами сокової продукції та причин вищої ціни. – ускладнення залучення та утримання споживачів через високу маркетингову активність основних гравців і загострення товарно-видової та -родової конкуренції з дешевшими та більш впізнаваними альтернативами; – зростання собівартості продукції внаслідок подорожчання сировини, комплектуючих, логістики та електроенергії; – порушення виконання виробничих планів через сезонні та кліматичні коливання обсягів і вартості сировини. – дестабілізація операційної діяльності та збуту внаслідок російських атак; – посилення кадрового дефіциту та звуження внутрішнього ринку через мобілізацію і міграцію населення.

Джерело: авторська розробка на основі результатів власних досліджень

Проведений SWOT-аналіз окреслює ключові внутрішні та зовнішні умови розвитку ТМ Galicia, однак для глибшого обґрунтування стратегічних рішень доцільним є їх зіставлення в межах перехресного SWOT-аналізу (табл. 1.13).

Таблиця 1.13 – Перехресний SWOT-аналіз ТМ Galicia

Поле аналізу	Зміст стратегічних висновків
S-O	Наявні якісні характеристики продукції та її чітка продуктова відмінність відповідають зростаючому споживчому запиту на натуральну продукцію українського походження, що створює умови для нарощування частки ринку. Належна ресурсна база у поєднанні зі сформованою збутовою інфраструктурою та партнерською мережею забезпечує можливість розширення охоплення ринку, збільшення обсягів реалізації та розвитку експортного напрямку.
S-T	Якісні характеристики продукції та її чітка продуктова відмінність частково знижують вразливість бренду до поширення дешевших і більш впізнаваних альтернатив, однак не усувають впливу цінової чутливості попиту, особливо в умовах недостатнього розуміння споживачами відмінностей між видами сокової продукції. Водночас налагоджена збутова інфраструктура, диверсифікована база партнерів і підтримка TBF Group підвищують стійкість до перебоїв у постачанні, логістиці та збуті, попри збереження залежності від зовнішніх контрагентів.
W-O	Обмежені маркетингові ресурси, недостатня системність комунікацій, нижча впізнаваність бренду та слабше донесення споживчої цінності продукції стримують повноцінне використання ринкових можливостей. За таких умов зростання попиту на натуральну продукцію, потенціал розширення збуту та експортна привабливість ринку не дають змоги повною мірою наростити обсяги реалізації, зміцнити ринкові позиції та закріпитися в ніші натуральних соків. Додатково висока собівартість продукції обмежує цінову гнучкість бренду та послаблює можливості розширення його ринкової присутності.
W-T	Поєднання внутрішніх обмежень бренду із зовнішнім конкурентним та економічним тиском формує найбільш уразливу зону його розвитку. Недостатня комунікаційна підтримка, нижча впізнаваність бренду та слабка обізнаність споживачів щодо відмінностей продукції ускладнюють залучення й утримання споживачів в умовах активного просування конкурентів і поширення дешевших альтернатив. Висока собівартість продукції підсилює чутливість до цінового тиску, а залежність від зовнішніх партнерів у постачанні, логістиці та збуті послаблює стійкість операційної діяльності до зовнішніх збоїв.

Джерело: авторська розробка на основі результатів власних досліджень

Перехресний SWOT-аналіз засвідчив, що ТМ Galicia має належну внутрішню основу для розвитку, оскільки поєднує якісні характеристики продукції, чітку продуктову відмінність, належне ресурсне забезпечення та сформовану збутову інфраструктуру. Водночас реалізація цих переваг ускладнюється впливом внутрішніх обмежень і зовнішнього конкурентного

та економічного тиску. У результаті потенціал бренду реалізується не повною мірою, а його позиції потребують подальшого зміцнення.

Проведений аналіз дав змогу окреслити симптоми маркетингової проблеми ТМ Galicia: нижчий рівень впізнаваності бренду порівняно з лідерами ринку, недостатньо чітке закріплення його переваг у свідомості споживачів, ускладнення залучення й утримання споживачів в умовах активного просування дешевших і більш відомих альтернатив. Їх виникнення зумовлене сукупністю взаємопов'язаних причин. Обмежений маркетинговий бюджет і несистемна комунікаційна підтримка стримують формування впізнаваності бренду та ускладнюють донесення його споживчої цінності до цільової аудиторії. Водночас висока собівартість соків прямого віджиму обмежує можливості цінової конкуренції, тоді як у структурі ринку переважають доступніші за ціною нектари та відновлені соки. Крім того, значна частина споживачів не має чіткого розуміння відмінностей між видами сокової продукції, через що вища ціна ТМ Galicia часто сприймається не як обґрунтоване відображення натуральності та якості, а як бар'єр до покупки. Отже, маркетингова управлінська проблема ТМ Galicia полягає у **недостатній ефективності управління ціннісною диференціацією бренду, що зумовлює розрив між реальною цінністю продукту та її сприйняттям споживачами.**

Для подальшого обґрунтування управлінських рішень необхідно отримати цілісне уявлення про умови, у яких ТМ Galicia формує та реалізує свою цінність на ринку сокової продукції. У зв'язку з цим проблема маркетингового дослідження полягає у аналізі конкурентних підходів до формування цінності пропозиції, визначенні можливостей і бар'єрів реалізації ціннісного потенціалу бренду, а також з'ясуванні особливостей споживчої поведінки, рівня обізнаності про ТМ Galicia та сприйняття її переваг. Отримана інформація дасть змогу глибше зрозуміти причини виникнення маркетингової проблеми та сформулювати основу для розроблення рекомендацій щодо її вирішення.

Висновки до розділу 1

Проведений ситуаційний аналіз засвідчив, що ТОВ «Галіція-Трейд» має стійку виробничо-ресурсну основу для роботи на ринку сокової продукції. Ключовою перевагою підприємства є спеціалізація на виробництві соків прямого віджиму під ТМ Galicia, що формує чітку продуктову відмінність бренду завдяки натуральному складу та збереженню природних властивостей сировини. Водночас висока собівартість продукції, вищий ціновий рівень і обмежені маркетингові ресурси ускладнюють комерційну реалізацію цієї переваги та послаблюють позиції бренду.

Аналіз зовнішнього маркетингового середовища показав, що ринкові умови посилюють виявлені обмеження. Нестабільність попиту, зростання витрат і висока цінова чутливість споживачів є особливо відчутними для ТМ Galicia через вищий ціновий рівень її продукції. Переважання доступніших категорій сокової продукції, зокрема нектарів і відновлених соків, ускладнює сприйняття цієї ціни як обґрунтованої, особливо за недостатнього розуміння споживачами якісних відмінностей між видами сокової продукції та активнішої комунікаційної присутності брендів-конкурентів. Водночас інтерес до здорового харчування й натуральних продуктів формує можливості для розвитку ТМ Galicia за умови чіткого донесення її переваг до споживачів.

Маркетинговий аудит дав змогу встановити, що ТМ Galicia має основу для ціннісної диференціації, однак її реалізація обмежується слабким закріпленням переваг бренду у сприйнятті споживачів. За таких умов особливість пропозиції потребує послідовного та системного комунікаційного пояснення, щоб стати зрозумілим аргументом вибору для цільової аудиторії.

Отже, маркетингова управлінська проблема ТМ Galicia полягає у недостатній ефективності управління ціннісною диференціацією бренду, що зумовлює розрив між реальною цінністю продукту та її сприйняттям споживачами. Її вирішення потребує подальшого маркетингового дослідження як основи для розроблення відповідних рекомендацій.

РОЗДІЛ 2 ДИЗАЙН МАРКЕТИНГОВОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

2.1 Теоретичні основи управління ціннісною диференціацією торговельної марки

Теоретичне обґрунтування управління ціннісною диференціацією торгової марки потребує послідовного розкриття базових понять, які формують зміст досліджуваної проблеми та визначають логіку подальшого аналізу.

Одним із вихідних понять дослідження є торгова марка, яку в науковій літературі розглядають у правовій та маркетинговій площинах. У правовому аспекті А. Старостіна, А. Длігач і В. Кравченко трактують її як юридичний термін, що засвідчує право власності підприємства на певну назву, емблему, дизайн або інше позначення [32]. З позиції маркетингу підходи до трактування торгової марки є близькими за змістом і переважно зводяться до її розуміння як засобу ідентифікації продукції на ринку. Зокрема, Н. Карачина, Д. Дихніч і М. Самофалова розглядають торгову марку як ім'я, назву, символ, зображення або їх поєднання, призначені для ідентифікації товарів чи послуг певного продавця та їх відокремлення від конкурентних пропозицій [33].

Окремі науковці ототожнюють поняття торгової марки та бренду, однак у сучасних дослідженнях більш поширеним є підхід, за яким ці категорії не є синонімами. Бренд має ширший зміст, оскільки виходить за межі формального позначення товару та пов'язується з його сприйняттям, очікуваними перевагами й ставленням споживача. Так, С. Гаркавенко розглядає бренд як цілісний образ товару або послуги, що формується через поєднання їхніх характеристик, очікувань споживача та асоціацій, які виникають у його свідомості [34]. У підході А. Старостіної, А. Длігача і В. Кравченка бренд трактується як загальновідома та диференційована торгова марка, що асоціюється у свідомості споживача з певними перевагами або вигодами, помітно вирізняється серед конкурентних марок і має певний рівень споживчої лояльності [32].

Оскільки бренд формується не лише через назву чи візуальні ознаки, а й через сприйняття його відмінностей порівняно з конкурентами, логічним продовженням аналізу є розгляд поняття диференціації. Узагальнюючи наукові підходи, диференціацію в маркетингу доцільно розглядати як процес формування відмінних характеристик ринкової пропозиції, які дають змогу виокремити її серед конкурентів, підкреслити її переваги та створити основу для чіткого позиціонування. І. Ангелко розглядає диференціацію як один із ключових інструментів підвищення ефективності маркетингової стратегії та підкреслює її вплив на різні аспекти маркетингової діяльності, зокрема позиціонування, цінову політику, комунікації та взаємодію зі споживачами. Такий підхід дає підстави розглядати диференціацію не як окрему ознаку, а як комплексний механізм формування конкурентної переваги. Практичне значення диференціації полягає в посиленні ринкової позиції підприємства та зменшенні залежності від прямої цінової конкуренції. Чітко сформовані відмінності допомагають підприємству зайняти більш помітне місце на ринку, підвищити впізнаваність бренду та сформувати прихильність споживачів. Крім того, диференціація підвищує ефективність просування, оскільки робить комунікацію більш змістовною та дає змогу будувати її на визначених перевагах. У довгостроковій перспективі це створює передумови для стабільного розвитку підприємства та розширення його ринкової частки [35].

Залежно від джерела формування конкурентних переваг Ф. Котлер виокремлює товарну, сервісну, диференціацію персоналу та іміджеву диференціацію. Товарна диференціація пов'язана зі створенням відмінностей у функціональних характеристиках продукції, її якості, надійності, стилі та дизайні. Сервісна диференціація виявляється в особливостях обслуговування, що супроводжують товар, зокрема в умовах доставки, встановлення, консультування, ремонту та надання додаткових послуг. Диференціація персоналу визначається професійними та комунікативними якостями працівників, їхньою компетентністю, ввічливістю, відповідальністю та здатністю забезпечувати належний рівень взаємодії зі споживачем. Іміджева

диференціація стосується формування у свідомості споживача стійкого образу підприємства або торгової марки за допомогою символіки, комунікацій, атмосфери та інших елементів, що впливають на її сприйняття. Таким чином, джерела диференціації мають комплексний характер і охоплюють як матеріальні, так і нематеріальні складові ринкової пропозиції, які в сукупності забезпечують формування конкурентних переваг підприємства [36].

Проте самі по собі відмінності ринкової пропозиції ще не гарантують реальної конкурентної переваги, оскільки їх значущість визначається тим, наскільки вони важливі для споживача. Саме тому розгляд диференціації доцільно продовжити через поняття споживчої цінності, яке пояснює, чому однакові характеристики товару можуть по-різному впливати на вибір покупця. Наукові підходи до розуміння цінності поступово змістилися від її трактування крізь призму економічної основи товару та витрат на його створення до розгляду з позиції самого споживача, його потреб, очікувань і вигод, отриманих у процесі споживання. У цьому контексті доцільною є позиція Л. М. Шульгіної, яка визначає споживчу цінність товару як здатність матеріального або нематеріального блага задовольняти потреби споживачів відповідно до їхніх очікувань, що впливає на їхню купівельну поведінку та сприяє зростанню доданої вартості товару [37]. Водночас В. Зейтамль розглядає споживчу цінність як загальну оцінку корисності продукту, що визначається співвідношенням між вигодами, які отримує споживач, і витратами, яких він зазнає, причому йдеться не лише про грошові витрати, а й про час, зусилля та інші ресурси, пов'язані з придбанням і споживанням товару [38]. Отже, переваги марки набувають реального значення лише тоді, коли сприймаються споживачем як важливі та такі, що виправдовують його витрати і зусилля.

Споживча цінність має багатовимірний характер, що дає підстави розглядати її як результат поєднання різних вигод, значущих для споживача. Зокрема, Дж. Шет, Б. Ньюман та Б. Гросс у теорії споживчих цінностей обґрунтовують, що вона формується одночасно у п'яти вимірах: функціональному, який відображає практичну корисність товару; емоційному,

пов'язаному з почуттями та враженнями від його споживання; соціальному, що характеризує символічне значення товару для споживача; пізнавальному, який виявляється у сприйнятті новизни; та умовному, залежному від конкретної ситуації використання [39]. Такий підхід свідчить, що цінність товару визначається не окремою характеристикою, а сукупністю різних аспектів його сприйняття і використання. Отже, споживча цінність формується не як результат окремої властивості товару, а як комплексна оцінка різних вигод і значень, які споживач пов'язує з його придбанням і споживанням.

Узагальнення підходів до розуміння диференціації та споживчої цінності дає підстави сформулювати синтезоване поняття ціннісної диференціації як формування таких відмінностей ринкової пропозиції, які є значущими для споживача та сприймаються ним як вагомі переваги. Водночас навіть наявність ціннісної пропозиції ще не гарантує її належного сприйняття з боку цільової аудиторії, оскільки оцінка товару виробником і споживачем не завжди збігається. Це пояснюється тим, що виробник оцінює продукт з позиції його об'єктивних характеристик, маючи найбільш повну інформацію про склад, технологію виготовлення, якість та інші фактичні параметри, тоді як споживач сприймає його на основі власного досвіду, очікувань, отриманої інформації та комунікаційних повідомлень підприємства. Саме тому поряд з об'єктивною якістю, що відображає реальні властивості продукту, важливу роль відіграє і суб'єктивна якість, яка формується у свідомості споживача [40]. Унаслідок цього між фактичними перевагами ринкової пропозиції та їх сприйняттям цільовою аудиторією може виникати розрив, що ускладнює реалізацію ціннісної диференціації на практиці та зумовлює потребу в цілеспрямованому управлінні цим процесом. Поняття управління М. Мескон, М. Альберт та Ф. Хедоурі розглядають як процес планування, організації, мотивації і контролю, необхідний для формулювання та досягнення цілей [41].

На основі розгляду ключових аспектів досліджуваної теми управління ціннісною диференціацією торгової марки доцільно визначати як систему маркетингових рішень і дій, спрямованих на формування значущих для

споживача відмінностей торгової марки, підтримання та посилення їх належного сприйняття цільовою аудиторією. У такому розумінні його зміст полягає не лише у створенні ціннісних переваг, а й у забезпеченні максимальної відповідності між фактичними характеристиками пропозиції та їх сприйняттям цільовою аудиторією. Схему цього процесу наведено на рис. 2.1.

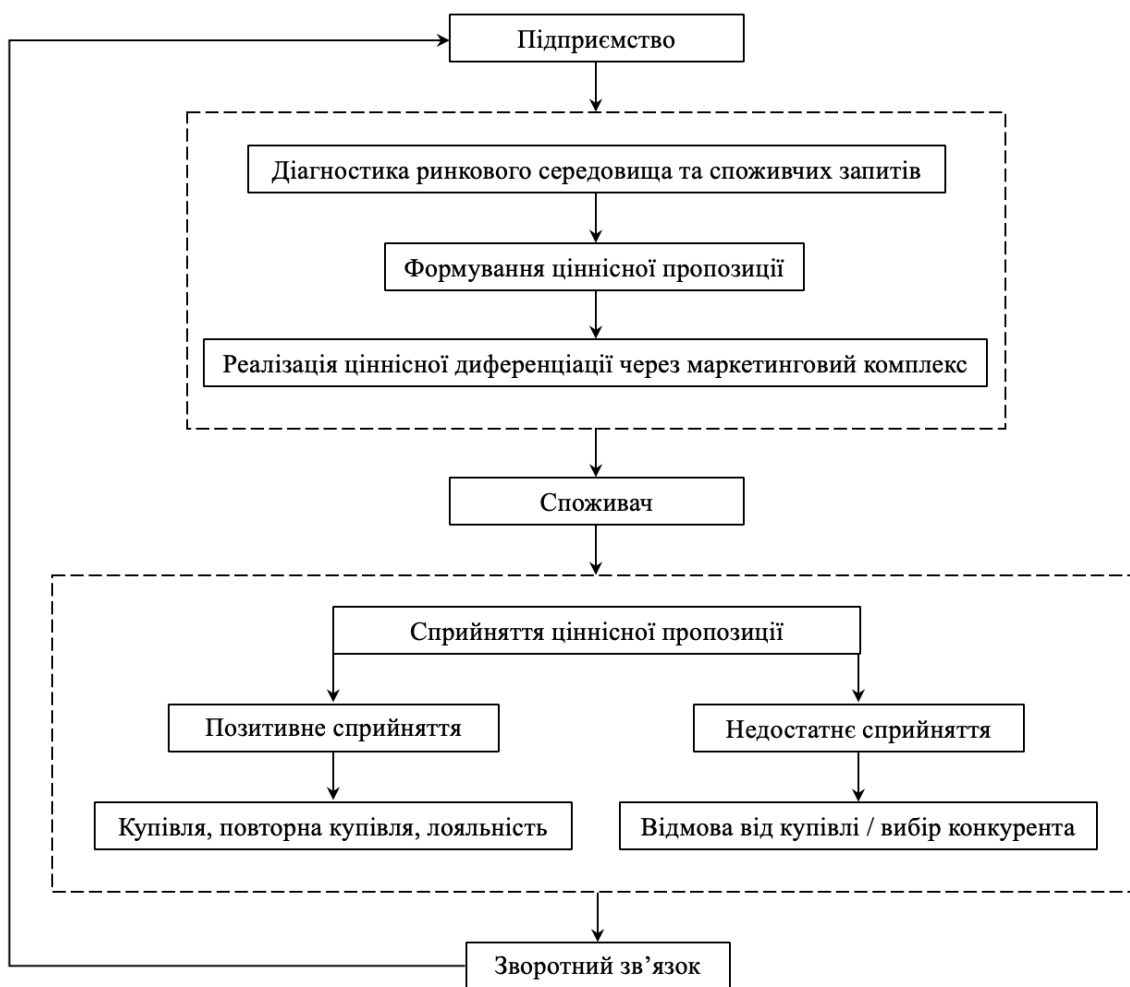


Рисунок 2.1 – Схема процесу управління ціннісною диференціацією

Джерело: авторська розробка на основі результатів власних досліджень

Отже, ефективність управління ціннісною диференціацією визначається не лише здатністю підприємства сформулювати ціннісну пропозицію, а й забезпечити її належне сприйняття цільовою аудиторією. Вирішальне значення має узгодженість усіх етапів процесу: від виявлення значущих для споживача критеріїв цінності та формування відповідних переваг до їх підтримання через елементи комплексу маркетингу, насамперед засоби просування, і подальшого

оцінювання результатів. Лише за таких умов ціннісні характеристики пропозиції можуть трансформуватися у реальні поведінкові результати у формі купівлі, повторної купівлі та лояльності. Водночас недостатнє сприйняття цінності з боку споживача послаблює ринковий ефект сформованих переваг і підвищує ймовірність відмови від купівлі або переорієнтації на конкурентні марки. Саме тому важливого значення набуває зворотний зв'язок, який дає змогу своєчасно виявляти розриви між фактичними перевагами торгової марки та їх сприйняттям, коригувати маркетингові рішення і підвищувати результативність управління.

Розглянуті теоретичні підходи створюють підґрунтя для подальшого планування маркетингового дослідження. З огляду на зміст досліджуваної проблеми його доцільно будувати на поєднанні вторинної та первинної інформації, що дає змогу забезпечити комплексний підхід до її вивчення.

Для отримання вторинних даних необхідним є проведення кабінетного дослідження, спрямованого на аналіз конкурентного середовища та порівняння підходів, за допомогою яких бренди формують і підтримують власну відмінність на ринку. Це дає змогу окреслити ринковий контекст ТМ Galicia, виявити особливості реалізації ціннісної диференціації конкурентними марками та сформулювати аналітичну основу для наступних етапів дослідження.

Отримання первинної інформації передбачає поєднання якісного та кількісного підходів. Якісний підхід реалізується через глибинне інтерв'ю з експертом і дає змогу отримати фахову оцінку ТМ Galicia, її ціннісних переваг, технології прямого віджиму як потенційної основи ціннісної диференціації, а також умов її реалізації на ринку. Кількісний підхід, представлений опитуванням споживачів, спрямований на вивчення розуміння категорії, поведінки цільової аудиторії, сприйняття ТМ Galicia та бар'єрів купівлі. У сукупності це дає змогу оцінити поточний стан ціннісної диференціації торгової марки, зіставити експертне бачення її переваг зі сприйняттям цільової аудиторії, виявити проблемні аспекти та обґрунтувати напрями вдосконалення.

Окреслення основних напрямів дослідження дає змогу цілісно відобразити його логіку та взаємозв'язок основних складових (рис. 2.2).



Рисунок 2.2 – Логіко-структурна модель маркетингового дослідження щодо управління ціннісною диференціацією TM Galicia

Джерело: авторська розробка на основі результатів власних досліджень

Запропонований підхід дає змогу розглянути проблему комплексно та забезпечує послідовний перехід від її загального окреслення до поглибленого аналізу. Кабінетне дослідження формує аналітичну основу для розуміння ринкового контексту й особливостей брендової відмінності, а польове поглиблює аналіз через зіставлення експертного бачення ціннісних переваг бренду з їх сприйняттям споживачами. У сукупності це дає змогу виявити проблемні аспекти ціннісної диференціації TM Galicia та обґрунтувати рекомендації щодо підвищення ефективності управління нею.

2.2 Планування та здійснення маркетингового дослідження

Після формулювання маркетингової управлінської проблеми було здійснено планування маркетингового дослідження, результати якого є необхідними для подальшого обґрунтування управлінських рішень.

Об'єктом дослідження є процес формування ціннісної диференціації на ринку сокової продукції.

Предметом дослідження є особливості формування та напрями посилення ціннісної диференціації ТМ Galicia на ринку сокової продукції.

Метою маркетингового дослідження є отримання інформації, необхідної для обґрунтування рішень щодо підвищення ефективності управління ціннісною диференціацією ТМ Galicia.

Для досягнення поставленої мети маркетингового дослідження було сформовано перелік завдань, кожне з яких деталізується через відповідні пошукові питання, що конкретизують необхідну інформацію та забезпечують послідовність подальшого аналізу (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Завдання дослідження

Завдання дослідження	Пошукові питання	Метод отримання та джерело інформації	Формат отриманої інформації
1	2	3	4
Порівняти підходи ТМ Galicia та основних конкурентних брендів до формування і реалізації ціннісної диференціації.	Які ключові повідомлення бренди використовують для донесення своїх переваг?	Кабінетне дослідження відкритих джерел: офіційних сайтів, соціальних мереж, упаковки, рекламних матеріалів та онлайн-каталогів торговельних мереж.	Текстовий опис результатів з використанням таблиць.
	На яких атрибутах ґрунтується диференціація кожного бренду?		
	Які канали комунікації використовують бренди?		
	Які підходи до формування ціни використовують бренди?		
	Як бренди забезпечують доступність продукції для споживачів?		

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4
З'ясувати умови, бар'єри та дієві підходи до реалізації ціннісної диференціації натуральної сокової продукції.	Чи є технологія прямого віджиму достатньою основою для ціннісної диференціації?	Польове дослідження (глибинне інтерв'ю з експертом).	Текстове узагальнення експертної позиції з використанням таблиці та схеми.
	Які чинники обмежують реалізацію ціннісної диференціації натуральної сокової продукції на ринку?		
	Які підходи є релевантними для зміцнення ринкових позицій натуральної сокової продукції в поточних умовах?		
Дослідити особливості поведінки на ринку сокової продукції.	Які критерії є визначальними під час вибору сокової продукції?	Польове дослідження (опитування споживачів сокової продукції).	Нормовані стрічкові діаграми з накопиченням, стрічкові діаграми.
	Як споживачі орієнтуються у характеристиках сокової продукції?		
	Чи впливає впевненість у натуральності на готовність споживачів обирати сокову продукцію вищої цінової категорії?		
	Через які точки контакту споживачі взаємодіють із брендами сокової продукції?		
Оцінити рівень обізнаності споживачів щодо ТМ Galicia та сприйняття її ключових переваг.	Яким є рівень впізнаваності ТМ Galicia порівняно з основними конкурентними брендами?	Польове дослідження (опитування споживачів).	Стрічкові діаграми, нормована стрічкова діаграма з накопиченням.
	Як споживачі сприймають ключові переваги ТМ Galicia?	Польове дослідження (опитування споживачів).	
	Які чинники стримують споживачів від купівлі продукції ТМ Galicia?		
Визначити напрями посилення сприйняття цінності ТМ Galicia споживачами.	Які проблемні аспекти ціннісної диференціації ТМ Galicia виявлено?	Узагальнення результатів усіх етапів дослідження.	Радарна діаграма, аналітичний висновок.
	На чому доцільно зосередити посилення сприйняття цінності ТМ Galicia?		

Джерело: авторська розробка на основі результатів власних досліджень

Пошукові питання «Які ключові повідомлення бренди використовують для донесення своїх переваг?», «На яких атрибутах ґрунтується диференціація

кожного бренду?», «Які канали комунікації використовують бренди?», «Які підходи до формування ціни використовують бренди?» і «Як бренди забезпечують доступність продукції для споживачів?» сформульовано для з'ясування того, як бренди вибудовують власну ринкову відмінність і за рахунок чого намагаються закріпити її у сприйнятті споживачів. Їх опрацювання створює основу для розуміння того, як ТМ Galicia та основні конкуренти реалізують ціннісну відмінність через елементи комплексу маркетингу.

Другий блок охоплює питання «Чи є технологія прямого віджиму достатньою основою для ціннісної диференціації?», «Які чинники обмежують реалізацію ціннісної диференціації натуральної сокової продукції на ринку?» і «Які підходи є релевантними для зміцнення ринкових позицій натуральної сокової продукції в поточних умовах?». Він зорієнтований на поглиблення результатів кабінетного дослідження через отримання об'єктивної оцінки технології прямого віджиму та з'ясування того, чи можуть її особливості бути реальною основою ціннісної диференціації бренду, які чинники стримують повноцінну реалізацію цього потенціалу на ринку та на що доцільно орієнтуватися в таких умовах.

Пошукові питання «Які критерії є визначальними під час вибору сокової продукції?», «Як споживачі орієнтуються у характеристиках сокової продукції?», «Чи впливає впевненість у натуральності на готовність споживачів обирати сокову продукцію вищої цінової категорії?» і «Через які точки контакту споживачі взаємодіють із брендами сокової продукції?» спрямовані на з'ясування логіки споживчого вибору на ринку сокової продукції, рівня орієнтації споживачів у видових та якісних характеристиках цієї продукції, значення натуральності під час ухвалення рішення про купівлю, а також загального контексту взаємодії споживачів із брендами сокової продукції.

Через пошукові питання «Яким є рівень впізнаваності ТМ Galicia порівняно з основними конкурентними брендами?», «Як споживачі сприймають ключові переваги ТМ Galicia?» і «Які чинники стримують споживачів від купівлі продукції ТМ Galicia?» оцінюється помітність бренду в конкурентному

середовищі, чіткість сприйняття його переваг та бар'єри, які обмежують перехід від обізнаності про бренд до купівлі його продукції.

Узагальнюючі пошукові питання «Які проблемні аспекти ціннісної диференціації ТМ Galicia виявлено?» і «На чому доцільно зосередити посилення сприйняття цінності ТМ Galicia?» мають підсумковий характер і забезпечують перехід від аналізу окремих результатів до цілісного розуміння проблеми та визначення логіки її подальшого вирішення.

З урахуванням змісту пошукових питань дослідження має спиратися на поєднання вторинної та первинної інформації. Вторинні дані використовуються для аналізу конкурентного середовища та підходів, за допомогою яких бренди формують і підтримують власну відмінність на ринку. Первинна інформація передбачає поєднання якісного методу у формі глибинного інтерв'ю з експертом та кількісного методу у формі опитування споживачів. Такий підхід дає змогу поєднати фахову оцінку технології прямого віджиму як потенційної основи ціннісної диференціації та умов її ринкової реалізації з емпіричним вивченням поведінки споживачів, їхнього розуміння категорії, сприйняття ТМ Galicia та бар'єрів купівлі. Для послідовної організації отримання необхідної інформації сформовано план проведення дослідження (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – План організації маркетингового дослідження

Етап	Зміст робіт
Проведення кабінетного дослідження	Збір і аналіз вторинної інформації щодо конкурентного середовища та особливостей формування і реалізації ціннісної диференціації брендів на ринку сокової продукції.
Підготовка первинного дослідження	Розроблення інструментарію: гайду для глибинного інтерв'ю та анкети для опитування споживачів відповідно до пошукових питань, підбір експерта, апробація анкети та її коригування за потреби.
Збір первинної інформації	Проведення глибинного інтерв'ю з експертом та опитування споживачів відповідно до визначеної логіки дослідження.
Обробка та аналіз отриманих даних	Систематизація результатів кабінетного та польового дослідження, аналіз отриманої інформації за пошуковими питаннями, підготовка візуалізацій, таблиць та аналітичних висновків.
Узагальнення результатів	Виявлення проблемних аспектів ціннісної диференціації ТМ Galicia та формування основи для подальшого обґрунтування рекомендацій.

Джерело: авторська розробка на основі результатів власних досліджень

Для проведення глибинного інтерв'ю важливим є обґрунтований вибір експерта, оскільки якість отриманої інформації залежить від його професійної компетентності, практичного досвіду та здатності оцінити проблему не лише на теоретичному, а й на прикладному рівні. Для дослідження експертом було обрано фахівчиню з майже десятирічним досвідом у сфері FMCG-маркетингу, яка обіймає керівні посади та мала безпосередній досвід роботи з ТМ Galicia.

Глибинне інтерв'ю передбачено у напівструктурованому форматі, що забезпечує послідовне розкриття ключових питань і можливість уточнення відповідей експерта. Для забезпечення змістовної узгодженості між інформаційними потребами та інструментарієм збору якісних даних питання інтерв'ю було розроблено відповідно до пошукових питань (табл. 2.3). Повний гайд глибинного інтерв'ю наведено в додатку Б.

Таблиця 2.3 – Відповідність питань глибинного інтерв'ю пошуковим

Пошукове питання	Питання глибинного інтерв'ю
Чи є технологія прямого віджиму достатньою основою для ціннісної диференціації?	1. Які характеристики соків прямого віджиму можуть формувати вищу споживчу цінність порівняно з іншими видами сокової продукції? 2. Які додаткові складнощі створює технологія прямого віджиму для виробника? 3. За якими основними ознаками можна оцінити якість сокової продукції? 4. Оцініть, наскільки наведені характеристики відповідають сокам прямого віджиму ТМ Galicia за 5-баловою шкалою, де 1 – зовсім не відповідають, а 5 – повністю відповідають. 5. Чи достатньо такої відмінності у продукті для формування конкурентної переваги ТМ Galicia на ринку?
Які чинники обмежують реалізацію ціннісної диференціації натуральної сокової продукції на ринку?	1. Крім загального зниження платоспроможності, які ключові чинники стримують споживачів від вибору соків прямого віджиму? 2. Чи призводять маркетингові дії лідерів ринку до розмивання поняття натуральності у сприйнятті споживачів? 3. Яким чином цінове позиціонування продукції конкурентів впливає на сприйняття споживачами соків ТМ Galicia?
Які підходи є релевантними для зміцнення ринкових позицій натуральної сокової продукції в поточних умовах?	1. Які комунікаційні акценти є найбільш важливими для пояснення споживачам цінності соків прямого віджиму? 2. Які практичні дії можуть сприяти зміцненню ринкових позицій соків прямого віджиму в умовах обмеженого маркетингового бюджету та активної конкуренції?

Джерело: авторська розробка на основі результатів власних досліджень

Для доповнення експертної оцінки та перевірки досліджуваної проблеми з боку споживачів передбачено проведення кількісного опитування. Генеральну сукупність дослідження становлять споживачі, які мають досвід купівлі та/або споживання сокової продукції, а одиницею спостереження є окремих респондент, що відповідає цій характеристиці. Анкетування здійснюється онлайн із використанням Google Forms, що забезпечує оперативність збору відповідей, зручність участі та обробку результатів. Охоплення генеральної сукупності має вибіркового характеру, оскільки опитування всіх споживачів сокової продукції є технічно неможливим. Для забезпечення релевантності результатів передбачено залучення лише тих респондентів, які відповідають меті дослідження, що перевіряється за допомогою фільтрувального запитання.

Для безпосереднього збору даних розроблено анкету, подану в додатку В. Її зміст узгоджено з пошуковими питаннями дослідження, а в табл. 2.4 наведено логіку використання різних типів анкетних запитань і шкал для отримання необхідної інформації від респондентів.

Таблиця 2.4 – Відповідність типів пошукових питань, типу запитання та формату шкали

Тип пошукового питання	Тип запитання	Тип шкали	Формат отриманої інформації
1	2	3	4
Визначення пріоритетів споживчого вибору (Які критерії є визначальними під час вибору сокової продукції? Чи впливає впевненість у натуральності на готовність споживачів обирати сокову продукцію вищої цінової категорії?)	Закрите матричне шкальне (пит. 2); закрите одиничного вибору (пит. 5).	Шкала Лайкерта 1-5; порядкова категоріальна.	Рейтинг критеріїв з розподілом оцінок їх важливості; розподіл респондентів за готовністю купувати дорожчу продукцію.
Оцінка розуміння якісних характеристик (Як споживачі орієнтуються у характеристиках сокової продукції?)	Закрите одиничного вибору (пит. 3); напівзакрите множинного вибору + «інше» (пит. 4).	Порядкова категоріальна; номінальна множинного вибору.	Розподіл респондентів за рівнем розуміння відмінностей; рейтинг ознак якості.

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4
Виявлення купівельних і комунікаційних точок контакту (Через які точки контакту споживачі взаємодіють із брендами сокової продукції?)	Напівзакриті множинного вибору + «інше» (пит. 6, 7).	Номінальна множинного вибору.	Рейтинг місць купівлі; рейтинг джерел інформації.
Оцінка позиції ТМ Galicia у сприйнятті споживачів (Яким є рівень впізнаваності ТМ Galicia порівняно з основними конкурентними брендами? Як споживачі сприймають ключові переваги ТМ Galicia? Які чинники стримують споживачів від купівлі продукції ТМ Galicia?)	Напівзакрите множинного вибору + «інше» (пит. 8, 11); закрите матричне шкальне (пит. 10).	Номінальна множинного вибору; шкала Лайкерта 1-5.	Рейтинг брендів за впізнаваністю; рейтинг тверджень про ТМ Galicia з розподілом оцінок; рейтинг бар'єрів купівлі.

Джерело: авторська розробка на основі результатів власних досліджень

Отже, сформований інструментарій дає змогу отримати релевантні дані відповідно до завдань дослідження та забезпечити їх подальше опрацювання. Перед основним збором інформації було проведено пілотажне тестування анкети за участю 5 респондентів, що дало змогу оцінити зрозумілість запитань, логічність структури та коректність роботи онлайн-платформи. За результатами апробації уточнено окремі формулювання й додано пояснення спеціальних термінів, після чого анкету затверджено для проведення основного опитування.

2.3 Аналіз та інтерпретація результатів маркетингового дослідження

У цьому підрозділі подано результати маркетингового дослідження відповідно до сформованих пошукових питань. Насамперед розглянуто результати кабінетного аналізу, спрямованого на порівняння підходів ТМ Galicia й основних конкурентів до формування та підтримки ціннісної диференціації.

Пошукові питання: «Які ключові повідомлення бренди використовують для донесення своїх переваг?», «На яких атрибутах ґрунтується диференціація кожного бренду?» та «Які канали комунікації використовують бренди?»

Ціннісна диференціація значною мірою формується через комунікаційну активність, оскільки те, що бренд транслює споживачеві, визначає, як його сприймають, з чим асоціюють і за рахунок чого відрізняють від альтернатив. З огляду на це в табл. 2.5 систематизовано результати контент-аналізу офіційних вебресурсів і рекламних матеріалів основних брендів сокової продукції.

Таблиця 2.5 – Комунікаційні прояви ціннісної диференціації брендів

Бренд	Ключові повідомлення	Атрибути диференціації	Канали комунікації
Galicia	«Спробувавши все – повертаєшся до справжнього», «Нічого зайвого – лише натуральні компоненти», «Прямий віджим без додавання води та цукру».	Натуральність, прямий віджим, висока плодова частка, відсутність зайвих складників. Акцент на справжності продукту.	Сайт, соціальні мережі, точкове використання традиційної реклами та активностей у місцях продажу.
«Наш Сік»	«100% Наш Сік – натуральний Наш Сік», «Добре для дітей – добре для всіх», «Якість заводу дитячого харчування», «Завжди доступний».	Натуральність в окремій лінійці, а загалом – раціональний і надійний вибір для всієї родини через безпечність, довіру та доступність.	Традиційні та цифрові рекламні канали, сайт, соціальні мережі та активності в місцях продажу.
Jaffa	«Фрукти, які заряджають».	Функціональна користь, енергія, бадьорість, гарний настрій, активний спосіб життя.	Традиційні та цифрові рекламні канали, сайт, соціальні мережі та активності в місцях продажу.
Sandora	«Насолоджуйся розмаїттям смаків», «Заряджайся енергією сонця».	Різноманіття смаків, яскрава візуальна подача, виразність смаку, насолода й позитивні емоції.	Традиційні та цифрові рекламні канали, соціальні мережі та активності в місцях продажу.
«Садочок»	«Заплющ очі і зроби ковточок», «Наповнюйся радістю», «Для близьких з любов'ю».	Сімейність, турбота, емоційна близькість, теплі щоденні моменти, радість і любов до близьких.	Традиційні та цифрові рекламні канали, соціальні мережі та активності в місцях продажу.

Джерело: авторська розробка на основі [2; 42–45]

Проведений аналіз свідчить, що конкурентні бренди переважно будують диференціацію на простих і швидко зчитуваних акцентах: смаку, емоціях, доступності, сімейності та позитивному споживчому досвіді. ТМ Galicia має

більш змістовну основу для ціннісної диференціації, оскільки її переваги ґрунтуються на реальних продуктових характеристиках і технології прямого віджиму. Водночас такий атрибут є складнішим для сприйняття, адже споживачі не повною мірою розуміють технологічні нюанси. За менш масштабної комунікаційної присутності це ускладнює формування чіткого розуміння вищої цінності Galicia. Тому бренду доцільно послідовніше розкривати особливості прямого віджиму та пов'язувати їх зі зрозумілими для споживача вигодами, оскільки загальні повідомлення про якість, натуральність чи користь уже використовуються конкурентами й не забезпечать достатнього відмежування.

Пошукове питання: «Які підходи до формування ціни використовують бренди?»

У межах аналізу конкурентного середовища вже було побудовано карту позиціонування основних брендів сокової продукції за параметрами ціни та якості (див. додаток А), тому подальший аналіз доцільно зосередити не на повторному описі позицій торгових марок, а на поясненні логіки формування їхнього цінового рівня. Загалом ціна сокової продукції суттєво пов'язана із собівартістю, яка визначається насамперед плодовою часткою та технологією виробництва: вищий вміст плодів і менше використання доданих компонентів підвищують виробничі витрати та кінцеву ціну. Водночас ціна не є прямим індикатором якості, оскільки на неї впливають також вид плодів, їхня закупівельна вартість, вихід соку з одиниці сировини, формат пакування, логістика, сила бренду та витрати на просування. Тому близькість окремих брендів до верхнього цінового сегмента не завжди означає однакову натуральність або тотожну реальну цінність продукту. Конкурентні бренди утримують нижчу собівартість завдяки простішим технологіям виробництва, що дає їм змогу пропонувати доступнішу ціну або отримувати вищу маржу, спираючись на впізнаваність марки та лояльність споживачів. Це розширює їхні можливості для інвестування в просування й зміцнення ринкових позицій.

Пошукове питання: «Як бренди забезпечують доступність продукції для споживачів?»

Доступність є важливим чинником конкурентоспроможності на ринку сокової продукції, адже рішення про купівлю часто приймається швидко, без детального порівняння альтернатив. За таких умов перевагу мають бренди, які легше потрапляють у поле зору споживача та не вимагають додаткових зусиль з його боку. Водночас доступність не зводиться лише до фізичної наявності товару, а охоплює ширший набір параметрів (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Підходи брендів до забезпечення доступності продукції

Напрямок аналізу	Характеристика
Канали реалізації	Основні бренди представлені в однакових каналах збуту, однак Jaffa, Sandora, «Садочок» і «Наш Сік» мають ширше охоплення торгових точок завдяки тривалішій роботі на ринку, налагодженим зв'язкам з партнерами, сформованій споживчій базі та стабільнішому попиту.
Формати пакування	На ринку представлений широкий перелік форматів пакування, що дозволяє адаптувати продукцію до різних сценаріїв споживання. Окрім стандартних літрових і малих об'ємів, окремі бренди пропонують проміжні формати близько 0,5 л та збільшені пакування, зокрема 1,93 л.
Представленість на полиці	Конкурентні бренди займають більшу частку полицного простору. За результатами дослідження, «Садочок», Sandora, Jaffa та «Наш Сік» мають по 6 фейсингів, тоді як ТМ Galicia – 5 [46].
Активність у місцях продажу	Конкурентні бренди активніше використовують інструменти мерчандайзингу, працюють над покращенням викладки, застосовують POS-матеріали, акційні пропозиції та знижки, що підвищує помітність продукції та ймовірність її вибору споживачем.

Джерело: авторська розробка за результатами кабінетного аналізу

Отже, доступність продукції формується не лише через присутність у каналах збуту, а й через здатність бренду бути помітним і зручним для вибору в момент купівлі. ТМ Galicia поступається основним конкурентам за широтою фізичної присутності, полицною представленістю та активністю в місцях продажу, однак посилення доступності не варто зводити лише до збільшення кількості торгових точок. Доцільніше зосередитися на перспективних каналах реалізації та підвищенні якості представленості бренду в місцях продажу. З огляду на розміщення Galicia поруч із дешевшими нектарами та відновленими соками, особливого значення набувають візуальне виділення продукції на полиці й пояснення її відмінностей у момент вибору.

Кабінетне дослідження дало змогу оцінити зовнішні прояви ціннісної диференціації брендів сокової продукції. Однак для розкриття наступного блоку пошукових питань, пов'язаних із практичною реалізацією технологічних переваг ТМ Galicia, аналіз було доповнено глибинним інтерв'ю з експерткою.

Пошукове питання: «Чи є технологія прямого віджиму достатньою основою для ціннісної диференціації?»

Для відповіді на це питання узагальнено експертне бачення ролі технології прямого віджиму у формуванні ціннісної пропозиції ТМ Galicia (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Технологія прямого віджиму як основа цінності ТМ Galicia

Складова	Ключова суть	Значення для ТМ Galicia
Споживча цінність	Чистий склад, менше технологічне втручання та максимальне збереження природних властивостей сировини, що відповідає запиту на clean label.	Дає змогу відмежовувати Galicia від інших категорій сокової продукції та пояснювати переваги через конкретні властивості.
Технологічна відмінність	Прямий віджим передбачає роботу зі свіжими плодами з обмеженим терміном придатності, а не з концентратом, що ускладнює планування запасів, виробничого навантаження, собівартості та стабільності смакового профілю.	Обґрунтовує вищу ціну та створює додатковий бар'єр для конкурентів через необхідність складнішої організації виробництва й ретельного контролю якості.
Споживчі маркери якості	Якість оцінюється через склад, технологію, маркування, смак, консистенцію та візуальні характеристики. Для соків прямого віджиму ключовими маркерами є позначення «прямий віджим», «не з концентрату», «без доданого цукру» та природний осад.	Формує набір зрозумілих ознак, через які бренд може пояснювати свою відмінність споживачеві в комунікаціях та в момент вибору продукту.

Джерело: авторська розробка за результатами глибинного інтерв'ю

Отже, результати глибинного інтерв'ю підтверджують унікальність технології прямого віджиму, яка створює вищу цінність для споживача, але водночас супроводжується додатковими викликами для виробника. Експертка зазначила, що загалом така відмінність є достатньою основою для формування конкурентної переваги ТМ Galicia, оскільки бренд працює в категорії, що відповідає не ситуативному тренду, а ширшій зміні споживчої поведінки:

споживачі дедалі частіше обирають натуральніші товари, ближчі до свіжого продукту. Водночас ринковий потенціал цієї переваги реалізується лише за умови правильної комунікації, оскільки сама наявність якісного продукту не гарантує, що споживач правильно зрозуміє його відмінність і цінність.

Пошукові питання: «Які чинники обмежують реалізацію ціннісної диференціації натуральної сокової продукції на ринку?» та «Які підходи є релевантними для зміцнення ринкових позицій натуральної сокової продукції в поточних умовах?»

Після підтвердження експерткою об'єктивної цінності соків прямого віджиму подальший аналіз було спрямовано на конкретизацію викликів, які ускладнюють реалізацію потенціалу ТМ Galicia, та окреслення загальної логіки посилення сприйняття цінності бренду (рис. 2.3).

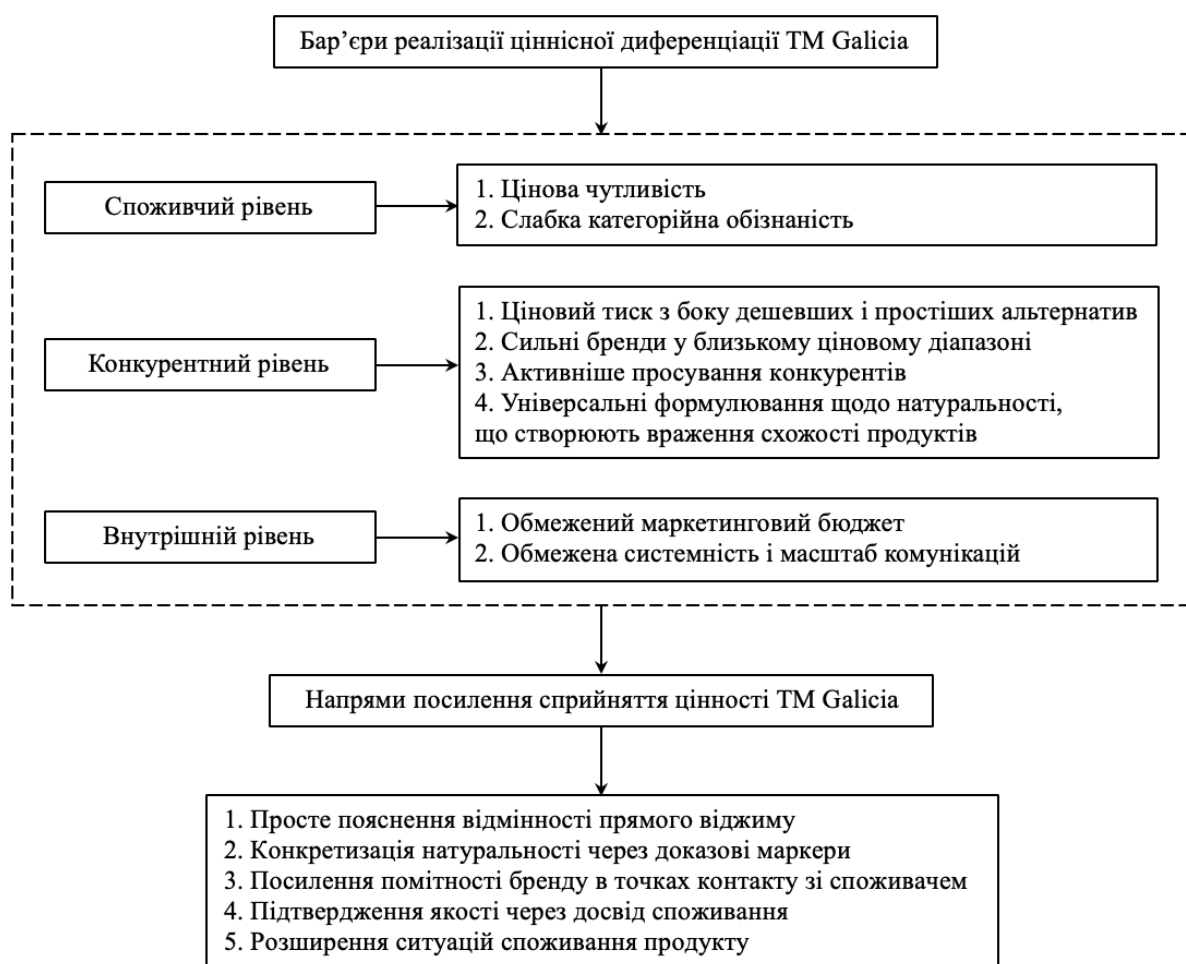


Рисунок 2.3 – Бар'єри реалізації цінності ТМ Galicia та напрями її посилення

Джерело: авторська розробка за результатами глибинного інтерв'ю

Узагальнення результатів глибинного інтерв'ю показало, що реалізація потенціалу ТМ Galicia ускладнюється одночасно на трьох рівнях: з боку споживачів, конкурентів та внутрішніх ресурсних обмежень бренду. За таких умов посилення цінності Galicia недоцільно будувати навколо широких і витратних рекламних кампаній. Більш релевантною є системна робота з формування зрозумілого сприйняття бренду: від пояснення його відмінності до підтвердження якості у практичних точках взаємодії зі споживачем. Саме такий підхід дозволяє не просто декларувати переваги продукту, а поступово переводити їх у зрозумілу й переконливу споживчу цінність.

Після отримання експертного бачення ситуації дослідження доповнено аналізом проблеми з позиції споживачів. Для цього було проведено анкетне опитування, основну частину якого пройшли 140 респондентів. Перед аналізом змістових відповідей доцільно охарактеризувати вибірку за базовими соціально-демографічними параметрами – статтю, віком і місцем проживання, що дає змогу окреслити загальний профіль учасників (рис. Г.1–Г.3).

Соціально-демографічна структура вибірки підтверджує її відповідність цілям дослідження. За віковим розподілом основну частину становить молода та середня вікова аудиторія до 44 років – сумарно 84,3% опитаних. Це дало змогу охопити переважно економічно активних споживачів, які є основними покупцями сокової продукції та формують стабільний попит як для особистих, так і для сімейних потреб. У гендерному розрізі у вибірці переважають жінки, що є логічним для дослідження харчових продуктів, оскільки вони частіше беруть участь у виборі товарів для сімейного споживання. Водночас частка чоловіків є достатньою для уникнення однобічності в оцінках і врахування споживчої поведінки обох статей. Географічний розподіл демонструє виражену урбанізацію вибірки: 82,2% учасників проживають у населених пунктах із чисельністю понад 50 тис. осіб. Така концентрація респондентів є оптимальною, оскільки в міському середовищі більш сформована культура споживання упакованих соків, вищий рівень платоспроможності, а також краща доступність і варіативність продукції в точках продажу.

Пошукове питання: «Які критерії є визначальними під час вибору сокової продукції?»

Для відповіді на це питання респондентам було запропоновано оцінити значущість критеріїв вибору сокової продукції за 5-бальною шкалою, що дало змогу сформувати рейтинг споживчих пріоритетів під час купівлі (рис. 2.4).

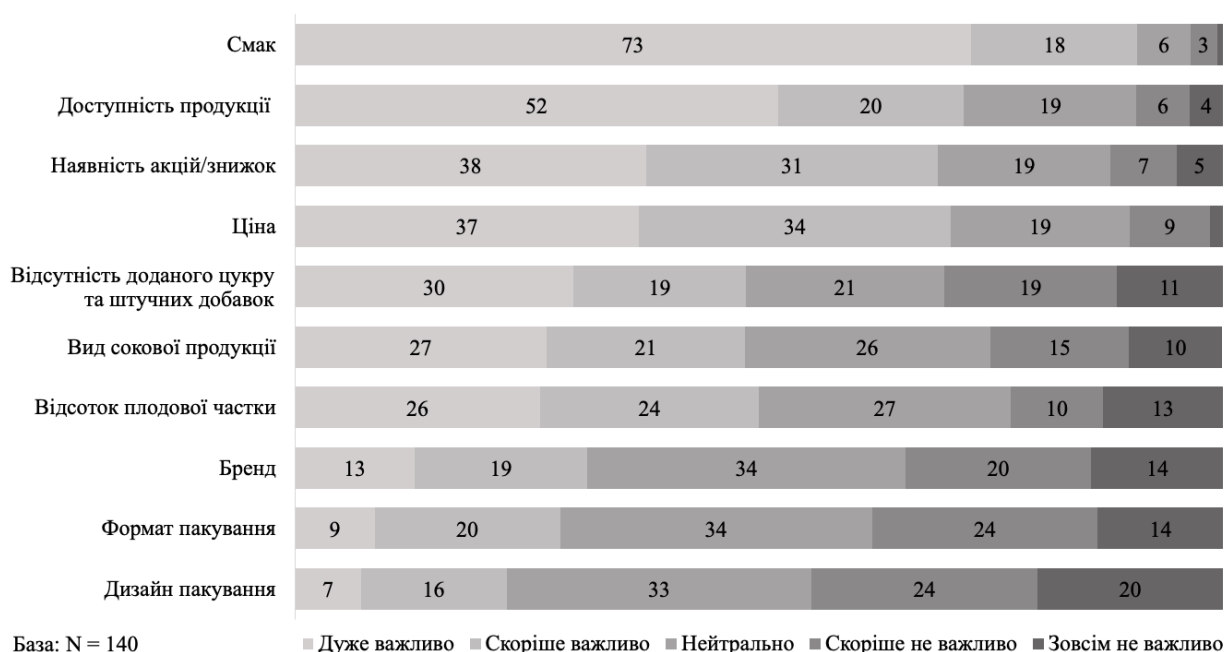


Рисунок 2.4 – Значущість критеріїв вибору сокової продукції, %

Джерело: авторська розробка за результатами анкетного опитування

Результати опитування свідчать, що під час вибору сокової продукції найвищий рівень значущості має смак, що є закономірним для продуктів харчування, оскільки споживчий досвід безпосередньо залежить від відповідності продукту смаковим очікуванням. Важливими орієнтирами також залишаються доступність продукції в магазинах, ціна та наявність акцій і знижок, що відображає прагнення споживачів до зручності купівлі та раціонального використання коштів. Критерії, пов'язані з якісними характеристиками продукту, рідше визначаються як пріоритетні: менш ніж третина респондентів оцінила їх як дуже важливі. Бренд, формат та дизайн пакування займають останні позиції в рейтингу значущості, що робить їх радше допоміжними, ніж визначальними атрибутами вибору сокової продукції.

Пошукове питання: «Як споживачі орієнтуються у характеристиках сокової продукції?»

Для розкриття цього питання важливо було з'ясувати, чи респонденти розрізняють основні види сокової продукції (рис. 2.5) та які ознаки використовують для оцінювання її якості (рис. Г.4).

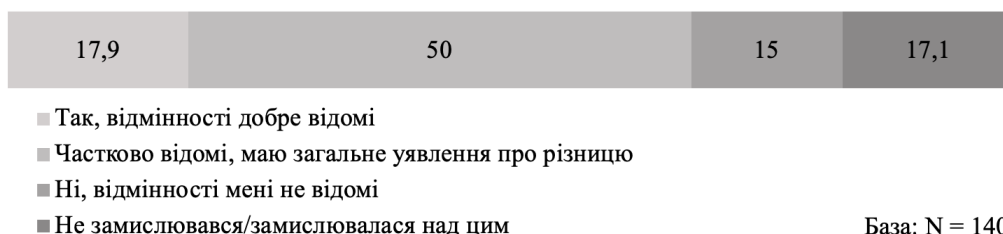


Рисунок 2.5 – Рівень обізнаності споживачів щодо видів сокової продукції, %

Джерело: авторська розробка за результатами анкетного опитування

Лише незначна частина респондентів добре орієнтується у відмінностях між видами сокової продукції, тоді як половина опитаних має лише загальне уявлення про це питання. Водночас майже третина аудиторії або не розрізняє основні види сокової продукції, або раніше не замислювалася над цим. Це підтверджує наявність інформаційного бар'єра на ринку: для значної частини споживачів категорійні відмінності залишаються нечіткими, що ускладнює сприйняття переваг соків прямого віджиму.

Аналіз ознак якості, значущих для споживача, підтвердив важливість безпосереднього контакту з продуктом: ключовим індикатором натуральності залишається смак, а майже половина респондентів додатково орієнтується на органолептичні показники. Водночас вагомими об'єктивними орієнтирами є висока плодова частка та відсутність доданого цукру і штучних добавок, які доцільно використовувати як зрозумілі для аудиторії аргументи. Хоча вид продукції не належить до провідних ознак якості, комунікацію не слід зводити лише до простих маркерів. Акцент на способі виробництва варто посилювати, щоб відмежувати соки прямого віджиму від відновлених, подібних за окремими параметрами, проте принципово різних за технологією.

Пошукове питання: «Чи впливає впевненість у натуральності на готовність споживачів обирати сокову продукцію вищої цінової категорії?»

Респондентам було запропоновано визначити готовність сплачувати більше за продукт, натуральність якого не викликає сумнівів (рис. 2.6).

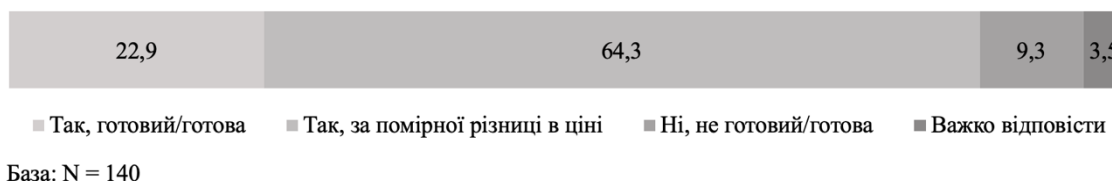


Рисунок 2.6 – Готовність споживачів платити вищу ціну за натуральність, %
Джерело: авторська розробка за результатами анкетного опитування

Отримані дані підтверджують потенціал розвитку натуральної сокової продукції: майже чверть респондентів готові сплачувати більше беззастережно, а близько двох третин – за умови помірної різниці в ціні. Однак, щоб конвертувати цю готовність у реальні продажі, необхідно переконливо підтверджувати натуральність продукту та зрозуміло пояснювати його цінність.

Пошукове питання: «Через які точки контакту споживачі взаємодіють із брендами сокової продукції?»

Для комплексної відповіді було визначено основні місця купівлі сокової продукції та джерела інформації про бренди, що дозволило окреслити найбільш значущі точки впливу на споживчий вибір (рис. Г.5–Г.6).

Результати опитування свідчать про абсолютне переважання офлайн-купівлі сокової продукції. Провідним місцем придбання залишаються супермаркети й гіпермаркети, які разом із невеликими продуктовими магазинами формують основний простір взаємодії споживача з категорією. Водночас помітна частка закладів харчування та локацій дозвілля засвідчує, що контакт із продуктом не обмежується роздрібною полицею, а може відбуватися і в додаткових ситуаціях споживання.

Найвагомішим джерелом інформації про бренди є точка продажу, яку відзначили понад дві третини респондентів. Це підтверджує значення

представленості продукції та комунікації саме в момент вибору. Водночас реклама також залишається важливим каналом впливу, формуючи попередню впізнаваність бренду й підвищуючи ймовірність того, що споживач помітить продукт у місці купівлі. Рекомендації з боку кола спілкування та лідерів думок підкреслюють роль соціального підтвердження. Натомість нижча значущість вебресурсів, дегустацій і промоакцій не заперечує їхнього потенціалу, а радше свідчить про недостатню частоту або помітність таких активностей на ринку.

Пошукове питання: «Яким є рівень впізнаваності ТМ Galicia порівняно з основними конкурентними брендами?»

Для оцінки позицій ТМ Galicia респондентам було запропоновано обрати знайомі їм бренди серед основних учасників ринку (рис. 2.7).

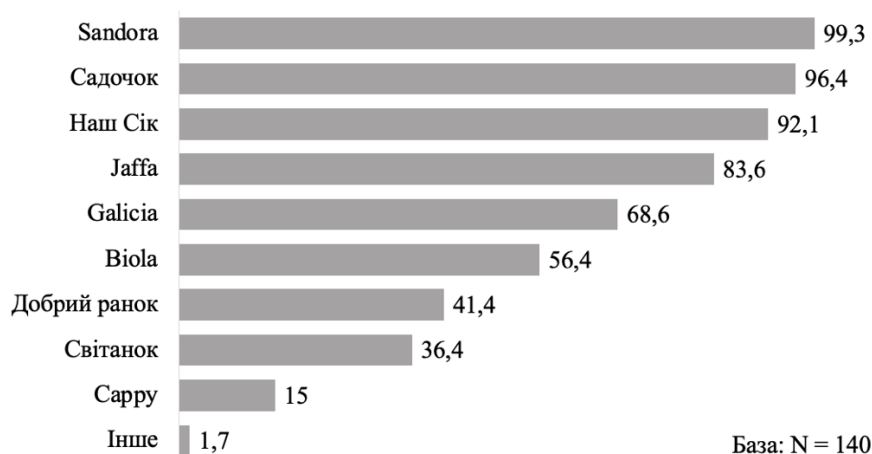


Рисунок 2.7 – Рейтинг брендів сокової продукції за рівнем впізнаваності, %

Джерело: авторська розробка за результатами анкетного опитування

ТМ Galicia займає середню позицію в рейтингу впізнаваності. Попри сформований рівень знання марки, бренд помітно поступається лідерам із розривом від 15 до понад 30 в.п. Це ускладнює конкуренцію за увагу споживача, оскільки сильніші бренди мають стартову перевагу в момент вибору та швидше зчитуються покупцем на полиці.

Перед переходом до питань про ТМ Galicia було використано фільтрувальне питання, що дало змогу відокремити респондентів, не знайомих із брендом, та оцінити рівень знайомства з ним серед решти аудиторії (рис. 2.8).

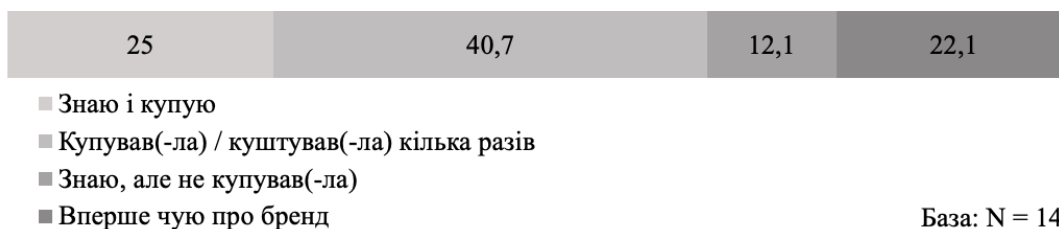


Рисунок 2.8 – Рівень знайомства респондентів із ТМ Galicia, %

Джерело: авторська розробка за результатами анкетного опитування

Більшість респондентів має певний рівень знайомства з ТМ Galicia, однак стабільний досвід купівлі демонструє лише чверть аудиторії. Значна частина опитаних мала лише епізодичний досвід взаємодії, а наявність споживачів, які знають Galicia, але не купували її, або вперше почули про бренд, свідчить про резерв для розширення споживчої бази. Тому доцільно спрямовувати зусилля не лише на нарощування впізнаваності, а й на підвищення регулярності вибору продукції та переведення знайомства з маркою у пробну купівлю.

Надалі питання щодо сприйняття ТМ Galicia аналізувалися серед респондентів, які мали певний рівень знайомства з брендом. За результатами попереднього фільтрувального питання їхня кількість становила 109 осіб.

Пошукове питання: «Як споживачі сприймають ключові переваги ТМ Galicia?»

Сприйняття ТМ Galicia було оцінено через рівень згоди респондентів із твердженнями щодо основних аспектів цінності продукції бренду (рис. 2.9).

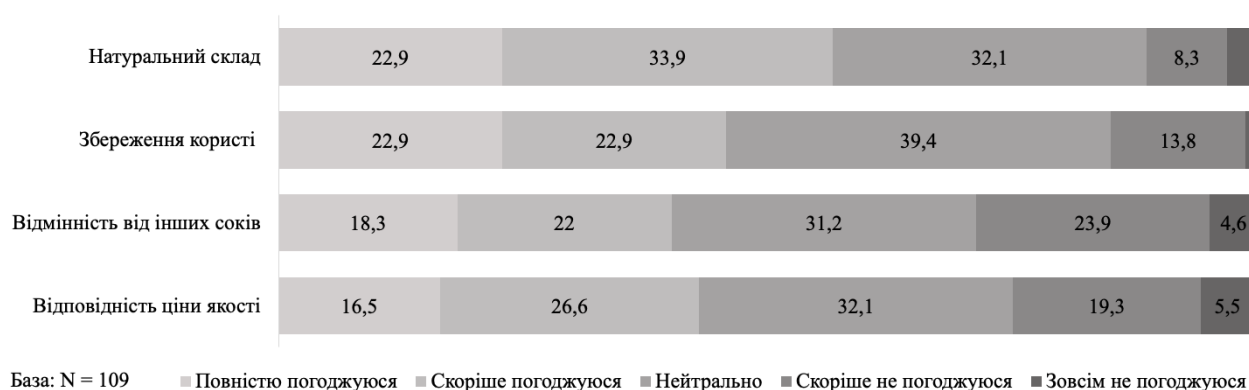


Рисунок 2.9 – Оцінка сприйняття ключових переваг ТМ Galicia, %

Джерело: авторська розробка за результатами анкетного опитування

Оцінка ТМ Galicia є помірно позитивною, однак не демонструє стійкого закріплення переваг бренду у сприйнятті аудиторії. Найкраще зчитується натуральний склад: із цим твердженням повністю або частково погодилися понад половина опитаних. Водночас переваги, пов'язані зі збереженням користі сировини, відмінністю від інших соків і відповідністю ціни якості сприймаються менш однозначно. Це свідчить, що базове уявлення про натуральність бренду сформоване, проте глибші аргументи його цінності, зокрема технологічна відмінність, потребують чіткішого пояснення, щоб дистанціювати ТМ Galicia від альтернатив у сприйнятті споживача та обґрунтувати вищу ціну.

Пошукове питання: «Які чинники стримують споживачів від купівлі продукції ТМ Galicia?»

Для з'ясування причин, які обмежують вибір ТМ Galicia, респондентам було запропоновано обрати бар'єри купівлі продукції бренду (рис. 2.10).



Рисунок 2.10 – Чинники, що стримують купівлю продукції ТМ Galicia, %

Джерело: авторська розробка за результатами анкетного опитування

Основними бар'єрами купівлі ТМ Galicia є висока ціна, звичка споживачів обирати інші бренди та недостатньо чітке сприйняття відмінності продукту. Це свідчить, що проблема полягає не лише у ціновій чутливості, а й у слабкому обґрунтуванні цінності бренду: частина споживачів не бачить достатньої причини платити більше, якщо звичні конкурентні бренди здаються

зрозумілішими, доступнішими або рівноцінними за якістю. Саме тому бар'єр ціни посилюється відсутністю чіткої диференціації у сприйнятті аудиторії. Менш помітна присутність у звичних місцях купівлі та недостатня відповідність смакової пропозиції окремим очікуванням виступають додатковими обмеженнями, однак їх доцільно розглядати як похідні від недостатньо сформованого попиту. Тому першочерговим завданням є посилення сприйняття цінності ТМ Galicia та пояснення її відмінності від конкурентних пропозицій.

Після виконання запланованих етапів дослідження та отримання необхідної інформації доцільно перейти до узагальнення результатів, щоб сформулювати цілісне бачення ситуації щодо ціннісної диференціації ТМ Galicia.

Пошукові питання: «Які проблемні аспекти ціннісної диференціації ТМ Galicia виявлено?» та «На чому доцільно зосередити посилення сприйняття цінності ТМ Galicia?»

Для виявлення проблемних аспектів ціннісної диференціації ТМ Galicia було зіставлено експертну оцінку бренду зі споживчим сприйняттям за однаковими критеріями. Експертка оцінила кожен із них за 5-бальною шкалою, а споживчу оцінку розраховано як середній бал за відповідними твердженнями анкетного питання 10. Таке порівняння дає змогу визначити, наскільки заявлені переваги ТМ Galicia є обґрунтованими з професійної позиції та наскільки вони фактично закріплені у сприйнятті споживачів (рис. 2.11).



Рисунок 2.11 – Порівняння експертної та споживчої оцінки ТМ Galicia, бали

Джерело: авторська розробка на основі результатів власних досліджень

Експертна оцінка ґрунтується на професійному розумінні різних технологій виробництва сокової продукції, особливостей формування її якості та ринкових умов, тому максимальні бали за всіма критеріями підтверджують наявність об'єктивної основи для ціннісної диференціації ТМ Galicia. Водночас споживчі оцінки є нижчими за всіма параметрами: найкраще зчитується натуральний склад, тоді як збереження користі, відмінність від інших соків і відповідність ціни якості сприймаються слабше. Це свідчить, що споживачі частково розуміють загальну ідею натуральності ТМ Galicia, проте недостатньо чітко пов'язують її з конкретною технологічною перевагою та готовністю платити більше. Отже, зіставлення оцінок підтверджує наявність розриву між реальною цінністю продукту та її сприйняттям аудиторією. Проблема зумовлена складністю самого атрибута диференціації: технологію прямого віджиму важче пояснити споживачеві, особливо за умов низької категорійної обізнаності, активності сильних конкурентних брендів і недостатньо системної комунікації ТМ Galicia. У таких умовах бренд має шукати більш ефективні способи перетворення технологічної переваги на зрозумілу споживчу цінність, зосереджуючись на доступному поясненні прямого віджиму, доказовій комунікації натуральності, поясненні цінової різниці та чіткому відмежуванні від відновлених соків і дешевших альтернатив.

Висновки до розділу 2

Опрацювання теоретичних основ дало змогу встановити, що управління ціннісною диференціацією торговельної марки є комплексним процесом, спрямованим не лише на виокремлення бренду серед конкурентів, а й на перетворення його особливостей на зрозумілу та переконливу для споживача цінність. Саме тому маркетингове дослідження було сплановано так, щоб оцінити, наскільки цінність ТМ Galicia має об'єктивне підґрунтя, як вона проявляється в конкурентному середовищі та як сприймається споживачами.

Результати дослідження підтвердили, що ТМ Galicia має реальні передумови для ціннісної диференціації завдяки технології прямого віджиму, яка забезпечує натуральність складу та краще збереження властивостей сировини. Водночас така технологічна відмінність є складнішою для сприйняття, ніж типові акценти конкурентів, які частіше апелюють до смаку, емоцій, доступності та позитивного досвіду споживання. Тому вона одночасно виступає сильною стороною бренду, оскільки дає змогу відмежуватися від альтернатив, і обмеженням, адже потребує послідовного та зрозумілого пояснення.

Польовий етап дослідження дав змогу конкретизувати цю проблему з боку експертного та споживчого сприйняття. Професійна оцінка засвідчила, що технологія прямого віджиму може бути достатньою основою конкурентної переваги ТМ Galicia, однак її ринкова реалізація можлива лише за умови якісної комунікації зі споживачем. Результати опитування показали, що під час вибору сокової продукції першочерговими залишаються смак, доступність, ціна та акційні пропозиції, тоді як склад і вид сокової продукції частіше мають другорядне значення. Це узгоджується з недостатнім розумінням споживачами відмінностей між видами сокової продукції, адже лише 17,9% респондентів добре орієнтуються в цьому питанні. Відповідно, цінність ТМ Galicia закріплена недостатньо стійко: узагальнений рівень позитивної оцінки ключових переваг бренду становить 46,5%. Натуральність зчитується краще, тоді як збереження властивостей сировини, відмінність від інших соків і відповідність ціни якості є менш очевидними. Показовим є й те, що стабільний досвід купівлі продукції ТМ Galicia має лише 25% респондентів: значна частина споживачів не бачить достатньої причини платити більше, особливо за наявності більш звичних і зрозумілих конкурентних пропозицій.

Отже, результати дослідження підтвердили розрив між реальною цінністю ТМ Galicia та її сприйняттям споживачами. Їх практичне значення полягає в обґрунтуванні напрямів посилення ціннісної диференціації бренду, зокрема через зрозуміліше пояснення переваг прямого віджиму, обґрунтування вищої ціни та чіткіше відмежування ТМ Galicia від альтернатив.

РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ГАЛІЦІЯ-ТРЕЙД» ЩОДО ТМ GALICIA

3.1 Розроблення маркетингової програми підвищення ефективності управління ціннісною диференціацією ТМ Galicia

Результати проведеного дослідження показали, що ТМ Galicia має достатню продуктову основу для формування ціннісної диференціації, оскільки її переваги ґрунтуються на технології прямого віджиму, яка забезпечує збереження властивостей сировини, 100% плодову основу продукту та відсутність води, цукру, консервантів і ароматизаторів. Зазначені особливості відповідають зростанню споживчого інтересу до натуральної продукції, проте самі по собі не забезпечують належного сприйняття цінності бренду. Це пояснюється тим, що за обмеженої та недостатньо системної комунікаційної підтримки ТМ Galicia функціонує в умовах інтенсивної конкуренції, насиченості ринку дешевшими альтернативами та посилення цінової чутливості споживачів, які недостатньо чітко розуміють відмінності між різними категоріями сокової продукції. Унаслідок цього реальні переваги ТМ Galicia не отримують належної оцінки з боку споживача, а вища ціна бренду сприймається не як обґрунтоване відображення його цінності, а як додатковий бар'єр до покупки.

За таких умов традиційні підходи до просування, що ґрунтуються на масштабному рекламному охопленні, не є для ТМ Galicia найбільш доцільними, оскільки потребують значних фінансових ресурсів, але не гарантують належної ринкової віддачі. Саме лише посилення комунікаційної активності не забезпечує достатнього розуміння цінності бренду й не обов'язково приводить до пропорційного зростання купівельної активності. Тому маркетингову програму для ТМ Galicia доцільно формувати на засадах раціонального використання бюджету та застосування таких форматів взаємодії, які забезпечують глибше залучення споживача до бренду.

Метою програми є підвищення ефективності управління ціннісною диференціацією ТМ Galicia, тоді як її завдання полягають у підвищенні зрозумілості продуктових відмінностей бренду, посиленні комунікації його натуральності та якості, розширенні точок контакту зі споживачем, зниженні бар'єра першої покупки та формуванні передумов для повторного споживання. Реалізація зазначених завдань дає змогу поєднати комунікаційний і збутовий ефект, підвищити розуміння цінності бренду та стимулювати фактичне придбання продукції. Ключові параметри запропонованої маркетингової програми узагальнено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Концепція запропонованої маркетингової програми

Елемент концепції	Характеристика елементу
Назва	Програма підвищення ефективності управління ціннісною диференціацією ТМ Galicia.
Мета	Підвищення ефективності управління ціннісною диференціацією ТМ Galicia шляхом посилення сприйняття її цінності та активізації споживчого вибору.
Цільова аудиторія	Споживачі сокової продукції, серед яких як зацікавлені у натуральних напоях, але ще не знайомі з ТМ Galicia, так і ті, що не мають інтересу до цієї категорії, проте можуть сформувати його на основі досвіду споживання.
Основна ідея	Сформувати чіткіше розуміння цінності через поєднання інформування про продуктові відмінності з форматами безпосереднього ознайомлення споживача з продукцією.
Ключова ціннісна пропозиція	Натуральний сік прямого віджиму з 100% плодовою основою без води, цукру, консервантів і ароматизаторів.
Інструменти реалізації	Комплекс комунікаційних, збутових, стимулюючих та партнерських інструментів.
Канали реалізації	Точки продажу, альтернативні канали реалізації, цифрові платформи та партнерські формати взаємодії.
Очікуваний результат	Підвищення рівня впізнаваності ТМ Galicia на 4–6 в.п., покращення сприйняття ціннісних переваг на 7–10 в.п. та зростання обсягів реалізації продукції у грошовому вираженні на 5–6%.

Джерело: авторська розробка на основі результатів власних досліджень

Узагальнення ключових параметрів програми дає змогу перейти від її загальної характеристики до визначення логіки реалізації. З урахуванням

цільового призначення запропонованих заходів доцільно виокремити два функціональні напрями: збутово-партнерський та комунікаційно-активаційний. Їх поєднання спрямоване на посилення сприйняття цінності ТМ Galicia та активізацію купівельної поведінки споживачів, що відображено на рис. 3.1.

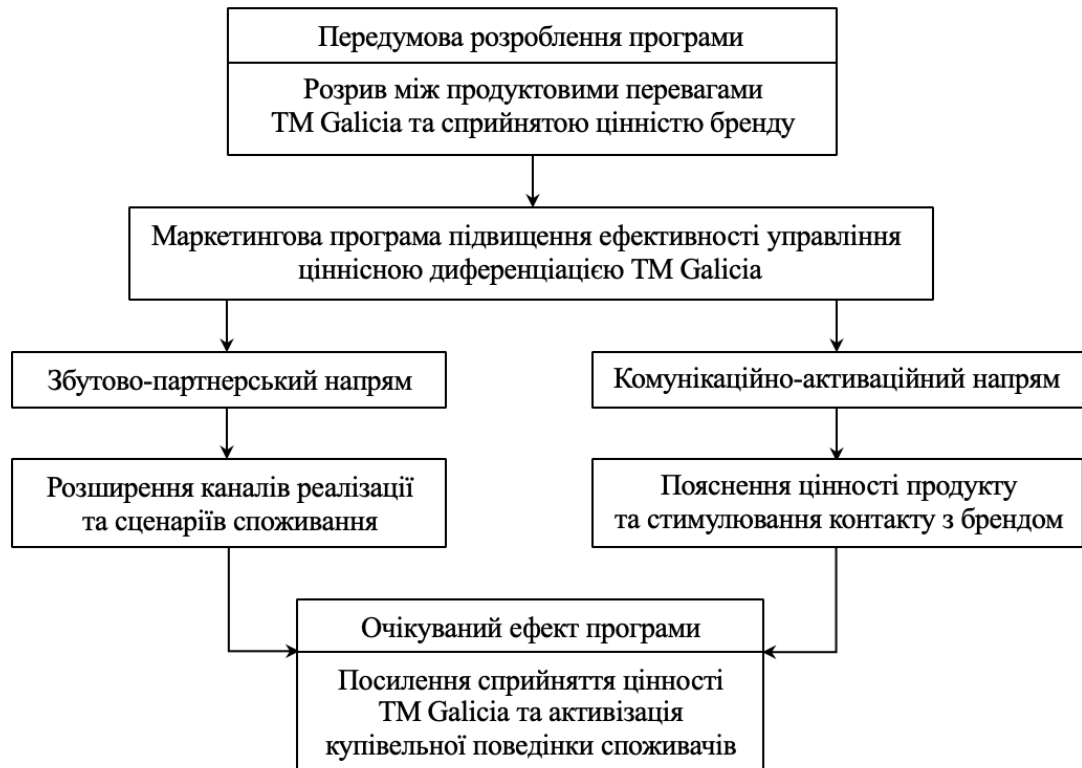


Рисунок 3.1 – Схема реалізації запропонованої маркетингової програми

Джерело: авторська розробка на основі результатів власних досліджень

Збутово-партнерський напрям маркетингової програми спрямований на розширення можливостей присутності ТМ Galicia у тих каналах і ситуаціях споживання, де контакт із продукцією відбувається у більш сприятливому для бренду контексті. Такий підхід зумовлений тим, що в умовах роздрібної торгівлі соки прямого віджиму потрапляють у середовище жорсткого цінового порівняння з нектарами та відновленими соками, що ускладнює сприйняття їхніх якісних переваг. Зміст цього напрямку розкрито через заходи, обґрунтування вибору та сутність реалізації яких наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Опис заходів збутово-партнерського напрямку

Захід	Обґрунтування вибору	Сутність реалізації
Розвиток альтернативних каналів збуту	У ситуаціях дозвілля споживачі менш схильні до детального порівняння вартості, а напої в таких локаціях традиційно мають вищу ціну. Крім того, попит на них є стабільним, оскільки вони часто виступають супровідним елементом до їжі. Це знижує чутливість до ціни та створює сприятливі умови для першого контакту з продукцією.	Представлення продукції у закладах харчування та локаціях дозвілля через включення соків до меню з акцентом на технології прямого віджиму, комбо-пропозиції, брендovanі склянки, настільні інформаційні матеріали з коротким поясненням переваг та рекомендації персоналу.
Партнерська колаборація з Bob Snail	Співпраця з брендом, близьким за позиціонуванням до ТМ Galicia, дає змогу підсилити асоціації з натуральністю та якістю, а також залучити релевантну аудиторію без значного збільшення витрат.	Формування спільного набору Galicia + Bob Snail, що поєднує сік прямого віджиму в малому об'ємі та фруктовий-ягідний снік як зручний варіант натурального перекусу, зокрема для дітей.

Джерело: авторська розробка на основі результатів власних досліджень

Заходи збутово-партнерського напрямку не лише створюють передумови для збільшення обсягів реалізації продукції, а й сприяють вирішенню ключової проблеми сприйняття цінності ТМ Galicia, оскільки формують ситуації контакту, у яких бренд стає помітнішим, а його продуктові переваги легше оцінити. Присутність у локаціях, які споживач регулярно відвідує і яким довіряє, у поєднанні зі співпрацею з релевантним партнером формує позитивні асоціації та підвищує довіру до продукції. Водночас нижчий бар'єр першої покупки та можливість безпосередньо оцінити смакові характеристики соку дають змогу відчутти його натуральність і відмінність від дешевших альтернатив. Таким чином, споживчий досвід стає підтвердженням якісних переваг ТМ Galicia і посилює її ціннісну диференціацію на ринку.

Якщо заходи, описані вище, формують додаткові ситуації контакту споживача з ТМ Galicia, то комунікаційно-активаційний напрям забезпечує змістовне наповнення цього контакту. Його роль полягає у приверненні уваги до продукції та поясненні її особливостей у доступній і наочній формі через поєднання кількох взаємодоповнюючих заходів (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Опис заходів комунікаційно-активаційного напрямку

Захід	Обґрунтування вибору	Сутність реалізації
Дегустації	Натуральність соків прямого віджиму найкраще сприймається через смак, оскільки насичений природний профіль продукції відрізняє її від альтернатив.	Проведення дегустацій у торгових точках із високим потоком покупців із залученням промо-персоналу, який пояснюватиме склад, технологію та відмінності продукції ТМ Galicia.
Інтерактивний digital-квест на сайті	Такий формат дає змогу збільшити тривалість взаємодії споживача з брендом і подати інформацію про продукт у доступній інтерактивній формі.	Створення квесту на сайті з пошуком плодів зі складу продукції ТМ Galicia, подальшим відображенням ланцюга виготовлення соку прямого віджиму та отриманням коду для участі в розіграші.
Навігаційні елементи в місці продажу	У місці продажу важливо швидко привернути увагу споживача та просто пояснити особливості та переваги технології прямого віджиму ще до моменту вибору.	Розміщення на підлозі послідовних навігаційних блоків, які коротко демонструють етапи виробництва соків прямого віджиму та ведуть до полиці з ТМ Galicia, додатково виділеної шелфтокерами.
Брендована інсталяція	Візуальне порівняння дає змогу швидко зчитати відмінності між категоріями сокових напоїв, привертає увагу та краще запам'ятовується, ніж звичайні інформаційні матеріали.	Розміщення інсталяції з прозорими ємностями, муляжами плодів і короткими пояснювальними написами для наочного порівняння частки плодової основи та наявності води, цукру чи ароматизаторів у різних категоріях сокової продукції.
Інфлюенс-підтримка	Рекомендації лідерів думок мають високий рівень довіри, однак співпраця з масштабними блогерами потребує значних витрат і не завжди забезпечує достатню конверсію. Тому доцільно залучати інфлюенсерів із вужчою, але більш релевантною аудиторією.	Співпраця на платній основі з інфлюенсерами у сфері здорового харчування, аудиторія яких зацікавлена в якісних продуктах і готова платити більше. Інструмент має поширювати інформацію про інші заходи програми та залучати до бренду нову зацікавлену аудиторію.

Джерело: авторська розробка на основі результатів власних досліджень

Комунікаційно-активаційний напрям має ключове значення для посилення сприйняття цінності ТМ Galicia, оскільки переводить комунікацію бренду з рівня загального інформування у формат активної взаємодії із споживачем. Поєднання офлайн- і онлайн-інструментів дає змогу підтримувати контакт із цільовою аудиторією в різних середовищах, не обмежуючись лише місцем продажу. Хоча сокова продукція рідко купується онлайн, присутність бренду в цифровому просторі залишається важливою для

формування інтересу та поглиблення взаємодії зі споживачем. Запропоновані підходи поєднують нестандартність, креативність і відносно помірну вартість реалізації, водночас дають змогу подати переваги соків прямого віджиму в більш зрозумілій, наочній і переконливій формі. Це сприяє підвищенню уваги до ТМ Galicia та формуванню більш усвідомленого сприйняття її цінності.

Практична реалізація маркетингової програми потребує не лише змістового наповнення заходів, а й відповідного організаційного забезпечення. До її впровадження доцільно залучити відділи маркетингу, продажів та аналітики, функції яких пов'язані з плануванням активностей, роботою з каналами реалізації й оцінюванням результатів. У зв'язку з цим необхідно визначити рекомендовані зміни в роботі зазначених підрозділів, що забезпечать більш послідовне та контрольоване виконання програми (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Організаційні зміни для реалізації маркетингової програми

Підрозділ	Поточний стан	Рекомендовані зміни
Відділ маркетингу	Відсутність єдиного структурованого плану реалізації маркетингових ініціатив; ситуативний характер окремих активностей; недостатня узгодженість між заходами; перевантаженість операційними завданнями, що обмежує фокус на стратегічному розвитку.	Перейти до програмного планування: сформувані єдиний план заходів, календар реалізації, стандарти ключових повідомлень і вимоги до комунікаційних матеріалів. Частину типових операційних завдань доцільно стандартизувати або автоматизувати для вивільнення ресурсу на стратегічну роботу.
Відділ продажів	Орієнтація на підтримку поточних каналів реалізації, обслуговування наявних партнерів і виконання планових показників; обмежена увага до розвитку нових напрямів збуту та розширенні ринкової присутності.	Посилити стратегічний розвиток збуту: сформувані базу потенційних партнерів і критерії їх відбору, підготувати типові умови співпраці та доповнити оцінювання показниками нових контактів і залучених точок реалізації.
Відділ аналітики	Аналітичні процеси частково автоматизовані, однак основний фокус зберігається на операційних і збутових показниках. Водночас аналітичний супровід маркетингової діяльності потребує посилення для регулярного оцінювання ефективності реалізованих заходів.	Розширити аналітичний моніторинг за показниками охоплення, залучення аудиторії, динаміки продажів у період активностей і результативності каналів взаємодії. КРІ доцільно визначати до запуску заходів і використовувати для поточного контролю та коригування маркетингових рішень.

Джерело: авторська розробка на основі результатів власних досліджень

Запропоновані зміни посилюють роботу окремих підрозділів, однак ефективність програми залежить не лише від якості виконання їхніх прямих функцій, а й від здатності працювати в межах спільної управлінської логіки. У цьому випадку маркетинг, продажі та аналітика мають не просто закривати власні операційні завдання, а діяти як взаємопов'язані учасники одного процесу, спрямованого на посилення ціннісної диференціації ТМ Galicia. На практичному рівні це передбачає спільне планування активностей, узгодження комунікаційних рішень із можливостями каналів реалізації, своєчасний обмін інформацією та регулярне використання аналітичних даних для коригування подальших дій. Саме така синхронізація дозволяє уникнути фрагментарності, забезпечити контрольованість програми й перетворити запропоновані заходи на цілісне управлінське рішення.

Після визначення організаційних змін доцільно формалізувати механізм практичного впровадження маркетингової програми, наведений у табл. 3.5. Це дає змогу впорядкувати запропоновані заходи в часі, конкретизувати необхідні ресурси, відповідальних виконавців і строки реалізації.

Таблиця 3.5 – План реалізації запропонованої маркетингової програми

Етап	Зміст робіт	Ресурси	Відповідальні	Термін
1	2	3	4	5
Організаційна підготовка	Узгодження цілей програми, бюджету, календаря реалізації та КРІ. Визначення послідовності запуску заходів і розподілу відповідальності.	Внутрішні дані, бюджетні розрахунки, аналітична інформація, робочий час фахівців.	Керівник відділу маркетингу, керівник відділу продажів, бренд-менеджер, маркетинговий аналітик.	2 тижні
Підготовка інструментів і тестових точок	Розроблення POS-матеріалів, навігації, інсталяції, формату дегустацій, digital-квесту та матеріалів для інфлюенсерів. Відбір тестових точок.	Дизайн-макети, підрядники, сайт, технічна підтримка, база тестових точок, бюджет на виготовлення матеріалів.	Бренд-менеджер, digital/SMM-менеджер, трейд-маркетолог.	1 місяць

Продовження таблиці 3.5

1	2	3	4	5
Пілотний запуск у точках продажу	Тестування дегустацій, навігації, POS-елементів, QR-переходів та інсталяції у вибраних точках. Фіксація реакції споживачів.	Продукція для дегустацій, POS-матеріали, QR-коди, промо-персонал, аналітичні інструменти.	Трейд-маркетолог, бренд-менеджер, маркетинговий аналітик, менеджер з роботи з ключовими клієнтами.	1 місяць
Підготовка збутових та партнерських форматів	Формування бази потенційних партнерів. Погодження умов співпраці та формату набору з Bob Snail.	База партнерів, комерційні пропозиції, зразки продукції, матеріали для переговорів.	Керівник відділу продажів, менеджер з роботи з ключовими клієнтами, бренд-менеджер.	1 місяць
Основна реалізація програми	Повноцінний запуск заходів у запланованому масштабі з урахуванням результатів пілотного етапу та партнерських домовленостей.	Маркетинговий бюджет, товарний запас, POS-матеріали, сайт бренду, QR-коди, промо-персонал, партнерські домовленості.	Керівник відділу маркетингу, бренд-менеджер, трейд-маркетолог, digital/SMM-менеджер, менеджер з роботи з ключовими клієнтами.	3 місяці
Оцінювання результатів і коригування	Аналіз KPI, продажів, участі в digital-квесту, QR-переходів, результатів дегустацій і партнерських форматів. Визначення коригувань.	Дані продажів, дані сайту й QR-переходів, звіти промоактивностей, аналітичні інструменти.	Маркетинговий аналітик, бренд-менеджер, керівник відділу маркетингу, керівник відділу продажів.	Протягом реалізації та 2 тижні після неї.

Джерело: авторська розробка на основі результатів власних досліджень

Запропонований план дає змогу перевести маркетингову програму з рівня концепції до практичного механізму впровадження. Послідовна реалізація заходів забезпечує керованість процесу, зменшує ризик неузгодженого запуску активностей і дозволяє оцінювати проміжні результати до ухвалення рішень щодо масштабування. Такий підхід підвищує реалістичність впровадження програми, посилює контроль за її виконанням і знижує ймовірність неефективного використання ресурсів.

Важливим завершальним етапом розроблення маркетингової програми є врахування ризиків її реалізації, оскільки навіть змістовно обґрунтовані заходи

можуть не дати очікуваного результату за умови недостатньо якісного впровадження. Для запропонованої програми ТМ Galicia найбільш імовірними є ризики недостатньої зацікавленості окремих партнерів, нижчої за очікувану активності споживачів у межах digital- та офлайн-заходів, нерівномірної якості виконання активностей у різних точках реалізації, перевищення запланованих витрат і недостатнього контролю за виконанням та результатами заходів. Наслідком таких ризиків може стати обмежене охоплення програми, послаблення комунікаційного ефекту, фрагментарність впровадження та зниження загальної віддачі від вкладених ресурсів. Їх мінімізація передбачає ретельний відбір партнерів і тестових точок, поетапне впровадження заходів із попереднім пілотним запуском, стандартизацію ключових матеріалів і форматів реалізації, чітке бюджетне планування, регулярний контроль за виконанням KPI та своєчасне коригування окремих елементів програми.

За умови належного врахування зазначених ризиків запропонована маркетингова програма може розглядатися як реалістичний і керований інструмент вирішення виявленої маркетингової проблеми. Її реалізація дає змогу не лише посилити комунікацію переваг соків прямого віджиму, а й перетворити їх на більш зрозумілу для споживача цінність, що створює передумови для підвищення інтересу до ТМ Galicia, активізації пробних і повторних покупок та зміцнення ціннісної диференціації бренду на ринку сокової продукції.

3.2 Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів

Після визначення змісту запропонованої маркетингової програми необхідно оцінити її економічну ефективність. Це дає змогу перейти від якісної характеристики запропонованих заходів до кількісної оцінки їх результативності та доцільності практичного впровадження.

Основою подальших розрахунків є визначення загального бюджету програми. Масштаб реалізації маркетингових заходів безпосередньо впливає

на очікуваний ефект, однак обсяг фінансування має відповідати реальним можливостям компанії та не створювати надмірного навантаження на її ресурси. З огляду на наявність у портфелі ТОВ «Галіція-Трейд» інших торговельних марок і потребу в паралельному фінансуванні супутніх маркетингових активностей, бюджет запропонованої програми визначено на рівні 3 025 тис. грн, що становить близько 1,5% валового прибутку компанії за 2025 рік. Такий рівень витрат є реалістичним для цільового впровадження заходів із можливістю подальшого масштабування найбільш результативних рішень.

За роки діяльності ТОВ «Галіція-Трейд» реалізовувало різні проєкти, тому під час впровадження програми варто використати вже наявний досвід і налагоджені зв'язки з перевіреними підрядниками. Це знижує організаційні ризики, забезпечує більш прогнозовану якість виконання робіт та вигідніші умови співпраці. Тому під час формування бюджету враховувалися саме їхні ціни. Деталізований кошторис із обґрунтуванням необхідності кожної статті витрат подано в додатку Д. На його основі сформовано узагальнений бюджет реалізації запропонованих заходів за основними напрямками, що дає змогу структуровано подати обсяг необхідного фінансування та надалі використати його для оцінки економічної ефективності програми (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Витрати на реалізацію маркетингової програми

Стаття витрат	Опис	Сума, тис. грн	Частка, %
1	2	3	4
Збутово-партнерський напрям			
Підготовка матеріалів для партнерів	Адаптація та друк презентаційних матеріалів, підготовка зразків продукції та їх доставка потенційним партнерам.	58,6	1,9
Оформлення партнерських локацій	Виготовлення фірмових склянок, тейбл-тентів і доставка брендovаних елементів до партнерських локацій.	488,9	16,2
Запуск спільного партнерського набору	Розроблення концепції та дизайну пакування набору, підготовка контенту для анонсу, дизайн, виготовлення та розміщення POS-матеріалів у точках продажу.	103,8	3,4
Разом за збутово-партнерським напрямом		651,3	21,5

Продовження таблиці 3.6

1	2	3	4
Комунікаційно-активаційний напрям			
Проведення дегустацій	Виготовлення промостійок, друк інформаційних матеріалів, продукція та витратні матеріали, оплата промоперсоналу, логістики й розміщення дегустаційної зони.	430,8	14,2
Оформлення місць продажу	Розроблення макетів підлогових наліпок, шелфтокерів і QR-воблерів, їх виготовлення та розміщення в торговельних точках.	809,3	26,8
Реалізація брендваної інсталяції	Розроблення та виготовлення мобільної інсталяції, монтаж, розміщення у вибраних локаціях і логістичне переміщення.	323,1	10,7
Запуск digital-квесту	Адаптація сайту під інтерактивну механіку, формування призових боксів і їх доставка.	160,3	5,3
Інфлюенс-підтримка	Оплата співпраці, підготовка наборів продукції для демонстрації в контенті та їх доставка.	326,6	10,8
Разом за комунікаційно-активаційним напрямом		2 050,1	67,8
Організаційно-аналітичне забезпечення			
Інструменти управління та аналітики	Налаштування цифрового робочого простору, підписка на інструменти планування й аналітики та формування KPI-панелі програми.	237,5	7,9
Резервний фонд	Покриття можливих додаткових витрат у процесі реалізації програми.	86,1	2,8
Разом за організаційно-аналітичним забезпеченням		323,6	10,7
Усього витрат на реалізацію маркетингової програми		3 025	100

Джерело: авторська розробка на основі результатів власних досліджень

Сформована структура бюджету є обґрунтованою, оскільки враховує специфіку запропонованих заходів та їхню роль у досягненні цілей маркетингової програми. Найбільша частка витрат припадає на комунікаційно-активаційний напрям, що охоплює найбільш ресурсомісткі інструменти та має забезпечити основний ефект: посилення сприйняття цінності ТМ Galicia, підвищення впізнаваності бренду та чітке донесення його переваг до цільової аудиторії. Збутово-партнерський напрям займає меншу, однак важливу частку бюджету, оскільки доповнює основні заходи програми через підтримку присутності бренду в додаткових каналах реалізації, розширення точок контакту зі споживачами та формування нових сценаріїв споживання продукції. Витрати на організаційно-аналітичне забезпечення мають допоміжний характер, проте

є необхідними для належного супроводу програми, зокрема координації заходів, контролю їх результативності та покриття можливих додаткових витрат у процесі впровадження. Загалом такий розподіл бюджету є доцільним, оскільки поєднує фінансування основних заходів програми з витратами, необхідними для її практичної реалізації.

Після визначення бюджету програми доцільно оцінити очікувані результати її впровадження. Оскільки запропоновані заходи спрямовані не лише на фінансове зростання, а й на нарощування капіталу бренду Galicia, оцінювання здійснено за поєднанням маркетингових і фінансових показників (табл. 3.7). Базові значення маркетингових показників визначено за результатами анкетування, а фінансові – на основі звітності ТОВ «Галіція-Трейд» за 2025 рік з урахуванням частки ТМ Galicia у відповідних результатах реалізації.

Таблиця 3.7 – Очікувані результати впровадження програми

Показник	До впровадження	Після впровадження	Зміна
Рівень впізнаваності ТМ Galicia, %	68,6	74	+5,4 в.п.
Частка споживачів, які знають і купують продукцію ТМ Galicia, %	25	29	+4 в.п.
Рівень позитивного сприйняття ціннісних переваг ТМ Galicia, %	46,5	55	+8,5 в.п.
Чистий дохід від реалізації продукції ТМ Galicia, тис. грн	384 406	407 470	+6%
Валовий прибуток ТМ Galicia, тис. грн	120 946	128 203	+6%

Джерело: авторська розробка на основі результатів власних досліджень

Очікувані зміни свідчать про покращення позицій ТМ Galicia внаслідок реалізації маркетингової програми. Найбільший приріст передбачено за рівнем позитивного сприйняття ціннісних переваг бренду, що є закономірним, оскільки програма спрямована передусім на чіткіше донесення відмінностей і цінності продукції. Крім того, потенціал такого зростання підтверджується наявністю значної частки нейтральних відповідей, які за умови ефективної комунікації можуть трансформуватися в більш позитивне ставлення до бренду. Очікуване зростання впізнаваності ТМ Galicia є помірнішим, адже цей показник уже має

відносно сформований рівень і для подальшого нарощування потребує більш інтенсивного комунікаційного впливу. Частка споживачів, які не лише знають, а й купують продукцію бренду, має більш стриману динаміку, що є реалістичним з огляду на поступовий характер формування купівельної поведінки та вплив цінового чинника. Водночас покращення сприйняття переваг і підвищення впізнаваності можуть мати відкладений ефект, поступово формуючи стійкіший інтерес до продукції, особливо за умов стабілізації економічної ситуації. У фінансовому аспекті також очікується позитивна зміна: чистий дохід від реалізації ТМ Galicia та валовий прибуток зростають на 6%. Такий приріст є реалістичним, адже очікуваний ефект формується не лише завдяки комунікації переваг бренду, а й за рахунок розширення можливостей збуту в додаткових каналах реалізації та формування нових ситуацій споживання продукції.

Визначені фінансові показники є основою для оцінки економічної ефективності запропонованих заходів. Подальші розрахунки доцільно здійснювати на основі приросту валового прибутку, оскільки він відображає не лише зростання реалізації, а й фінансовий результат від додаткових продажів з урахуванням собівартості продукції. Це забезпечує більш коректну оцінку результативності запропонованої програми. Тому насамперед розрахуємо додатковий валовий прибуток від реалізації програми як різницю між очікуваним значенням після впровадження заходів і його базовим рівнем:

$$\text{Додатковий валовий прибуток} = 128\,203 - 120\,946 = 7\,257 \text{ тис. грн}$$

Оскільки всі витрати, передбачені в межах програми, мають маркетинговий характер, для оцінки ефективності доцільно використати показник ROMI. Він дозволяє визначити віддачу від маркетингових інвестицій шляхом зіставлення додаткового фінансового результату з витратами на реалізацію програми та розраховується за формулою (3.1) [47]:

$$\text{ROMI} = \frac{\text{Додатковий валовий прибуток} - \text{Витрати на маркетинг}}{\text{Витрати на маркетинг}} \times 100\% \quad (3.1)$$

Підставивши отримане значення додаткового валового прибутку та загальний бюджет маркетингової програми у формулу ROMI, отримаємо:

$$\text{ROMI} = \frac{7\,257 - 3\,025}{3\,025} \times 100\% = 139,9\%$$

Отримане значення ROMI свідчить, що очікуваний фінансовий результат перевищує витрати на реалізацію маркетингової програми. Після їх покриття кожна вкладена гривня забезпечує близько 1,4 грн додаткового валового прибутку, що підтверджує економічну доцільність запропонованих заходів.

Оцінку результативності програми доцільно доповнити розрахунком періоду окупності, який характеризує швидкість повернення вкладених коштів і показує, за який час очікуваний додатковий фінансовий результат покриє витрати на реалізацію програми. Показник розраховується за формулою (3.2):

$$\text{Період окупності} = \frac{\text{Витрати на реалізацію програми}}{\text{Середньомісячний додатковий валовий прибуток}} \quad (3.2)$$

Для застосування формули річний приріст валового прибутку необхідно подати у середньомісячному значенні:

$$\text{Середньомісячний додатковий валовий прибуток} = \frac{7\,257}{12} = 604,75 \text{ тис. грн}$$

Відповідно, з урахуванням бюджету програми та середньомісячного додаткового валового прибутку період окупності становить:

$$\text{Період окупності} = \frac{3\,025}{604,75} = 5 \text{ місяців}$$

За результатами розрахунку витрати на реалізацію маркетингової програми компенсуються за 5 місяців, тобто в межах загального періоду її впровадження. Це підтверджує фінансову доцільність запропонованих заходів.

Отримані результати вказують на економічну доцільність запропонованих заходів. Очікуване зростання маркетингових показників підтверджує потенціал програми для посилення сприйняття, впізнаваності та купівельної залученості до ТМ Galicia, а передбачене збільшення чистого доходу й валового прибутку забезпечує позитивний фінансовий результат. Високі значення ROMI та прийнятний період окупності свідчать, що витрати на запропоновані заходи є виправданими та можуть забезпечити відчутний ефект для розвитку бренду.

Висновки до розділу 3

Розроблена програма спрямована на вирішення виявленої маркетингової управлінської проблеми, пов'язаної з недостатньо чітким сприйняттям споживачами переваг ТМ Galicia. Вона поєднує комунікаційно-активаційний напрям, орієнтований на пояснення відмінностей продукції та стимулювання контакту з брендом, і збутово-партнерський напрям, що передбачає розширення присутності ТМ Galicia в додаткових каналах реалізації та ситуаціях споживання, де контакт із продукцією відбувається у більш сприятливому контексті. Поєднання цих напрямів дає змогу підвищити розуміння переваг продукції та підтвердити їх через практичний споживчий досвід, що сприятиме більш ефективному управлінню ціннісною диференціацією ТМ Galicia.

Загальний бюджет реалізації програми становить 3 025 тис. грн і логічно розподілений з урахуванням специфіки запропонованих заходів та їхньої ролі у досягненні поставлених цілей. Очікувані зміни маркетингових показників перебувають у межах 4–8,5 в.п., причому найбільший приріст передбачено за рівнем позитивного сприйняття переваг ТМ Galicia. Такий результат є закономірним, оскільки покращення розуміння цінності продукції є центральним завданням програми та має значний потенціал для зростання. Очікуване поліпшення фінансових результатів забезпечує значення ROMI на рівні 139,9% і період окупності 5 місяців, що підтверджує економічну доцільність запропонованих заходів.

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі обґрунтовано напрями підвищення ефективності управління ціннісною диференціацією ТМ Galicia на ринку сокової продукції України. За результатами дослідження сформульовано наступні узагальнення:

1. ТОВ «Галіція-Трейд» має стійку виробничо-ресурсну основу для роботи на ринку сокової продукції. Ключовою перевагою компанії є спеціалізація на виробництві соків прямого віджиму під ТМ Galicia, що формує чітку продуктову відмінність бренду завдяки натуральному складу, 100% плодовій частці та збереженню природних властивостей сировини. Водночас висока собівартість продукції, вищий ціновий рівень і обмежені маркетингові ресурси ускладнюють комерційну реалізацію цієї переваги.

2. Зовнішнє маркетингове середовище посилює наявні обмеження розвитку ТМ Galicia. Ринок сокової продукції характеризується нестабільністю попиту, зростанням витрат, високою ціною чутливістю споживачів і переважанням доступніших категорій продукції. За таких умов вища ціна соків прямого віджиму часто не сприймається як обґрунтована, особливо через недостатнє розуміння споживачами якісних відмінностей між видами сокової продукції. Водночас інтерес до здорового харчування та натуральних продуктів створює можливості для посилення позицій ТМ Galicia.

3. ТМ Galicia має реальну основу для ціннісної диференціації, однак її переваги недостатньо стійко закріплені у сприйнятті споживачів. У зв'язку з цим маркетингову управлінську проблему визначено як недостатню ефективність управління ціннісною диференціацією ТМ Galicia, що зумовлює розрив між реальною цінністю продукту та її сприйняттям споживачами.

4. Наявність об'єктивних відмінностей продукту не гарантує їх належного сприйняття споживачами. Тому управління ціннісною диференціацією має бути спрямоване на формування значущих для цільової аудиторії відмінностей, їх послідовне пояснення та закріплення у сприйнятті. Для ТМ Galicia це означає потребу в зрозумілому поясненні цінності технології прямого віджиму.

5. Розроблений план маркетингового дослідження передбачав поєднання кабінетного та польового етапів. Кабінетний аналіз дав змогу оцінити підходи конкурентів до ціннісної диференціації, а польовий етап, що включав глибинне інтерв'ю та онлайн-опитування, дозволив уточнити експертне й споживче сприйняття ТМ Galicia. Результати дослідження підтвердили наявність розриву між фактичною цінністю бренду та її сприйняттям цільовою аудиторією: лише 17,9% респондентів добре орієнтуються у відмінностях між видами сокової продукції, а узагальнений рівень позитивної оцінки ключових переваг ТМ Galicia становить 46,5%. Отримані результати підтверджують потребу в чіткішому закріпленні цінності ТМ Galicia у сприйнятті споживачів.

6. Запропоновано маркетингову програму, спрямовану на посилення сприйняття цінності ТМ Galicia. Вона поєднує комунікаційно-активаційний і збутово-партнерський напрями. Перший орієнтований на пояснення відмінностей соків прямого віджиму, обґрунтування вищої ціни та стимулювання контакту з брендом. Другий передбачає розширення присутності ТМ Galicia в додаткових каналах реалізації та ситуаціях споживання. Поєднання цих напрямів дає змогу не лише інформувати споживачів про переваги продукту, а й підтверджувати їх через практичний досвід.

7. Економічне обґрунтування засвідчило результативність запропонованої маркетингової програми. Обсяг витрат на її реалізацію становить 3 025 тис. грн, що відповідає змісту та масштабу заходів. Очікувані зміни маркетингових показників перебувають у межах 4–8,5 в.п., причому найбільший приріст передбачено за рівнем позитивного сприйняття переваг ТМ Galicia. Показник ROMI становить 139,9%, а період окупності – 5 місяців, що підтверджує фінансову обґрунтованість програми та доцільність її впровадження.

Отже, запропонована маркетингова програма має практичне значення для ТОВ «Галіція-Трейд», оскільки спрямована на посилення сприйняття цінності ТМ Galicia та зміцнення її конкурентних позицій. Її реалізація сприятиме чіткішому обґрунтуванню переваг соків прямого віджиму, зниженню впливу цінового бар'єра та формуванню додаткового фінансового результату.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Головна – TBF Group. TBF Group. URL: <https://tbf-grp.com> (дата звернення: 15.03.2026).
2. Бренд. Головна. URL: <https://galicia.com.ua/brand> (дата звернення: 15.03.2026).
3. Private label. Головна. URL: <https://www.galicia.com.ua/en/private-label> (дата звернення: 15.03.2026).
4. Кравченко Л. «Галіція-Трейд»: перетворюємо виклики на розвиток. World of Packaging. URL: <https://packaging.com.ua/content/gal-c-ya-treyd-peretvoryu-mo-vikliki-na-rozvitok-2916> (дата звернення: 17.03.2026).
5. ТОВ «Галіція-Трейд». YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/38169055/ (дата звернення: 19.03.2026).
6. Михайлюк О. Т.В. Fruit. Парламент. URL: <https://parlament.ua/companies/t-b-fruit/> (дата звернення: 20.03.2026).
7. Facebook. URL: <https://www.facebook.com/Galicia.juice/videos/749377472517408/?rdid=9HGdVjnnsQTIGHjH> (дата звернення: 20.03.2026).
8. Куцоконь О. Вплив мобілізації на ринок праці в Україні: виклики, адаптація та прогнози на 2025 рік. HappyMonday. URL: <https://happymonday.ua/vplyv-mobilizatsiyi-prognozy-na-2025> (дата звернення: 23.03.2026).
9. Мельник Т. Український бізнес в умовах війни: сучасний стан, проблеми та шляхи їх вирішення. Journal of Innovations and Sustainability. 2023. Т. 7, № 3.
10. Димань Т. М., Задорожна Р. П., Мазур Т. Г. Вплив війни на споживчу поведінку покупців продовольчого ринку в Україні. Технологія виробництва і переробки продукції тваринництва. 2024. № 2. С. 85–99.
11. Аналіз ринку соків в Україні. 2025 рік. Бізнес-консалтинг і маркетингова аналітика | Pro-Consulting. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-sokov-v-ukraine-2025-god> (дата звернення: 23.03.2026).

12. Що буде з цінами на яблука у 2026 році. Пропозиція – Головний журнал з питань агробізнесу. URL: <https://propozitsiya.com/news/shcho-bude-z-tsinamy-na-yabluka-u-2026-rotsi-prohnoz-eksperta> (дата звернення: 23.03.2026).
13. Рекламний відділ Калинівка. City. Ринок соків в Україні: сучасні тренди та поведінка споживачів – Калинівка.City. Калинівка.City. URL: <https://kalynivka.city/articles/427672/rinok-sokiv-v-ukraini-suchasni-trendi-ta-povedinka-spozhyvachiv> (дата звернення: 23.03.2026).
14. 7eminar. Ціни на пальне ростуть – бізнес готується підвищувати ціни. 7eminar. URL: <https://7eminar.ua/news/18556-cini-na-palne-rostut-biznes-gotujetsya-pidvishhuvati-cini> (дата звернення: 23.03.2026).
15. Крюка С. Ціни за електроенергію для бізнесу зростуть вдвічі: енергокомпанії бояться неплатежів – Delo.ua. Останні новини України та світу онлайн – delo.ua. URL: <https://delo.ua/news/cini-za-elektroenergiyu-dlya-biznesu-zrosut-vdvici-energokompaniyi-boyatsya-neplateziv-460427/> (дата звернення: 23.03.2026).
16. Страшинська Л. В., Страшинський В. І. Вплив сучасних технологій на забезпечення конкурентоспроможності продукції харчової промисловості. Розвиток міста. 2025. № 3. С. 94–101.
17. У тренді – продукти перероблення в контексті здорового харчування. Садівництво і Овочівництво | Горішник – Horticulture&Viticulture | Nuts. URL: <https://techhorticulture.com/u-trendi-produkty-pereroblennya-v-konteksti-zdorovogo-harchuvannya/> (дата звернення: 24.03.2026).
18. Менше обмежують себе у витратах, купують офлайн та підтримують бренди, які допомагають ЗСУ, – дослідження Deloitte Ukraine про споживацькі настрої українців | Deloitte Ukraine. Deloitte. URL: <https://www.deloitte.com/ua/uk/about/press-room/consumer-behavior-research-2024.html> (дата звернення: 24.03.2026).
19. Аналіз ринку соків в Україні у 2021–2024 рр. Продаж готового бізнесу з BizMart. URL: https://bizmart.info/publications/publications/pub_obz/6446/ (дата звернення: 26.03.2026).

20. Чому виробництво соків – це вигідна інвестиція: аналіз ринкових трендів та можливостей. Ukraine open for business – Business news from Ukraine. URL: <https://open4business.com.ua/chomu-vyrobnytvo-sokiv-cze-vygidnainvestyziya-analiz-rynkovyh-trendiv-ta-mozhlyvostej/> (дата звернення: 27.03.2026).
21. Чому натуральні українські соки можуть стати дефіцитом?. Agravery.com – аграрне інформаційне агентство. URL: <https://agravery.com/uk/posts/author/show?slug=comu-naturalni-ukrainski-soki-mozut-stati-deficitom> (дата звернення: 28.03.2026).
22. Аналіз та перспективи розвитку ринку соків в Україні | Pro-Consulting. Бізнес-консалтинг і маркетингова аналітика | Pro-Consulting. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-sokov-ukrainy-90-obemarynka-formiruyut-ukrainskie-brendy> (дата звернення: 28.03.2026).
23. Ukraine expands niche fruit crops despite war and climate change. FreshPlaza: Global Fresh Produce and Banana News. URL: <https://www.freshplaza.com/europe/article/9724861/ukraine-expands-niche-fruit-crops-despite-war-and-climate-change/> (дата звернення: 28.03.2026).
24. На Хмельниччині фермерське господарство запустило сучасну лінію виробництва натуральних соків – Незалежний громадський портал. Незалежний громадський портал. URL: <https://ngp-ua.info/2025/05/79702> (дата звернення: 28.03.2026).
25. Ринок соків в Україні: корисність, що перевершує ціну. Бізнес-консалтинг і маркетингова аналітика | Pro-Consulting. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-sokov-v-ukraine-poleznost-prevoshodyashaya-cenu> (дата звернення: 28.03.2026).
26. Технологія як конкурентна перевага на ринку соків | Садівництво і Овочівництво | Горішник – Horticulture&Viticulture | Nuts. URL: <https://techhorticulture.com/tehnologiya-yak-konkurentna-perevaga-narynku-sokiv/> (дата звернення: 28.03.2026).
27. Vitmark – The Health Food Co. Vitmark – The Health Food Co. URL: <https://vitmark.com/> (дата звернення: 30.03.2026).

28. Головна – Екосфера. Екосфера. URL: <https://ecosphere.com.ua/> (дата звернення: 30.03.2026).
29. PepsiCo Україна. URL: <https://www.pepsico.ua/> (дата звернення: 30.03.2026).
30. ТОВ «ГАЛІЦІЯ – ТРЕЙД» перейшла на оновлене та унікальне для ринку пакування дитячих соків. Портал топ-менеджерів оптової та роздрібної торгівлі. URL: <https://trademaster.ua/articles/313958> (дата звернення: 07.04.2026).
31. Історії відповідальних підприємців. Епіцентр К. Національна мережа торговельних центрів. URL: <https://epicentrk.ua/ua/news/ukrainskiy-biznes-front.html> (дата звернення: 09.04.2026).
32. Василишин В. Торговий знак, торгова марка, бренд: визначення, понятійна база і законодавство. Галицький економічний вісник. 2024. № 3 (88). С. 149–158.
33. Карачина Н. П., Дихніч Д. П., Самофалова М. О. Термінологічний взаємозв'язок категорій в системі брендингу. Сталий розвиток економіки. 2024. № 2 (49). С. 325–330.
34. Ясінська Т., Сінь М. Сутність та види торговельних марок. Проблеми сучасних трансформацій. 2025. № 21.
35. Ангелко І. Роль диференціації товарів та її вплив на ефективність маркетингової стратегії підприємства. Herald of Khmelnytskyi National University. 2025. № 2. С. 115–119.
36. Процишин Ю. Стратегічний маркетинг. Тернопіль: ЗУНР, 2022. 146 с.
37. Коломицева О. В., Васильченко Л. С. Особливості поведінки споживачів в умовах сучасного ринку. Збірник наукових праць ЧДТУ. 2022. № 64. С. 90–98.
38. Методи маркетингового дослідження цінової політики підприємств ритейлу та їх вплив на поведінку споживача / О. В. Коломицева та ін. Збірник наукових праць ЧДТУ. 2021. № 62. С. 93–100.

39. Зубко Д. О. Формування ефективного бренду торговельного підприємства: фактори метасистемного рівня. Вісник Хмельницького національного університету. 2020. Т. 3, № 4. С. 153–158.
40. Шульгіна Л. М., Мельничук В. М. Теоретичні засади визначення сутності механізму формування споживчої цінності товару. Бізнес Інформ. 2013. № 12. С. 17–21.
41. Гурбик Ю. Ю., Біляєв С. С., Багунц О. С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. Економіка і суспільство. 2018. № 17. С. 216–224.
42. Наш сік | Добре для дітей - добре для всіх!. Наш Сік. URL: <https://nashsik.ua> (дата звернення: 22.04.2026).
43. Jaffa - фрукти, які заряджають!. Jaffa. URL: <https://jaffa.ua> (дата звернення: 22.04.2026).
44. Sandora. URL: <https://www.sandora.ua> (дата звернення: 22.04.2026).
45. Sadochok UA. YouTube. URL: <https://youtube.com/@sadochokua?si=7JdQ6hKlqx6gAsOj> (дата звернення: 22.04.2026).
46. Топ-10 ТМ соків і нектарів. Ukrainian Business Award. URL: <https://uba.top/soky-i-nektary/> (дата звернення: 25.04.2026).
47. Бобер Л. П., Никонюк К. О. Інтеграція систем омніканального маркетингу: виміри економічної ефективності. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2025. Т. 1, № 4 (96). С. 29–38.
48. Дипломна робота бакалавра: рекомендації до виконання та захисту [Електронний ресурс] : навч. посіб. для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спец. 075 Маркетинг / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад.: С. О. Солнцев, О. В. Зозульов, Ж. М. Жигалкевич, О. С. Борисенко. Електрон. текст. дані (1 файл: 1,21 Мбайт). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2026. 68 с.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Порівняльна оцінка торгових марок за параметрами ціни та якості

Оцінювання торгових марок здійснювалося за 10-бальною шкалою, де 1 відповідає найнижчому, а 10 – найвищому значенню показника. Рівень ціни визначено на основі актуальних цін у мережі «Сільпо» на продукцію в картонній упаковці об'ємом 0,95/1 л. Рівень якості сформовано як комплексну оцінку з урахуванням технології виготовлення, вмісту плодової частки, наявності або відсутності доданого цукру, ароматизаторів і консервантів. Отримані результати подано в табл. А.1 і використано для побудови карти позиціонування (рис. А.1).

Таблиця А.1– Результати оцінювання торгових марок

Назва ТМ	Рівень ціни	Рівень якості
Galicja	10	10
Jaffa	10	8
Sandora	9	7
«Наш сік»	6	5
«Світанок»	5	5
«Садочок»	5	5

Джерело: авторська розробка на основі результатів власних досліджень

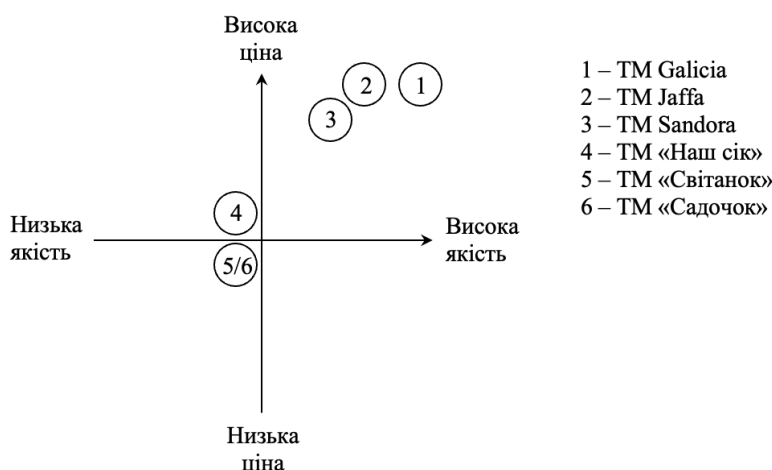


Рисунок А.1– Карта позиціонування торгових марок

Джерело: авторська розробка на основі результатів власних досліджень

ДОДАТОК Б

Гайд глибинного інтерв'ю з експертом

Доброго дня!

У межах маркетингового дослідження, присвяченого оцінці можливостей посилення ціннісної диференціації ТМ Galicia на ринку сокової продукції, передбачено проведення глибинного інтерв'ю з експерткою у сфері FMCG-маркетингу.

Метою інтерв'ю є отримання фахової оцінки технології прямого віджиму як основи продуктової відмінності, визначення бар'єрів, що обмежують сприйняття цінності натуральної сокової продукції, а також окреслення можливих підходів до зміцнення її ринкових позицій.

Інтерв'ю проводиться в індивідуальному напівструктурованому форматі. Орієнтовна тривалість розмови – 45-60 хвилин. За попередньою згодою експертки може бути здійснений аудіозапис інтерв'ю для забезпечення точності подальшого аналізу відповідей. Отримана інформація використовуватиметься виключно в межах дослідження та подаватиметься в узагальненому вигляді.

Участь в інтерв'ю є добровільною. Погоджуючись на участь, Ви підтверджуєте, що ознайомлені з метою інтерв'ю, орієнтовною тривалістю, можливістю аудіозапису та принципами використання отриманої інформації.

Перелік питань для глибинного інтерв'ю:

1. Які характеристики соків прямого віджиму можуть формувати вищу споживчу цінність порівняно з іншими видами сокової продукції?

2. Які додаткові складнощі створює технологія прямого віджиму для виробника?

3. За якими основними ознаками можна оцінити якість сокової продукції?

4. Оцініть, наскільки наведені характеристики відповідають сокам прямого віджиму ТМ Galicia за 5-баловою шкалою, де 1 – зовсім не відповідають, а 5 – повністю відповідають:

– Натуральність складу;

- Збереження природних властивостей сировини завдяки способу виробництва;
- Відмінність від інших пропозицій на ринку сокової продукції;
- Відповідність високої ціни рівню якості продукту.

5. Чи достатньо такої відмінності у продукті для формування конкурентної переваги ТМ Galicia на ринку?

6. Окрім загального зниження платоспроможності, які ключові чинники стримують споживачів від вибору соків прямого віджиму?

7. Чи призводять маркетингові дії лідерів ринку до розмивання поняття натуральності у сприйнятті споживачів?

8. Яким чином цінове позиціонування продукції конкурентів впливає на сприйняття споживачами соків ТМ Galicia?

9. Які комунікаційні акценти є найбільш важливими для пояснення споживачам цінності соків прямого віджиму?

10. Які практичні дії можуть сприяти зміцненню ринкових позицій соків прямого віджиму в умовах обмеженого маркетингового бюджету та активної конкуренції?

Дякуємо за участь в інтерв'ю. Надані Вами відповіді є важливими для глибшого розуміння досліджуваної проблеми та формування практичних рекомендацій щодо зміцнення ринкових позицій ТМ Galicia.

ДОДАТОК В

Анкета для опитування споживачів

Шановний респонденте! Просимо Вас приділити кілька хвилин для участі в опитуванні щодо сприйняття сокової продукції. Метою анкетування є дослідження критеріїв її вибору, рівня обізнаності про основні бренди ринку та ставлення до ключових переваг ТМ Galicia компанії ТОВ «Галіція-Трейд». Отримані результати допоможуть краще зрозуміти очікування споживачів, визначити бар'єри купівлі та окреслити можливі напрями подальшого розвитку бренду. Опитування є повністю анонімним, а Ваша думка має важливе значення для дослідження. Дякуємо за участь!

Фільтрувальне питання:

1. Чи купуєте/споживаєте Ви сокову продукцію? (Можна обрати один варіант)

- ☐ Так (перехід до основного блоку)
- ☐ Ні (завершення опитування)

Основний блок:

2. Оцініть за 5-бальною шкалою важливість кожного з наведених критеріїв під час вибору сокової продукції, де 1 – зовсім не важливо, а 5 – дуже важливо. (Поставте оцінку в кожному рядку)

- ☐ Ціна
- ☐ Смак
- ☐ Бренд
- ☐ Формат пакування
- ☐ Наявність акцій/знижок
- ☐ Доступність продукції в магазинах
- ☐ Дизайн пакування
- ☐ Відсутність доданого цукру та штучних добавок

- ☐ Відсоток плодової частки*
- ☐ Вид сокової продукції**

* Відсоток плодової частки – частка фруктів, ягід або овочів у складі напою від загального об'єму продукту.

** Вид сокової продукції – тип продукту залежно від технології виробництва (сік прямого віджиму, відновлений сік, нектар тощо).

3. Чи відомі Вам відмінності між основними видами сокової продукції: соком прямого віджиму, відновленим соком, нектаром, соковмісним напоєм тощо? (Можна обрати один варіант)

- ☐ Так, відмінності добре відомі
- ☐ Частково відомі, маю загальне уявлення про різницю між цими видами продукції
- ☐ Ні, відмінності між цими видами продукції мені не відомі
- ☐ Не замислювався/замислювалася над цим

4. Що для Вас є основними ознаками якості сокової продукції? (Можна обрати декілька варіантів або вказати свій)

- ☐ Смак продукту
- ☐ Природний колір, аромат і консистенція продукту
- ☐ Відсутність доданого цукру та штучних добавок
- ☐ Високий відсоток плодової частки
- ☐ Вид сокової продукції
- ☐ Інше: _____

5. Чи готові Ви купувати дорожчу сокову продукцію за умови впевненості в її натуральності? (Можна обрати один варіант)

- ☐ Так, готовий/готова
- ☐ Так, але за умови помірної різниці в ціні
- ☐ Ні, не готовий/готова
- ☐ Важко відповісти

6. Де Ви зазвичай купуєте сокову продукцію? (Можна обрати декілька варіантів або вказати свій)

- ☐ Супермаркети / гіпермаркети
- ☐ Невеликі продуктові магазини біля дому
- ☐ Заклади харчування
- ☐ Локації дозвілля та відпочинку (кінотеатри, парки розваг тощо)
- ☐ Онлайн-магазини/сервіси доставки
- ☐ Інше: _____

7. Звідки Ви найчастіше отримуєте інформацію про бренди та новинки сокової продукції? (Можна обрати декілька варіантів або вказати свій)

- ☐ Безпосередньо в точках продажу
- ☐ Офіційні вебресурси брендів (сайти, сторінки в соцмережах)
- ☐ Традиційна реклама (телебачення, радіо, зовнішні банери)
- ☐ Онлайн-реклама (у соцмережах, на сайтах)
- ☐ Дегустації та промоакції
- ☐ Блоги, огляди або рекомендації інфлюенсерів
- ☐ Рекомендації друзів, родичів або знайомих
- ☐ Інше: _____

8. Які з наведених брендів сокової продукції Вам відомі? (Можна обрати декілька варіантів або вказати свій)

- ☐ Добрий ранок
- ☐ Наш Сік
- ☐ Садочок
- ☐ Світанок
- ☐ Viola
- ☐ Carpy
- ☐ Galicia
- ☐ Jaffa
- ☐ Sandora
- ☐ Не знаю жодного з наведених брендів
- ☐ Інше: _____

Фільтрувальне питання для відбору респондентів, які знайомі з ТМ Galicia:

9. Чи знайомі Ви з соковою продукцією ТМ Galicia? (Можна обрати один варіант)

- ☐ Так, знаю бренд і купую його продукцію (перехід до блоку питань щодо ТМ Galicia)
- ☐ Так, купував/купувала або куштував/куштувала продукцію кілька разів (перехід до блоку питань щодо ТМ Galicia)
- ☐ Знаю про цей бренд, але ніколи не купував/не купувала його продукцію (перехід до блоку питань щодо ТМ Galicia)
- ☐ Ні, вперше чую про цей бренд (перехід до соціально-демографічного блоку)

Блок питань щодо ТМ Galicia:

10. Оцініть за 5-бальною шкалою, наскільки Ви погоджуєтесь з наведеними твердженнями про ТМ Galicia, де 1 – зовсім не погоджуюся, а 5 – повністю погоджуюся. (Поставте оцінку в кожному рядку)

- ☐ Склад соків ТМ Galicia є повністю натуральним, без додавання води, цукру та консервантів.
- ☐ Спосіб виробництва соків ТМ Galicia дає змогу зберегти природні властивості та користь сировини.
- ☐ Продукція ТМ Galicia суттєво відрізняється від інших соків, представлених на ринку.
- ☐ Вища ціна соків ТМ Galicia є виправданою з огляду на їхню якість.

11. Що найчастіше стримує Вас від купівлі сокової продукції ТМ Galicia? (Можна обрати декілька варіантів або вказати свій)

- ☐ Вища ціна порівняно з іншими соками
- ☐ Не бачу суттєвої різниці між ТМ Galicia та іншими соками
- ☐ Звик/звикла купувати інші бренди сокової продукції
- ☐ Рідко бачу продукцію ТМ Galicia у магазинах, де зазвичай роблю покупки
- ☐ Не знаходжу в асортименті свій улюблений смак

- ☐ Недостатньо довіряю бренду, через брак інформації про нього
- ☐ Продукт не виправдав очікувань
- ☐ Нічого не стримує, купую регулярно
- ☐ Інше: _____

Соціально-демографічний блок:

12. До якої вікової групи Ви належите? (Можна обрати один варіант)

- ☐ 18–24 роки
- ☐ 25–34 роки
- ☐ 35–44 роки
- ☐ 45–54 роки
- ☐ 55 років і більше

13. Вкажіть свою стать. (Можна обрати один варіант)

- ☐ Жіноча
- ☐ Чоловіча
- ☐ Не бажаю вказувати

14. Оберіть тип населеного пункту, у якому Ви проживаєте на даний момент. (Можна обрати один варіант)

- ☐ Місто-мільйонник – понад 1 млн жителів
- ☐ Велике місто – від 250 тис. до 1 млн жителів
- ☐ Середнє місто – від 50 тис. до 250 тис. жителів
- ☐ Мале місто – до 50 тис. жителів
- ☐ Селище – понад 5 тис. жителів
- ☐ Село – менше 5 тис. жителів
- ☐ Не бажаю вказувати

Опитування завершено. Щиро дякуємо за участь! Ваша думка є важливою для дослідження та допоможе визначити напрями подальшого розвитку бренду.

ДОДАТОК Г

Результати анкетного опитування споживачів

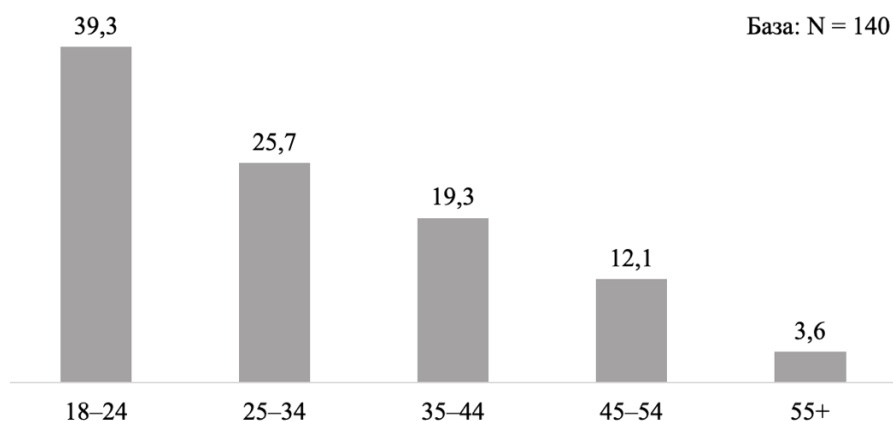


Рисунок Г.1 – Розподіл респондентів за віковими групами, %

Джерело: авторська розробка за результатами анкетного опитування



Рисунок Г.2 – Розподіл респондентів за статтю, %

Джерело: авторська розробка за результатами анкетного опитування

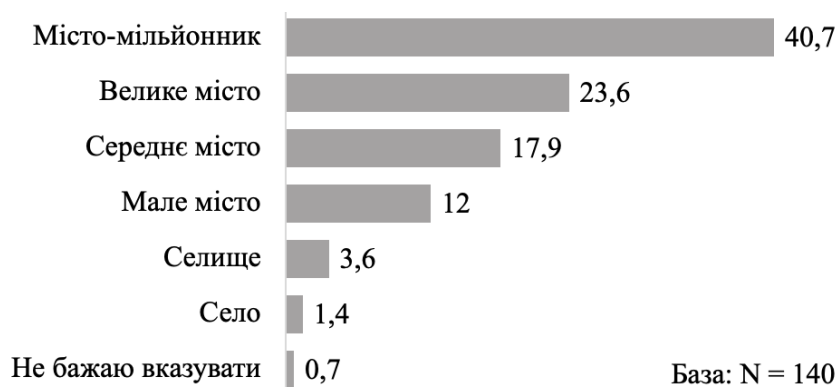


Рисунок Г.3 – Розподіл респондентів за місцем проживання, %

Джерело: авторська розробка за результатами анкетного опитування

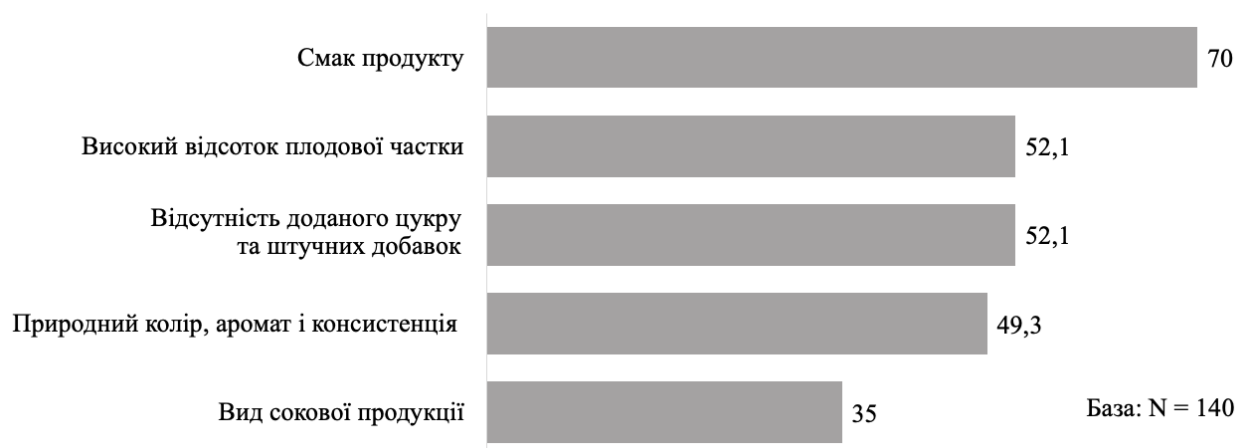


Рисунок Г.4 – Ознаки якості сокової продукції, %

Джерело: авторська розробка за результатами анкетного опитування



Рисунок Г.5 – Основні місця купівлі сокової продукції, %

Джерело: авторська розробка за результатами анкетного опитування



Рисунок Г.6 – Джерела інформації про бренди сокової продукції, %

Джерело: авторська розробка за результатами анкетного опитування

ДОДАТОК Д

Формування бюджету маркетингової програми ТМ Galicia

Таблиця Д.1 – Кошторис витрат на реалізацію маркетингової програми

Стаття витрат	Обґрунтування необхідності	Розрахунок, грн	Сума, грн
1	2	3	4
Збутово-партнерський напрям			
Адаптація презентаційних матеріалів для переговорів	Наявні матеріали розраховані на стандартні торговельні точки, тому потрібна адаптація змісту під інші умови співпраці.	1 послуга × 5 850	5 850
Друк презентаційних комплектів	Для передачі необхідної інформації партнерам разом із продукцією для ознайомлення.	25 комплектів × 520	13 000
Формування наборів зразків продукції	Для оцінки продукції партнерами перед прийняттям рішення; вартість включає продукцію та пакування.	25 наборів × 1 350	33 750
Доставка матеріалів і продукції	Для передачі презентаційних комплектів і наборів продукції потенційним партнерам.	25 відправлень × 240	6 000
Фірмові склянки	Для подачі соку та збереження видимості ТМ Galicia у разі споживання продукції на розлив.	2 800 штук × 125	350 000
Розроблення макета тейбл-тентів	Для підготовки єдиного візуального рішення настільних матеріалів для партнерських локацій.	1 послуга × 3 800	3 800
Виготовлення тейбл-тентів	Для інформування споживачів про бренд у локаціях споживання.	980 штук × 115	112 700
Доставка брендovаних елементів	Для забезпечення наявності фірмових склянок і настільних матеріалів у пріоритетних локаціях.	70 локацій × 320	22 400
Концепція та дизайн пакування набору	Для оформлення спільної пропозиції як окремого готового набору.	1 послуга × 7 000 × 50%	3 500
Контент для анонсу спільної пропозиції	Для інформування про новинку в цифрових каналах ТМ Galicia та партнера.	1 послуга × 8 000 × 50%	4 000
Дизайн POS-матеріалів	Для єдиного оформлення матеріалів у торговельних точках.	1 послуга × 4 500 × 50%	2 250
Виготовлення POS-матеріалів	Для виділення спільного набору в місцях продажу.	660 штук × 85 × 50%	28 050
Розміщення POS-матеріалів	Для підтримки видимості спільного набору у точках продажу.	110 точок × 1 200 × 50%	66 000
Разом за збутово-партнерським напрямом			651 300

Продовження таблиці Д.1

1	2	3	4
Комунікаційно-активаційний напрям			
Виготовлення промостійок	Для додаткового забезпечення дегустацій промостійками у поточному стилі з можливістю повторного використання.	8 штук × 8 350	66 800
Друк інформаційних матеріалів	Наявні матеріали тиражуються для додаткового пояснення переваг продукції під час дегустацій.	35 комплектів × 820	28 700
Продукція для дегустацій	Для формування товарного фонду дегустацій.	35 дегустацій × 3 800	133 000
Витратні матеріали для дегустацій	Для забезпечення процесу дегустацій і дотримання базових гігієнічних вимог.	35 дегустацій × 730	25 550
Оплата роботи промоперсоналу	Для проведення дегустацій та комунікації зі споживачами.	35 дегустацій × 2 700	94 500
Логістичне забезпечення дегустацій	Для доставки промостійок, продукції та матеріалів до точок проведення дегустацій.	35 дегустацій × 850	29 750
Плата за проведення дегустацій	Для покриття витрат на розміщення дегустаційної зони в торговельній точці.	35 дегустацій × 1 500	52 500
Дизайн елементів для оформлення місць продажу	Для створення єдиного візуального рішення підлогових наліпок, шелфтокерів і QR-воблерів.	1 послуга × 16 500	16 500
Виготовлення підлогових наліпок	Для створення візуального маршруту до полиці через етапи виробництва.	120 комплектів × 1 720	206 400
Виготовлення шелфтокерів	Для виділення продукції на полиці та акценту на прямому віджимі.	720 штук × 95	68 400
Виготовлення QR-воблерів	Для переходу до digital-квесту у точках продажу та на дегустаціях.	160 штук × 50	8 000
Розміщення елементів оформлення	Для виділення продукції та комунікації її переваг у момент вибору.	120 точок × 4 250	510 000
Розроблення та виготовлення інсталяції	Для створення мобільного об'єкта, що візуально пояснює ідею прямого віджиму та привертає увагу.	1 послуга × 128 500	128 500
Монтаж і демонтаж інсталяції	Для встановлення конструкції у вибраних локаціях та її підготовки до переміщення.	4 локації × 7 850	31 400
Розміщення інсталяції	Для забезпечення присутності об'єкта у вибраних локаціях протягом реалізації програми.	4 локації × 38 500	154 000

Продовження таблиці Д.1

1	2	3	4
Логістичне переміщення інсталяції	Для перевезення конструкції між локаціями протягом реалізації програми.	4 переміщення × 2 300	9 200
Адаптація сайту під digital-квест	Для технічного впровадження інтерактивної механіки на сайті та забезпечення коректної участі споживачів у digital-квесті.	1 послуга × 118 000	118 000
Формування призових боксів	Для мотивації участі споживачів у digital-квесті; вартість включає продукцію та пакування.	30 боксів × 1 250	37 500
Доставка призів переможцям	Для передачі призових боксів переможцям digital-квесту.	30 відправлень × 160	4 800
Формування наборів для інфлюенсерів	Для демонстрації продукції у контенті інфлюенсерів; вартість включає продукцію та пакування.	20 наборів × 1 650	33 000
Оплата співпраці з інфлюенсерами	Для виконання погоджених умов співпраці: демонстрації продукції, відгуку та згадки бренду в контенті.	20 інфлюенсерів × 14 500	290 000
Доставка наборів інфлюенсерам	Для передачі продукції інфлюенсерам.	20 відправлень × 180	3 600
Разом за комунікаційно-активаційним напрямом			2 050 100
Організаційно-аналітичне забезпечення			
Налаштування цифрового робочого простору	Для координації етапів реалізації, відповідальних осіб, робочих матеріалів і автоматизації типових операційних процесів маркетингу.	1 послуга × 68 500	68 500
Підписка на інструменти планування та аналітики	Для планування маркетингових активностей, відстеження виконання завдань і роботи з даними протягом реалізації програми.	6 місяців × 14 500	87 000
Налаштування аналітичної панелі KPI	Для зведення ключових показників програми та оперативної оцінки результатів її реалізації.	1 послуга × 82 000	82 000
Резервний фонд	Для покриття можливих додаткових витрат у процесі реалізації програми.	1 фонд × 86 100	86 100
Разом за організаційно-аналітичним забезпеченням			323 600
Усього витрат на реалізацію маркетингової програми			3 025 000

Джерело: авторська розробка на основі результатів власних досліджень