

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»  
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК  
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ ТА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ**

**МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА**  
освітній ступінь – магістр

на тему: «ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ БІЗНЕС-АНАЛІТИКИ  
ДЛЯ ОПТИМІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ  
ВЕГАНСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ»

Виконала: здобувач вищої освіти  
2-го року навчання  
Спеціальності 075 Маркетинг  
Шаповал Світлана Олегівна

Керівник Ковшова І. О.  
доктор економічних наук, професор

Рецензент Зубко Т. Л.  
доктор економічних наук, професор

Магістерська робота захищена  
з оцінкою \_\_\_\_\_

Секретар ЕК Ісаєнко А.М.  
«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2025

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»**  
**ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК**  
**КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ ТА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ**

**Освітній ступінь «Магістр»**

**Спеціальність 075 «Маркетинг»**

**ОНП «Маркетинг»**

**ЗАТВЕРДЖУЮ:**

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ К.В. Пічик















« \_\_ » \_\_\_\_\_ 2025р.

**ЗАВДАННЯ**  
**ДЛЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ**

Шаповал Світлана Олегівна

1. Тема роботи «Використання інструментів бізнес-аналітики для оптимізації маркетингової товарної політики веганської продукції»  
керівник роботи Ковшова І. О., доктор економічних наук, професор  
затверджені наказом НаУКМА від « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 202\_ р. № \_\_\_\_\_.
2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи «14» травня 2025 р.
3. Вихідні дані до роботи: нормативно-законодавчі акти, статистичні збірники, фінансова та нефінансова звітність підприємств, аналітична інформація за асортиментом, маркетинговими стратегіями, сервісом, життєвим циклом товару, рекламними заходами.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки:  
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІНСТРУМЕНТІВ БІЗНЕС-АНАЛІТИКИ  
ДЛЯ ОПТИМІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ  
РОЗДІЛ 2. РИНОК ВЕГАНСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ: ГЛОБАЛЬНІ ТЕНДЕНЦІЇ,  
УКРАЇНСЬКИЙ ДОСВІД ТА ПРИКЛАД ТОВ «БЮРО ВИН»  
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ  
ВЕГАНСЬКИХ ПРОДУКТІВ ТОВ «БЮРО ВИН»

## ГРАФІК ПІДГОТОВКИ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ

№ з/п	Перелік робіт	Термін виконання	Дата ознайомлення наукового керівника	Підпис наукового керівника	Прийми
1.	Вибір теми, затвердження її на засіданні кафедри та закріплення наукового керівника	жовтень	27.11.25		
2.	Вивчення джерел, матеріалів архівів, періодичних видань, збір та узагальнення фактів, даних	жовтень листопад	30.11.25		
3.	Складання плану магістерської роботи та узгодження з науковим керівником	грудень	04.12.25		
4.	Написання розділів роботи або постановка експерименту, аналіз отриманих результатів наукового дослідження	грудень березень	29.03.25		
5.	Проміжний контроль виконання роботи	лютий березень	29.03.25		
6.	Написання магістерської роботи в цілому, ознайомлення з її першим варіантом наукового керівника	січень березень	29.03.25		
	<b>Розділ 1</b> (постановка проблеми, теоретичні основи, огляд джерел)	січень	15.01.25		
	<b>Розділ 2</b> (аналітично-дослідницька частина)	березень	29.03.25		
	<b>Розділ 3</b> (проектно-рекомендаційна частина)	квітень- травень	26.04.25		
7.	Повне завершення написання магістерської роботи, оформлення її згідно з вимогами й подання на відгук науковому керівнику	до 14 травня			
8.	Подання на зовнішню рецензію	з 14 травня			
9.	Підготовка до захисту магістерської роботи	до 20 травня			
10.	Підготовка супроводжувальних документів	до 20 травня			
11.	Публічний захист магістерської роботи перед екзаменаційною комісією	згідно з розкладом роботи ЕК			

Графік узгоджено « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025р.

Науковий керівник

 І. О. Ковшова

Виконавець магістерської роботи

 С. О. Шаповал

## ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІНСТРУМЕНТІВ БІЗНЕС-АНАЛІТИКИ ДЛЯ ОПТИМІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ.....	6
1.1. Маркетингова товарна політика – суть, значення, місце в системі .....	6
1.2. Варіанти товарної політики.....	11
1.3. Інструменти бізнес аналітики для оптимізації маркетингової товарної політики.....	18
Висновки за розділом 1.....	32
РОЗДІЛ 2. РИНОК ВЕГАНСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ: ГЛОБАЛЬНІ ТЕНДЕНЦІЇ, УКРАЇНСЬКИЙ ДОСВІД ТА ПРИКЛАД ТОВ «БЮРО ВИН».....	34
2.1. Закордонний ринок веганської продукції: сучасний стан та перспективи розвитку.....	34
2.2. Український ринок веганської продукції: сучасний стан та перспективи розвитку.....	42
2.3. Веганський напрямок ТОВ «БЮРО ВИН» .....	51
Висновки за розділом 2.....	61
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ ВЕГАНСЬКИХ ПРОДУКТІВ ТОВ «БЮРО ВИН».....	63
3.1. Оцінка товарної політики веганських брендів ТОВ «БЮРО ВИН» за методом перебору варіантів.....	63
3.2. Визначення причин успішних і неуспішних запусків веганських продуктів та алгоритм вдосконалення товарної маркетингової політики.....	69
Висновки за розділом 3.....	79
ВИСНОВКИ	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	84
ДОДАТКИ	94

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** У сучасних умовах зростання попиту на веганські продукти та підвищення інтересу до здорового способу життя, ринок веганської продукції переживає швидке розширення як в Україні, так і за кордоном. Однак, попри позитивні тенденції розвитку, компаніям доводиться адаптувати свою маркетингову товарну політику, враховуючи вимоги сучасних споживачів.

Для забезпечення ефективної конкуренції підприємствам необхідно застосовувати інструменти бізнес-аналітики для оптимізації маркетингових процесів, що є важливим напрямом для розвитку веганських брендів. Зокрема, необхідно детально дослідити вплив інструментів бізнес-аналітики на маркетингову товарну політику веганських брендів. Це визначає актуальність теми дослідження, що спрямоване на розробку рекомендацій щодо використання бізнес-аналітики для оптимізації маркетингової товарної політики веганської продукції на прикладі ТОВ «БЮРО ВИН».

**Метою роботи** є надання теоретико-методичних та практичних рекомендацій щодо використання інструментів бізнес-аналітики для оптимізації маркетингової товарної політики веганських брендів на прикладі підприємства ТОВ «БЮРО ВИН».

Для досягнення поставленої мети поставлено та вирішено такі завдання:

- дослідити теоретичні аспекти маркетингової товарної політики та її місце в системі маркетингової діяльності підприємства;
- проаналізувати сучасні підходи до формування товарної політики в контексті веганської продукції;
- вивчити інструменти бізнес-аналітики, що використовуються для оптимізації маркетингової товарної політики;
- проаналізувати стан і перспективи розвитку ринку веганської продукції на українському та міжнародному ринках;

- дослідити діяльність ТОВ «БЮРО ВИН» в сфері веганської продукції;
- провести аналіз успішних і неуспішних веганських брендів та запропонувати алгоритм створення ефективного бренду.

**Об’єктом** дослідження є ринок веганської культури та веганський напрям діяльності підприємства ТОВ «БЮРО ВИН».

**Предметом** дослідження є особливості застосування інструментів бізнес-аналітики для оптимізації маркетингової товарної політики веганської продукції на прикладі ТОВ «БЮРО ВИН».

**Методи дослідження** включають метод декомпозиції для формулювання мети та завдань роботи, теоретико-методологічний і абстрактно-логічний методи для аналізу сутності маркетингової товарної політики та можливостей її оптимізації за допомогою інструментів бізнес-аналітики. Для дослідження розвитку ринку веганської продукції і оцінки діяльності ТОВ «БЮРО ВИН» застосовано методи аналізу, синтезу, аналогії, порівняння та абстрагування. Порівняльний аналіз, графічний метод, індексний і коефіцієнтний аналізи, табличний метод використано для комплексної оцінки стану ринку і ефективності маркетингових заходів. Монографічний підхід, системний аналіз і метод моделювання були використані для виявлення основних чинників комерційного успіху або неуспіху брендів і побудови узагальненого алгоритму оптимізації їх маркетингової товарної політики. Метод узагальнення застосовано для підведення підсумків дослідження і формулювання висновків. Використання цих методів забезпечило досягнення поставленої мети і вирішення всіх завдань дослідження. всебічно проаналізувати проблему і досягти поставленої мети роботи.

**Елементи наукової новизни отриманих результатів.** Основний результат дослідження полягає у розробці науково обґрунтованого підходу до оцінювання ефективності товарної політики веганських брендів з урахуванням сучасних маркетингових тенденцій у сфері FMCG.

Запропоновано адаптацію методу перебору варіантів для стратегічного аналізу товарної політики у сегменті веганської продукції, що забезпечило системний підхід до оцінювання брендів за критеріями: якість складу, широта асортименту, обсяги продажів, позиціонування на ринку, співвідношення ціни та споживчої цінності.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в розробці рекомендацій щодо оптимізації маркетингової товарної політики веганської продукції з використанням інструментів бізнес-аналітики, що може бути корисним для вдосконалення маркетингових стратегій ТОВ «БЮРО ВИН» та інших компаній, які працюють у сфері веганських товарів.

**Інформаційним забезпеченням** дослідження стали наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів, аналітичні звіти ринку веганської продукції, внутрішні документи ТОВ «БЮРО ВИН», а також статистичні дані і звіти про стан та розвиток ринку веганських товарів.

**Структура роботи.** Дипломна робота складається зі вступу, трьох основних розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Повний обсяг роботи – 95 сторінок комп'ютерного тексту, з них 83 сторінки основного тексту. Дипломна робота містить 14 рисунків, 15 таблиць, 2 додатки, список використаних джерел містить 130 найменувань.

# РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІНСТРУМЕНТІВ БІЗНЕС-АНАЛІТИКИ ДЛЯ ОПТИМІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ

## 1.1. Маркетингова товарна політика – суть, значення, місце в системі

Маркетингова товарна політика — це сукупність заходів, спрямованих на ефективне використання одного або декількох товарів як основного інструменту виробничо-збутової діяльності підприємства. Її головною метою є забезпечення можливості прийняття обґрунтованих рішень щодо управління товарною пропозицією. Це включає процес розробки нових продуктів, який охоплює такі аспекти, як функціональні характеристики, дизайн, торгова марка, упаковка, сервісне обслуговування та гарантія. Крім того, маркетингова товарна політика передбачає визначення напрямів модифікації та модернізації наявної продукції, вдосконалення асортименту й товарної номенклатури з урахуванням таких параметрів, як широта, глибина, насиченість та гармонійність. Також до компетенції маркетингової товарної політики належать рішення щодо припинення виробництва окремих товарів у разі втрати їхньої ринкової доцільності. Такий підхід дозволяє забезпечити стратегічне управління товарним портфелем компанії відповідно до потреб ринку та споживачів. [1]

Метою товарної політики підприємства є створення конкурентоспроможної продукції, яка максимально задовольняє потреби споживачів і водночас забезпечує підприємству досягнення запланованого рівня прибутковості. Така політика спрямована на формування ефективного товарного асортименту, що відповідає вимогам ринку, динаміці споживчого попиту та конкурентному середовищу. [2]

У реалізації ініціатив товарної політики підприємства важливим є стратегічний підхід, що передбачає довгострокове бачення розвитку виробництва та збуту продукції відповідно до місії компанії. Такі рішення

повинні базуватися на комплексному аналізі ринку, споживчих потреб, ресурсних можливостей підприємства, а також на цілеспрямованій маркетинговій стратегії. Товарна маркетингова політика виступає важливим елементом забезпечення стабільного функціонування підприємства як соціально-економічної системи. Вона дає змогу реалізовувати корпоративні цілі, сприяє відновленню ресурсів, забезпеченню прибутковості та зростанню компанії. [3]

До основних показників, на досягнення яких орієнтована товарна політика, належать обсяг продажів, прибутковість, зниження витрат, частка на ринку та ефективне сегментування цільової аудиторії. Успішному досягненню цих цілей сприяє диверсифікація – розширення виробничо-збутової діяльності шляхом освоєння нових продуктів та виходу на нові ринки. Такий підхід дає змогу зменшити ризики та зміцнити конкурентні позиції підприємства. Натомість стратегія фокусування передбачає концентрацію зусиль на обмеженій кількості ринкових сегментів, що може бути ефективним за умов стабільного попиту та чітко визначеної споживчої аудиторії. [3]

У сучасних умовах стрімкого науково-технічного прогресу, глобалізації та зростання вимог до якості й екологічності продукції, особливої актуальності набуває інноваційна товарна політика. Це передбачає не лише розробку принципово нових продуктів, а й модернізацію існуючих, удосконалення їх компонентів, підвищення технологічного рівня виробництва та адаптацію до обмежень щодо використання природних ресурсів. Інноваційна активність у сфері товарної політики є ключовим чинником збереження конкурентоспроможності підприємства на динамічному ринку. [4]

Розробка та реалізація ефективної товарної політики неможлива без чіткого усвідомлення стратегічних цілей підприємства, знання ринку та потреб споживачів. Особливу увагу слід приділяти створенню нових товарів, які здатні забезпечити прорив на ринку, перевагу над конкурентами, розширення частки ринку та збільшення прибутку. Таким чином, інноваційна

товарна політика виступає не лише інструментом маркетингової діяльності, а й важливою складовою загальної стратегії розвитку підприємства. [4]

Однією з ключових складових маркетингової стратегії підприємства є товарна політика, яка визначає напрями формування, оновлення та вилучення продукції з ринку. Зокрема, процес делістингу, що передбачає вилучення з асортименту нерентабельних або неактуальних товарів, є інструментом оптимізації витрат підприємства на виробництво і збут продукції з низьким попитом. Основна мета делістингу полягає у зменшенні витрат на підтримку товарів, які вже не забезпечують достатнього рівня прибутку, та у спрямуванні ресурсів на перспективні позиції. [5]

Ключовим елементом товарної політики також є формування клієнтського сервісу. При цьому підприємство має визначити: перелік послуг, що надаються клієнтам; рівень обслуговування; форму обслуговування. Як правило, такі послуги формуються на основі аналізу зворотного зв'язку від споживачів і включають: гарантію своєчасної доставки, надання технічних консультацій, післяпродажне обслуговування, програми лояльності тощо. [6] Рівень сервісу встановлюється після дослідження споживчих очікувань і є засобом диференціації компанії у конкурентному середовищі. [7]

Товарна програма охоплює всі продукти підприємства. У промисловості використовується термін "виробнича програма", а в торгівлі – "асортимент". Товари можуть бути як матеріальними (речі), так і нематеріальними (послуги, ідеї, бренди) та повинні задовольняти потреби і бажання споживача. Окремою складовою є товарна одиниця, що має конкретні характеристики: розмір, форму, ціну, упаковку, марку тощо. [8]

Кожен товар розглядається на трьох рівнях: базовий (вигода, яку отримує споживач), фактично реалізований (функціональні характеристики товару), розширений (додаткові переваги: сервіс, гарантії, знижки тощо). Таким чином, споживчий досвід формується не лише за рахунок самого товару, а й завдяки додатковим сервісним складовим. [2]

Управління асортиментом товарів є важливою складовою товарної політики, метою якого є оптимізація складу товарного портфеля. Основними параметрами асортименту є: широта — кількість товарних ліній, насиченість — загальна кількість позицій, глибина — кількість варіантів у кожній лінії та гармонійність — ступінь узгодженості товарів між собою. [9]

Оптимізація асортименту є безперервним процесом, який враховує стадії життєвого циклу товарів: впровадження, зростання, зрілість і спад. Найбільшу частку прибутку зазвичай приносять товари на стадії зрілості, які можуть становити 70–85% товарного портфеля підприємства. Проте надмірна залежність від «дійних корів» може бути ризикованою, тому підприємство повинно підтримувати баланс, включаючи у портфель інноваційні продукти з високим потенціалом зростання. [10]

Серед стратегій формування асортименту виокремлюють: горизонтальну — створення ліній подібних товарів, концентричну — орієнтація на різні сегменти ринку та конгломератну — диверсифікація діяльності підприємства. Вибір стратегії залежить від ресурсних можливостей підприємства, кон'юнктури ринку та поведінки споживачів. [11]

Ефективність товарної політики визначається також здатністю підприємства реагувати на зміни в ринковому середовищі. До чинників, що впливають на формування асортименту, належать: науково-технічний прогрес, оновлення товарного портфеля конкурентів, зміни споживчих вподобань, а також виробничі потреби підприємства. [12]

У табл. 1.1 подано погляди науковців на тлумачення категорії «маркетингова товарна політика».

З огляду на проаналізовані визначення товарної політики, можна зробити висновок, що вона являє собою багатокомпонентний процес, що охоплює розробку та реалізацію стратегій щодо формування, управління та просування товарного асортименту з метою досягнення оптимального співвідношення між задоволенням потреб споживачів, підвищенням

конкурентоспроможності підприємства та забезпеченням його прибутковості.

Таблиця 1.1

**Наукове тлумачення категорії «маркетингова товарна політика»**

Автор	Науковий погляд
Войчак А.В.	Комплекс дій, в рамках яких один чи кілька товарів використовуються як основні інструменти виробничо-збутової діяльності фірми. [13]
Кардаш В.Я.	Сукупність засобів впливу на споживачів за допомогою товару. [14]
Балабанова Л.В.	Маркетингова діяльність підприємства, яка пов'язана з реалізацією стратегічних та тактичних заходів щодо забезпечення конкурентоспроможності товарів та формування товарного портфеля з метою задоволення потреб споживачів та одержання прибутку. [15]
Ткаченко Н.Б.	Система дій підприємства для визначення місця товару на ринку, задоволення конкретного потенційного споживача товарами, широким можливостей їх вибору. [16]
Крикавський Є.В.	Певний набір заходів підприємства, що спрямований на розроблення нового товару та впровадження його на ринок, а також дослідження окремих компонентів, що забезпечують цей процес. [17]
Кузьминчук Н.В., Куценко Т.М., Терованесова О.Ю.	Комплекс дій підприємства, що направлений на формування та управління конкурентоспроможним асортиментом товарів, за умов ефективного використання існуючих можливостей з метою задоволення потреб споживачів та отримання компанією прибутку. [18]

Джерело: складено автором.

Різноманітність підходів до визначення сутності товарної політики свідчить про її складний, багатогранний характер, який передбачає інтеграцію стратегічних і тактичних елементів управління в умовах динамічного ринкового середовища, що вимагає постійного оновлення та адаптації до змін

внутрішніх та зовнішніх чинників.

Отже, у процесі формування товарної політики важливе значення мають як чинники внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Залежно від специфіки діяльності підприємства змінюється ступінь впливу цих чинників на прийняття управлінських рішень. Становлення ефективної товарної політики вітчизняних підприємств залишається актуальним завданням сучасного менеджменту. Недостатній рівень системності в управлінні товарним портфелем та асортиментом нерідко призводить до зниження конкурентоспроможності як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Таким чином, ефективна товарна політика є ключовим елементом маркетингової стратегії, який забезпечує стабільний розвиток підприємства та його довгострокову конкурентну перевагу.

## **1.2. Варіанти товарної політики**

У сучасній економічній літературі поняття «товарна політика» трактується як складова маркетингової діяльності підприємства, що охоплює комплекс заходів, спрямованих на формування та управління асортиментом продукції з метою задоволення потреб споживачів і досягнення прибутковості підприємства. [19]

Відповідно до етимології терміну «політика», що походить від грецького «politike» — мистецтво управління державою, у ширшому розумінні — це діяльність, пов'язана з управлінням відносинами між елементами певної системи, що є об'єктом безпосереднього впливу, ядром якої є завоювання, утримання та використання певної влади. Таким чином, товарна політика підприємства може бути розглянута як сфера маркетингової діяльності з управління відносинами між потребами споживачів і товарною пропозицією підприємства, з метою завоювання й утримання вигідних ринкових позицій та отримання прибутку. [20]

Ефективна реалізація товарної політики передбачає вирішення двох

основних завдань: раціональну організацію роботи в рамках наявної номенклатури товарів з урахуванням стадій життєвого циклу та завчасну розробку нових товарів для заміни тих, що підлягають зняттю з виробництва й виведенню з ринку [21]. Варіанти товарної політики систематизовано у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

**Порівняльна таблиця варіантів товарної політики**

<b>Ознака класифікації</b>	<b>Варіант</b>	<b>Характеристика</b>	<b>Приклад галузі</b>
Спрямованість	Номенклатурна	Управління наявними товарами	Продовольчі товари
	Інноваційна	Розробка нових товарів	Електроніка, фармацевтика
Рівень оновлення	Активна	Постійне оновлення, регулярні інновації	Смартфони, мода
	Пасивна	Мінімальні зміни, реактивне оновлення	Базові промислові товари
Глибина асортименту	Широка	Різноманітність продуктів у межах категорії	Супермаркети
	Вузька	Фокус на кількох товарах	Спеціалізовані бутики
Цінова стратегія	Преміальна	Висока ціна, унікальність	Люксові авто, косметика
	Середній сегмент	Оптимальне співвідношення ціни/якості	Побутова техніка
	Економ-сегмент	Мінімальна ціна, базова якість	Продукти першої необхідності
Спосіб конкуренції	Диференціація	Унікальні властивості товару	Apple, Tesla
	Витрати	Конкуренція за ціною	Lidl, IKEA

Джерело: складено автором.

З урахуванням галузевих особливостей підприємство може комбінувати різні типи товарної політики. Наприклад, компанія може мати інноваційну стратегію для нових товарів і одночасно підтримувати номенклатурну політику для стабільного асортименту.

Таким чином, сучасна товарна політика передбачає гнучкий підхід до управління товарним портфелем, де поєднуються як стратегічні, так і тактичні інструменти формування асортименту, диференціації пропозиції та адаптації до мінливих умов ринку.

Номенклатурна товарна політика спрямована на управління існуючим товарним асортиментом та номенклатурою, підтримку конкурентоспроможності товарів, пошук оптимальних товарних сегментів, розробку та здійснення стратегій упакування, маркування, обслуговування товарів, а також виведення з ринку неконкурентоспроможних товарів [22].

Інноваційна товарна політика передбачає реалізацію програми розроблення та впровадження товарних інноваційних пропозицій, які можуть бути представлені новими товарами або групами товарів. Розроблення та виведення на ринок інноваційних товарів здійснюється згідно з принципами та методами інноваційної товарної політики [19].

Інновації можуть мати два джерела: ринкову потребу (еволюційний напрям) та винахідництво (революційний напрям). Еволюційні інновації включають удосконалення вже існуючих товарів, модернізацію, освоєння виробництва нових для підприємства товарів, а також виробництво товарів за допомогою нових і удосконалених методів. Революційні інновації передбачають створення принципово нових товарів, які задовольняють попит, що ще не існує, але може з'явитися з появою нового товару [20].

У процесі розробки інноваційної складової товарної політики важливо визначити поняття «нового товару». У сучасній економічній літературі під новим товаром розуміють продукт, який є принципово новим і не має аналогів. Інші товари, створені на базі вже існуючих, які зазнали інноваційних змін або для виробництва яких було застосовано нові технологічні чи технічні розробки, об'єднуються в поняття «товарна інновація» [21].

Таким чином, товарна інновація — це результат процесу трансформації ідей, проведення досліджень та розробок у принципово новий чи

удосконалений товар, метою якого є суспільне визнання через використання у практичній діяльності людей. Сукупність товарних інновацій становить товарну інноваційну пропозицію підприємства.

Процес формування товарної інноваційної пропозиції представлено на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Формування оптимальної інноваційної пропозиції

Джерело: складено автором.

Сукупність товарних інновацій формує множину потенційних інноваційних проектів, доступних для реалізації на підприємстві. На наступному етапі стратегічного планування здійснюється їх попередній відбір із застосуванням багатокритеріальної оцінки ефективності, що передбачає врахування технічних, економічних, фінансових показників, а також соціальних вигод для споживача та суспільства в цілому. [23]

Формування критеріальної бази дозволяє обґрунтувати доцільність інвестицій у певні інноваційні проєкти та забезпечити раціональний розподіл ресурсів. Процес моделювання інноваційної пропозиції сприяє перевірці її ефективності ще до фактичної реалізації, що мінімізує ризики та забезпечує адаптацію до фінансових можливостей підприємства. [24]

Товарна інноваційна політика фірми зазвичай ґрунтується на єдиній системі принципів, що застосовуються до всієї продукції, яка виробляється, проте адаптуються з урахуванням специфіки окремих товарів або сегментів ринку. Така політика виступає як стратегічна модель управління виробництвом та реалізацією інноваційної продукції, що вимагає системного підходу з боку керівництва підприємства. [25]

Постійне вдосконалення товарної інноваційної стратегії дозволяє підприємству підтримувати збалансовану товарну структуру, забезпечувати стабільний обсяг реалізації та сталий прибуток навіть в умовах динамічного ринкового середовища. [26]

Залежно від сфери прийняття стратегічних рішень у загальному випадку їх можна поділяти на технічні, маркетингові, соціальні і управлінські. Серед того, що впливає на прийняття стратегічних рішень, центральне місце займає сфера маркетингу, що, як правило, у значній мірі провокує появу відповідних стратегічних рішень в інших сферах: технічній, соціальній й управлінській. У процесі розробки маркетингових та інвестиційних стратегічних рішень відбувається формування найбільш загальних підходів до реалізації цілей загальної стратегії інноваційного розвитку суб'єкта господарювання. [27]

Інноваційний розвиток господарюючого суб'єкта вимагає постійної адаптації до змін ринкового середовища та швидкого реагування на нові економічні можливості шляхом проникнення у перспективні сфери діяльності. Одним із ключових чинників ефективного реалізації інноваційної стратегії є інтеграція інвестиційної та маркетингової складових загальної стратегії підприємства. Як слушно зазначає Ілляшенко С.М., дотримання принципу

паралельності у розробці цих компонентів дозволяє уникнути ситуацій, за яких ринкові можливості залишаються нереалізованими через брак ресурсів або, навпаки, ресурси використовуються неефективно внаслідок відсутності обґрунтованих маркетингових орієнтирів. Така взаємодія забезпечує своєчасне виявлення та усунення дисбалансів на етапі стратегічного планування. [28]

У процесі прийняття рішень щодо впровадження нових товарів на ринок особливу увагу слід приділяти стратегічній значущості таких рішень. Це зумовлено високим рівнем витрат, невизначеністю споживчого попиту та потребою в довгостроковій адаптації підприємства до нових умов господарювання. Стратегічним може вважатися рішення щодо розробки та комерціалізації інноваційного продукту за умови, якщо воно відповідає принаймні одній з ключових умов, представлених у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

### Критерії стратегічності рішення щодо впровадження нового товару

№	Критерій стратегічності	Очікуваний результат
1	Вихід на новий значущий сегмент ринку	Зростання ринкового потенціалу підприємства
2	Покращення ділової репутації завдяки випуску інноваційної продукції	Зміцнення іміджу компанії
3	Забезпечення конкурентної переваги через унікальність або якість нового продукту	Підвищення позицій на ринку
4	Покращення фінансових показників завдяки реалізації інновації	Збільшення прибутковості
5	Налагодження стратегічних зв'язків із ключовими постачальниками ресурсів	Стабільність постачання і довгострокове партнерство
6	Застосування перспективних технологічних рішень у процесі впровадження нового товару	Підвищення техніко-технологічного рівня виробництва
7	Підвищення кваліфікації персоналу, стимулювання командної роботи	Зміцнення соціального потенціалу підприємства
8	Впровадження прогресивних форм організації та управління у зв'язку з розробкою нового товару	Підвищення організаційно-управлінського потенціалу

Джерело: складено автором.

Слід акцентувати увагу на тому, що терміном "стратегічні рішення" позначаються рішення, які мають кардинальне значення для функціонування бізнесу й спричиняють (за умови їхньої реалізації) довгострокові й невідворотні наслідки. Стратегічні рішення (у широкому змісті цього слова) лежать в основі стратегії підприємства. Сама ж стратегія підприємства тим самим повинна являти собою як би каркас, на якому базуються конкретні завдання, рішення з окремих питань функціонування підприємства.

Отже, товарна політика є важливою складовою маркетингової діяльності підприємства, що забезпечує баланс між споживчими потребами та можливостями виробництва. Її реалізація потребує врахування численних факторів, серед яких — тип асортименту, цінова стратегія, спосіб конкуренції та рівень інноваційності. Підприємства можуть комбінувати різні варіанти товарної політики залежно від ринкових умов та стратегічних цілей. Особливу роль у сучасних умовах відіграє інноваційна товарна політика, яка орієнтована на створення нових рішень для динамічних ринків. Вона забезпечує оновлення товарного портфеля та дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним. Ефективне формування товарної пропозиції вимагає системного підходу до оцінки потенційних проєктів, моделювання ризиків і оптимального використання ресурсів. Гнучкість, аналітичність і стратегічне бачення є ключовими чинниками успішної реалізації товарної політики. Таким чином, управління товарною політикою повинно здійснюватися з урахуванням змін у зовнішньому середовищі та орієнтації на довгостроковий розвиток.

### **1.3. Інструменти бізнес аналітики для оптимізації маркетингової товарної політики**

Сучасні умови ведення бізнесу, що характеризуються зростаючою жорсткою конкуренцією і нестабільністю економічних умов, висувають підвищені вимоги до оперативності і якості прийнятих рішень на всіх рівнях управління підприємством або організацією. При цьому обсяг інформації, яку необхідно враховувати для формування оптимальних обґрунтованих рішень, активно зростає. Це призводить до ситуації, коли неможливо ефективно керувати компанією без використання сучасних засобів інформаційного забезпечення, а саме методів і засобів бізнес-аналітики та засобів візуалізації даних.

Вміння працювати з інформацією — одна з ключових навичок професійного маркетолога. Аналіз метрик, статистичних звітів, досліджень дає змогу визначити максимально ефективні методи залучення клієнтів і просування бренда на ринку. За минулий період фахівці виробили безліч алгоритмів, відзначили низку закономірностей та принципів, нехтування якими може спричинити повний крах проекту та серйозні збитки. Це зумовлює застосування ефективних інформаційних систем на базі бізнес-аналітичних платформ, що дасть можливість керівникам перетворювати дані на інформацію про ситуацію, що склалася на даний час, а потім інформацію на знання для управління бізнесом. У недавньому звіті Nucleus Research зазначено, що компанії отримують по 10,66 доларів США з кожного долара, вкладеного ними в бізнес-аналітику. І за ступенем впровадження бізнес-аналітики окупність зростає. [29]

Можливості аналітичних інструментів вже давно не ставляться під сумнів топ-менеджерами та керівниками компаній. Ще декілька років тому бізнес-аналітика вважалась прерогативою аналітиків та керівників вищої ланки. Однак сьогодні популяризація та підвищення доступу до ВІ-інструментів спричинили те, що коло їх користувачів стає значно ширшим. До більшості організацій поступово приходять розуміння того, що доступ до

своєчасної та актуальної інформації необхідний усім співробітникам, відповідальним за прийняття рішень.

Інструменти бізнес-аналітики допомагають маркетологу візуалізувати статистичні дані щодо реалізованої продукції, моделювати кризові ситуації та вживати заходів щодо їх запобігання, проводити наукові та маркетингові дослідження. З даними системами маркетинговий аналітик отримує доступ до актуальної та ретроспективної інформації в режимі реального часу з мобільного пристрою або персонального комп'ютера, що надає конкурентні переваги та обґрунтування для прийняття ефективних управлінських рішень.

У сучасних умовах глобальної цифровізації організації у всьому світі накопичують великі обсяги даних у процесі своєї діяльності. Це зумовлює потребу не лише в їх зберіганні, а й в ефективному аналізі та візуалізації. Такі інформаційні масиви містять значний потенціал для отримання нових знань, що дозволяє компаніям краще розуміти ринкову ситуацію та приймати обґрунтовані управлінські рішення в умовах зростаючої конкуренції.

За результатами дослідження Intent Lab, 59% споживачів вважають, що зображення є важливішими за текстову інформацію, особливо під час вибору товарів у таких категоріях, як одяг, меблі та інші продукти з вираженими естетичними характеристиками. Окрім того, встановлено, що близько 40% користувачів інтернету надають перевагу вивченню візуального контенту перед текстовим, і лише після перегляду зображень приймають рішення про прочитання повної публікації. Це свідчить про важливість використання візуалізацій у процесах бізнес-аналітики та прийняття рішень. [30]

Ця необхідність спонукала розробників у сфері інформаційних технологій до створення платформи ВІ. Бізнес-аналітика — це такі технології, що дають можливість організаціям перетворювати накопичені дані в інформацію про бізнес, а потім інформацію у знання для управління бізнесом, що об'єднуються під терміном “Business Intelligence” чи «ВІ-рішення». [31]

Business Intelligence (BI) – це термін-метафора, який не має дослівного тлумачення та означає «ієрархічно-синергетичний комплекс автоматизованих засобів нетривіального аналізу первинних даних і візуалізації його результатів для підтримки рішень (Decision Support)». Business Intelligence не замінює, а розвиває й доповнює традиційні засоби аналізу, які були відомі до 1990-х рр. Business Intelligence також не замінює висококваліфікованих і досвідчених аналітиків, а доповнює та підсилює їх можливості, інсайти, удосконалює їх аналітичне мислення, тому що реалізований на основі типових ідеалізованих алгоритмів мислення аналітиків. Засоби Business Intelligence забезпечують швидке добування потенційно корисних нетривіальних знань з первинних даних та їх візуалізацію для прийняття більш корисних рішень, які недоступні без цього аналітичним робочим групам будь-якого розміру, інтелектуальної потужності й досвіду. [32]

Термін «Business Intelligence» (BI) вперше був використаний у 1958 році дослідником IBM Гансом Пітером Луном, який визначив його як «здатність розуміти зв'язки між представленими фактами таким чином, щоб спрямовувати дії для досягнення бажаної мети». У 1989 році Говард Дреснер, аналітик компанії Gartner, запропонував використовувати термін BI як узагальнення для «концепцій і методів, що покращують прийняття бізнес-рішень за допомогою систем підтримки, заснованих на фактах». [33]

У 1996 році Gartner надала більш практичне визначення BI як «категорії програмних засобів і рішень для збору, консолідації, аналізу та надання доступу до даних таким чином, щоб користувачі підприємства могли приймати кращі бізнес-рішення». На початку XXI століття Gartner розширила це визначення, включивши в нього застосунки, інфраструктуру, інструменти та найкращі практики, які забезпечують доступ до інформації та її аналіз з метою оптимізації рішень та управління ефективністю. [34]

Системи BI збирають дані з усіх джерел, якими володіє організація, і надають керівництву впорядковану, структуровану інформацію, співвіднесену з цільовими показниками підприємства. Вони також

дозволяють деталізувати інформацію до первинних документів, що сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень. [35]

Консалтингові компанії, такі як Gartner, Forrester та IDC, щорічно публікують аналітичні звіти про стан і розвиток ІТ-технологій у сфері бізнесу, визначають провідних постачальників програмних засобів та структуру ІТ у бізнес-сфері. Важливою частиною цих звітів є графіки та схеми, які наочно відображають зміст рекомендацій. Наприклад, у Gartner це «Magic Quadrant for Business Intelligence and Analytics Platforms», у Forrester — «The Forrester Wave™: Agile Business Intelligence Platforms», а у IDC — «IDC's Business Analytics Software Taxonomy». [35]

У сучасних умовах цифрової трансформації бізнесу системи бізнес-аналітики (Business Intelligence, BI) стали невіддільним інструментом прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Стрімкий розвиток інформаційних технологій спричинив появу численних програмних засобів, які різняться за функціональними можливостями, рівнем інтеграції з іншими ІТ-системами, орієнтацією на кінцевого користувача або аналітика. Для кращого розуміння структури і класифікації таких засобів провідні консалтингові компанії — Gartner та IDC — регулярно публікують звіти та таксономії, що відображають сучасні тенденції та структуру ринку програмного забезпечення для бізнес-аналітики. [36]

Зокрема, IDC's Business Analytics Software Market Taxonomy (2017) пропонує одну з найбільш систематизованих моделей, що охоплює підсистеми аналітики ефективності, BI-інструменти, інструменти текстового та просторового аналізу, а також управління сховищами даних. У свою чергу, компанія Gartner використовує метод функціональних завдань для класифікації програм BI, виділяючи окремі групи таких як OLAP-системи, EIS-рішення, інструменти для data mining та побудови звітів. [37]

Класифікація програмних засобів бізнес-аналітики (BI) представлена у табл. 1.4.

### Класифікація програмних засобів бізнес-аналітики (BI)

№	Методологія	Клас програмного продукту	Підкатегорії / Приклади	Джерело
1	IDC	Performance Management and Analytic Applications	Фінансове планування, управління ефективністю	IDC (2017)
2	IDC	Business Intelligence Tools	Табличний аналіз, візуалізація, дашборди	IDC (2017)
3	IDC	Content Analytics Tools	Text mining, контент-аналіз	IDC (2017)
4	IDC	Spatial Information Analytics Tools	Геоаналітика, GIS	IDC (2017)
5	IDC	Data Warehouse Management Platforms	Інтеграція, зберігання, управління даними	IDC (2017)
6	Gartner	Data Warehousing Tools	СУБД, універсальні засоби, предметно-орієнтовані сховища	Gartner
7	Gartner	OLAP Systems	MOLAP, ROLAP, HOLAP; OLAP-сервери/клієнти	Gartner
8	Gartner	Enterprise Information Systems (EIS)	Бюджетування, проєктний менеджмент, інвестиційний аналіз	Gartner
9	Gartner	Data Mining Tools	Нейронні мережі, асоціативні правила, дерева рішень	Gartner
10	Gartner	Query and Reporting Tools	Побудова запитів, генерація звітів	Gartner

Джерело: складено автором.

Порівняльний аналіз класифікацій компаній Gartner та IDC свідчить про глибоку структурованість та багатовимірність сучасного ринку програмного забезпечення для бізнес-аналітики. Обидві моделі підкреслюють необхідність поєднання різних технологій – від сховищ даних і OLAP до розширеної аналітики та текстового аналізу – для забезпечення повного циклу обробки, візуалізації й інтерпретації даних. Запропонована таблиця демонструє, що

ефективне впровадження ВІ-систем потребує комплексного підходу з урахуванням як функціональних потреб організації, так і технологічних можливостей обраних інструментів. Подібна систематизація значно полегшує вибір оптимального програмного продукту відповідно до стратегічних цілей бізнесу. [37]

Отже, використання ВІ в маркетинговій діяльності дає такі переваги: скорочується час на виконання складних, об'ємних завдань, з'являється можливість вивільнити людські ресурси, скоротити витрати на маркетингові дослідження, маркетингові заходи компанії стають більш ефективними, тому що відбувається їх вжиття в правильному напрямі.

Функціональні можливості програмних платформ Business Intelligence наведені на рис. 1.2.

Під час впровадження систем Business Intelligence (ВІ) ключовим етапом є формування чітких бізнес-вимог та постановка задач. Конкретна схема реалізації залежить від особливостей підприємства, його галузі, бізнес-процесів та стратегічних цілей. У зв'язку з цим доцільно сформулювати концепцію впровадження ВІ-інструментів для візуалізації маркетингових даних, орієнтовану на специфіку організації. Як зазначають дослідники, успішне впровадження ВІ-систем у сфері маркетингу передбачає проходження двох ключових етапів: передпроектного та проектного. [39]

Вибір програмного забезпечення повинен здійснюватися із залученням фахівців, які володіють досвідом роботи з кількома ВІ-платформами, базами даних і здатні оперувати великими обсягами інформації. Важливо враховувати як тенденції розвитку галузі ВІ, так і функціональні вимоги до рішень у межах конкретної сфери діяльності. [40]

Ринок ВІ-рішень представлений горизонтальними та вертикальними платформами. Горизонтальні рішення характеризуються широким функціоналом і масштабованістю, що дозволяє адаптувати їх до змін в організаційній структурі, однак такі системи потребують значних ресурсів для налаштування та інтеграції. [41] Вертикальні рішення орієнтовані на

вузькоспеціалізовані задачі та забезпечують швидке впровадження без значної кастомізації, проте обмежені в універсальності та масштабуванні. [42]

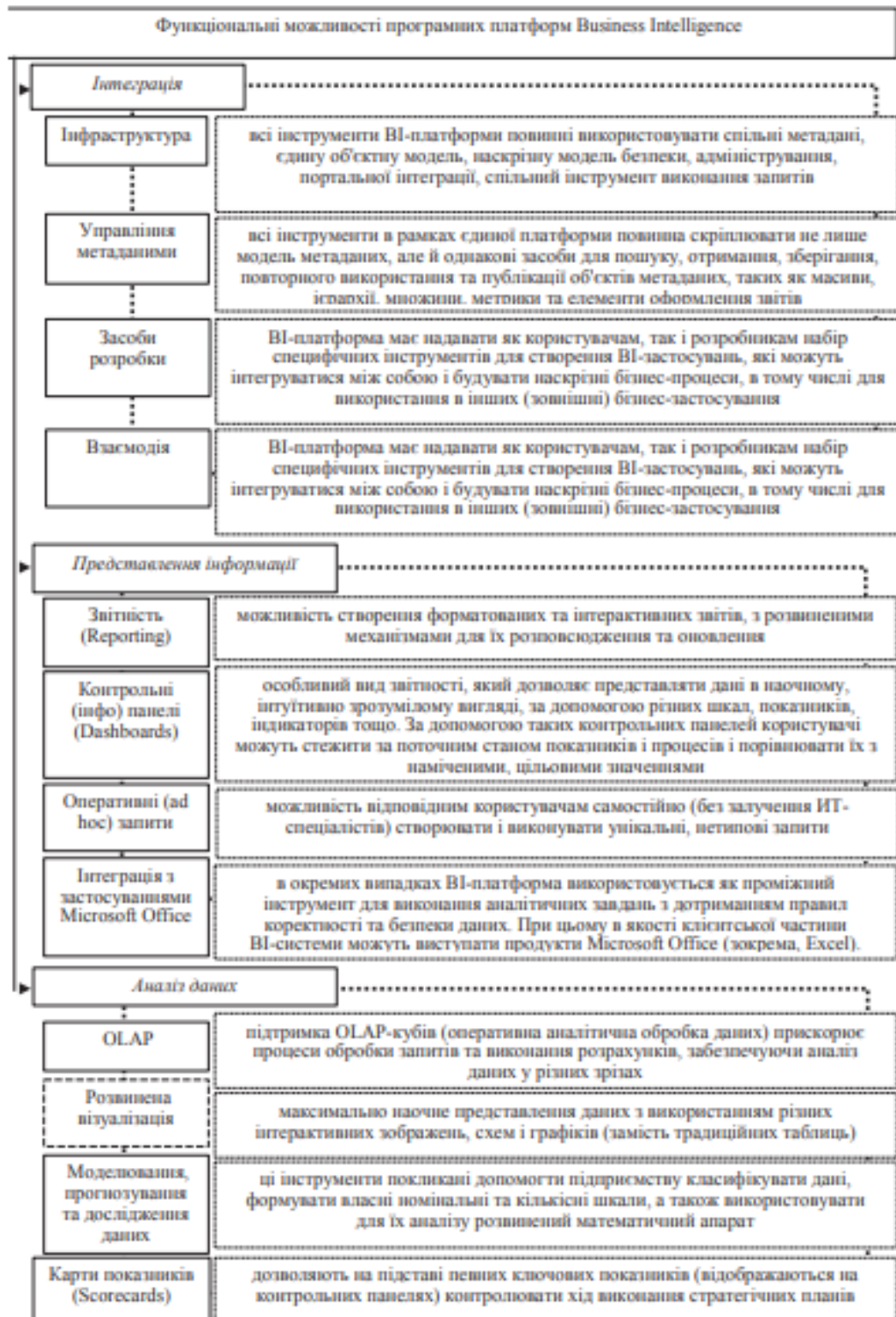


Рис. 1.2. Функціональні можливості програмних платформ Business Intelligence

Джерело: складено автором на основі джерела [38]

Станом на сьогодні більшість ВІ-систем в Україні представлено зарубіжними розробниками, оскільки вітчизняний ІТ-сектор не має достатнього рівня розробок у цій галузі. Крім того, попит на ВІ-системи в Україні залишається низьким через невисокий рівень автоматизації підприємств. [43]

Для прийняття обґрунтованого рішення щодо вибору ВІ-платформи доцільно використовувати аналітичні звіти компанії “Gartner”, зокрема щорічний звіт «Magic Quadrant for Business Intelligence and Analytics Platforms», який надає інтегральну оцінку провідним розробникам ВІ-рішень за рядом критеріїв, серед яких — централізоване забезпечення, децентралізована аналітика, інтеграція з іншими системами та можливості розгортання. [44] Згідно з останніми звітами, ринок бізнес-аналітики зазнає трансформації — все більшу популярність здобувають платформи нового покоління, такі як Tableau, Qlik та Microsoft Power BI. Ці рішення вирізняються простотою у використанні, доступною візуалізацією та орієнтацією на користувачів без спеціальної підготовки. Зокрема, Tableau забезпечує найрозвиненіші можливості для візуального аналізу, хоча є й найдорожчим серед аналогів, тоді як Microsoft Power BI пропонує обмеженіший функціонал, але за доступною ціною. [45]

Серед сучасних ВІ-платформ, що активно використовуються в маркетинговій аналітиці, варто виокремити Tableau та Qlik Sense. Обидві системи вирізняються широким функціоналом, високою гнучкістю у роботі з даними та підтримкою інтерактивної візуалізації.

Tableau — це один із лідерів ринку аналітичних платформ, який забезпечує високу швидкість обробки даних та інтуїтивно зрозумілий інтерфейс. Професійна версія Tableau Professional підтримує роботу з різними джерелами даних, включаючи великі бази даних, файли Excel, Google Sheets, SQL-сервери та хмарні сервіси. Спрощена версія Tableau Personal має обмеження на типи джерел даних (до шести), а безкоштовна версія Tableau Public — лише до чотирьох простих джерел. [45] Програма ефективно працює

з геоданими, що дозволяє будувати карти та просторові моделі без додаткового програмування. [46]

Однією з ключових переваг Tableau є можливість гнучкого аналізу імпортованих даних без необхідності повторного звернення до джерела після первинного імпорту. Аналіз у Tableau виконується за допомогою технології “drag-and-drop”, що значно полегшує побудову звітів навіть для користувачів без технічної підготовки. Додатково платформа пропонує велику кількість навчальних ресурсів, таких як інтерактивні приклади, відеоуроки, вебінари та шаблони. [47] Створення аналітичного листа (worksheet) у Tableau є значно простішим у порівнянні зі створенням таблиць у Excel, при цьому графічні можливості та інструменти візуалізації даних значно потужніші. [40]

Qlik Sense, у свою чергу, забезпечує інтеграцію з численними джерелами даних завдяки підтримці ODBC і OLE DB-з'єднань, а також може працювати з Big Data-платформами, такими як Cloudera, Hortonworks, Vertica і Teradata. Важливою перевагою є сервіс Qlik DataMarket, який надає доступ до платних і безкоштовних наборів даних у таких сферах, як економіка, демографія, клімат, суспільство тощо. [48]

Qlik Sense використовує модель in-memory data processing, тобто зберігає дані в оперативній пам'яті для швидкої обробки. Якщо обсяг даних перевищує можливості пам'яті, система застосовує метод direct discovery — поєднання оперативного аналізу з доступом до бази даних на вимогу. [41] Додатковою перевагою є можливість співпраці через хмарний сервіс Qlik Sense Cloud, що дозволяє декільком користувачам одночасно працювати над аналітичним звітом. [49]

Таким чином, обидві платформи — Tableau та Qlik Sense — є ефективними інструментами для обробки великих обсягів маркетингових даних, формування інтерактивної візуалізації та підтримки управлінських рішень. Вибір конкретного інструменту має базуватися на вимогах підприємства, технічних можливостях та стратегічних завданнях аналітики.

Microsoft Power BI є одним із провідних інструментів бізнес-аналітики, який активно використовується завдяки зручному вебінтерфейсу, інтеграції з хмарним середовищем Microsoft Azure, а також безкоштовному настільному додатку Power BI Desktop (раніше Power BI Designer) для ОС Windows. Однією з основних переваг Power BI є доступність: базова версія доступна безкоштовно, а розширена версія Power BI Pro коштує \$9,99 на одного користувача на місяць, що робить цей продукт значно дешевшим порівняно з конкурентами, такими як Tableau або Qlik Sense. [50]

Інструмент підтримує імпорт великого спектру джерел даних, зокрема Excel, CSV, SQL Server, SharePoint, Oracle, Google Analytics, Salesforce тощо. [51] Функціональні можливості Power BI дозволяють реалізовувати інтерактивні візуалізації, де взаємодія користувача з елементами дашборду автоматично генерує нові типи візуалізації. На одному дашборді може розміщуватися багато візуальних плиток (visualization tiles), що забезпечує багатовимірний підхід до аналітики. [52]

Power BI Desktop дозволяє не лише створювати графіки, а й проводити трансформацію та моделювання даних із використанням Power Query та мови DAX, що значно розширює можливості стандартного функціоналу. Програма підтримує 16 основних типів діаграм, серед яких — гістограми, лінійні графіки, секторні діаграми, комбінації показників KPI, карти тощо. [53]

До додаткових переваг платформи належить її мобільність — версії для iOS-пристроїв (iPhone, iPad) дозволяють переглядати звіти та здійснювати drill-down-аналіз прямо з мобільного пристрою. Це значно підвищує гнучкість у роботі керівників, зокрема маркетингових директорів. [54]

Вивчення Power BI на базовому рівні не становить труднощів завдяки великій кількості вступних навчальних матеріалів, відеоуроків і довідників, доступних на офіційному сайті Microsoft. Однак при інтеграції Power BI з іншими продуктами Microsoft, особливо з Excel або SQL Server, можуть

виникнути технічні складнощі, що потребують залучення фахівців ІТ-відділу для налаштування драйверів та підключення до віддалених джерел даних. [55]

У сучасних умовах цифрової трансформації бізнесу системи бізнес-аналітики (BI) стали ключовим інструментом для підтримки прийняття управлінських рішень, особливо в таких сферах, як категорійний менеджмент. [56] Сучасні BI-платформи дозволяють здійснювати глибоку аналітичну обробку даних, будувати інтерактивні візуалізації, прогнозувати зміни попиту, відстежувати динаміку продажів і ефективно управляти асортиментом. [57] З метою обґрунтування вибору найбільш ефективного рішення для бізнес-аналітики доцільно здійснити порівняльну характеристику таких провідних BI-інструментів, як Qlik Sense, Microsoft Power BI та Tableau, за сукупністю функціональних критеріїв. У таблиці наведено результати рейтингової оцінки зазначених платформ за дев'ятьма групами показників, які відображають ключові функціональні можливості сучасних BI-систем. [58]

Рейтингова оцінка популярних засобів бізнес-аналітики представлена у табл. 1.5. Проведений аналіз показує, що серед розглянутих рішень найвищий інтегральний показник ефективності демонструє Microsoft Power BI (середнє значення — 98 балів), що свідчить про його функціональну повноту, доступність та універсальність для застосування в різних сферах бізнесу. [62] Завдяки потужним можливостям візуалізації, інтеграції з іншими продуктами Microsoft (зокрема Excel, Azure), а також зручному інтерфейсу, Power BI є оптимальним рішенням для цифрової підтримки управлінських процесів у категорійному менеджменті. [63] Водночас BI-платформи Qlik Sense та Tableau також демонструють високі результати та можуть бути успішно використані в аналітичній діяльності, залежно від специфіки задач та ресурсів підприємства. [64]

### Рейтингова оцінка популярних засобів бізнес-аналітики

Ключові характеристики	Показники, які входять до групи	Business Intelligence [BI]		
		Qlik Sense	Microsoft Power BI	Tableau
Функції платформи (Platform Functions)	Interactive Visualization, User friendly and Platform Customization/White Labeling	100	100	85
Візуалізація даних (Data Visualization)	Visual Querying, Storyboarding, Geospatial Integration, Autocharting and Animations	100	100	85
Аналітика (Analytics)	Benchmarking, Predictive Analytics, Social Media Analytics, Web Analytics, Geolocation Analysis, Ad Hoc Analysis, Issue Indicators, Trend Indicators, Profit Analysis, In-Memory Analysis, Text Analytics, Statistic Analytics, Data Mining, Real-time Data Forecasting and Machine Learning	100	85	85
Аналітична обробка онлайн (Online Analytical Processing (OLAP))	Multi-Dimensional Analysis, Drill-Down, Data Exploration and Time-Series Auto Generation	100	100	100
Управління документами (Document Management)	Export and Versioning	100	100	100
Сервіси прийняття рішень (Decision Services)	Financial Management, Regulatory Compliance, Monitoring, Threat/Fraud Detection and Consulting Services	100	100	85
Інтеграції (Integrations)	ERP Integration, ETL Integration, Portal Integration, CRM Integration, MS Office Applications and Big-Data Connectors	85	100	70
Інтеграція великих масивів інформації (Big Data Integration)	Hadoop, Hive, Hbase, Cassandra and MapReduce	85	100	100
Разгортанні середовища (Deployment Environment)	Hosted Installation and Mobile	100	100	100
Середнє значення		97	98	90
Місце в рейтингу		2	1	3

Джерело: складено автором на основі джерел [59], [60], [61]

У сучасному бізнес-середовищі системи бізнес-аналітики (BI) відіграють ключову роль у забезпеченні ефективної обробки та візуалізації великих обсягів даних. Незважаючи на спільне функціональне призначення, найбільш популярні платформи — Tableau, Qlik Sense та Microsoft Power BI — суттєво відрізняються за вартістю, зручністю використання, гнучкістю інтеграцій та можливостями візуалізації [65], [66].

Tableau пропонує широкий спектр джерел даних — від Excel-файлів, неструктурованого тексту та статистичних форматів до серверів баз даних, хмарних сховищ, Hadoop-подібних систем та корпоративних CRM-платформ на кшталт Salesforce. [67] Серед ключових переваг Tableau слід виділити багатий набір типів діаграм, потужну інтерактивну візуалізацію, підтримку карт, панелей приладів і «історій» (stories), що дозволяють ефективно структурувати логіку аналітичних висновків. [68] Крім того, Tableau дозволяє використовувати мову програмування R для поглибленого статистичного аналізу, хоча базовий функціонал не потребує знань програмування. [69]

Проте одним із ключових недоліків Tableau є висока вартість ліцензії, що робить його менш доступним для малих і середніх підприємств. У порівнянні з ним, Qlik Sense є дешевшим, хоча все ще дорожчим за Microsoft Power BI, який пропонує найпривабливіше співвідношення ціни та функціональності. [70] При цьому Qlik Sense забезпечує достатній рівень бізнес-цінності завдяки поєднанню потужної аналітики, гнучкої візуалізації та інтуїтивно зрозумілого інтерфейсу. [71]

Microsoft Power BI нині позиціонується як одна з найперспективніших систем самообслуговування в бізнес-аналітиці (Self-Service BI). [72] Незважаючи на те, що її інтерфейс може здатися менш зручним для новачків, ніж у Tableau чи Qlik Sense, вона має широку інтеграцію з іншими продуктами Microsoft (зокрема, Excel, Azure, SharePoint), а також доступну цінову політику. [73]

За результатами дослідження платформи SelectHub, у якому взяли участь понад 25 000 фахівців, була здійснена комплексна оцінка BI-

інструментів за ключовими характеристиками. Tableau 9.0, Qlik Sense 2.0 і Microsoft Power BI були проаналізовані за такими параметрами, як візуалізація, аналітичні функції, інтеграції, OLAP, управління документами та інші. [74]

Слід зауважити, що впровадження BI-систем на українських підприємствах наразі стримується низкою чинників: фінансовими обмеженнями, нестачею кваліфікованих кадрів, низькою інформаційною прозорістю ринку та загальними проблемами функціонування вітчизняної ринкової економіки. [75] Водночас з огляду на стрімкий розвиток цифрових технологій та потребу в адаптації до нових ринкових умов, впровадження інструментів бізнес-аналітики стане незабаром обов'язковою умовою конкурентоспроможності. [76]

Інструменти BI спеціально розробляються з урахуванням потреб користувачів, які не мають досвіду програмування, що робить їх досить доступними. Проте систематичне використання цих інструментів у навчальному процесі з економічних дисциплін дозволить формувати у студентів навички практичного застосування аналітичних платформ, підвищуючи їхню конкурентоспроможність на ринку праці. Тому доцільним є оновлення освітніх програм, зокрема впровадження дисциплін, присвячених сучасним засобам інтелектуальної бізнес-аналітики. [77]

Отже, аналіз ключових платформ бізнес-аналітики, таких як Tableau, Qlik Sense та Microsoft Power BI, засвідчив, що кожен із розглянутих інструментів має як переваги, так і обмеження, які слід враховувати під час вибору BI-системи для підприємства. Tableau вирізняється високим рівнем візуалізації, підтримкою складної аналітики та широким спектром джерел даних, однак його вартість є досить високою. Qlik Sense пропонує баланс між вартістю, функціональністю та зручністю, що робить його ефективним вибором для середнього бізнесу. Microsoft Power BI демонструє оптимальне поєднання доступності та базових аналітичних функцій, що пояснює його стрімке зростання популярності серед малих та середніх компаній.

Водночас важливим висновком є те, що інструменти бізнес-аналітики дедалі частіше орієнтовані на користувачів без досвіду програмування. Це відкриває нові можливості як для підприємств, так і для освітніх установ. Для підвищення рівня цифрової компетентності майбутніх фахівців з маркетингу доцільно інтегрувати в навчальні програми дисципліни, пов'язані з бізнес-аналітикою, зокрема з використанням Power BI, Tableau чи Qlik.

В умовах цифрової трансформації економіки BI-системи стають важливим елементом забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Вони дозволяють оперативно приймати управлінські рішення на основі достовірних та структурованих даних. Тому впровадження таких систем в українських компаніях є не лише доцільним, а й необхідним кроком для забезпечення їх сталого розвитку в умовах ринку.

### **Висновки за розділом 1**

Проведене дослідження теоретичних основ інструментів бізнес-аналітики для оптимізації маркетингової товарної політики дозволило зробити такі висновки:

1. Товарна політика є ключовим елементом загальної маркетингової стратегії підприємства, що визначає напрями формування, оновлення, позиціонування та управління товарним асортиментом відповідно до потреб ринку й цільової аудиторії. Ефективна товарна політика забезпечує не лише комерційний успіх окремих товарів, але й довгострокову конкурентоспроможність компанії.

2. Існує низка класифікацій товарної політики за такими критеріями, як спрямованість (на розширення або оптимізацію асортименту), рівень оновлення, глибина асортименту, цінова стратегія та характер конкурентної боротьби. Обґрунтований вибір типу товарної політики дозволяє краще адаптувати продуктову пропозицію до ринкової ситуації.

3. Особливого значення у сучасних умовах набувають цифрові інструменти, зокрема системи бізнес-аналітики (Business Intelligence). Вони

забезпечують збір, обробку та візуалізацію даних для прийняття стратегічних рішень у сфері товарної політики, дозволяючи ефективно оцінювати динаміку продажів, маржинальність, життєвий цикл товару, а також потенціал різних товарних категорій.

4. Використання ВІ-систем сприяє підвищенню прозорості бізнес-процесів, скороченню часу на прийняття рішень та зниженню ризиків, пов'язаних із неправильним асортиментним плануванням. Інтеграція бізнес-аналітики в управління товарною політикою дозволяє адаптувати пропозицію до змін споживчих уподобань, ринкових умов і конкурентного середовища.

Таким чином, теоретичні основи товарної політики у поєднанні з сучасними інструментами бізнес-аналітики створюють надійну методологічну базу для ефективного формування асортименту, особливо в динамічних нішах, таких як ринок веганської продукції.

## **РОЗДІЛ 2. РИНОК ВЕГАНСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ: ГЛОБАЛЬНІ ТЕНДЕНЦІЇ, УКРАЇНСЬКИЙ ДОСВІД ТА ПРИКЛАД ТОВ «БЮРО ВИН»**

### **2.1. Закордонний ринок веганської продукції: сучасний стан та перспективи розвитку**

Веганство останнім часом набирає популярності як у розвинених країнах, так і в тих, що розвиваються. Це явище часто пов'язують із підвищенням загального рівня обізнаності суспільства щодо впливу харчування на довкілля, здоров'я та ставлення до тварин.

На думку вчених, відмова від продуктів тваринництва допоможе зменшити вплив кліматичної кризи на всій планеті, знизить навантаження на сільське господарство, дозволить запобігти забрудненню річок, морів та океанів, масової вирубки лісів під фермерські угіддя, скоротити викиди парникових газів. Не менш важливою для багатьох веганів стає етична сторона питання. Згідно зі статистикою в Україні лише за січень–жовтень 2024 року було вироблено понад 2,5 мільйона тонн м'яса. [78] Щодо кількості вбитих тварин, наприклад, лише компанія JBS S.A. у 2022 році забила понад 4,4 мільярда бройлерів. [79]

Виробництво рослинних продуктів значно менш ресурсомістке порівняно з тваринництвом. Згідно з дослідженням компаній PwC та Blue Horizon, якщо до 2030 року 10% світового споживання м'яса буде замінено рослинними альтернативами, це дозволить щорічно заощаджувати 8,6 мільярда кубічних метрів води. Цього обсягу достатньо, щоб забезпечити водою всіх мешканців штату Нью-Йорк протягом п'яти років. Крім того, така заміна сприятиме скороченню викидів CO<sub>2</sub> на 176 мільйонів тонн та звільненню 38 мільйонів гектарів землі — площі, більшої за територію Німеччини. [80]

Сегментація ринку веганської продукції охоплює різноманітні категорії, серед яких альтернативи м'ясу, такі як рослинні замітники м'яса (бургери, ковбаси, фарш), альтернативи молочним продуктам, включаючи рослинне

молоко, сир, йогурти та морозиво, а також інші продукти, такі як готові страви, закуски, десерти та напої. Згідно з даними Grand View Research, м'ясо та морепродукти зайняли найбільшу ринкову частку понад 36,2% у 2022 році. Сегмент головним чином обумовлений значним попитом на рослинні замітники м'яса в розвинутих економіках, таких як США, Великобританія та інші [81]. Очікується, що сегмент веганських сирів зросте на 10,5% протягом прогнозованого періоду (рис. 2.1.).



Рис. 2.1. Динаміка зростання світового ринку веганських продуктів, 2017-2023 (млн дол.США)

Джерело: складено за [81].

У 2021 році світовий ринок веганських продуктів харчування забезпечив дохід у розмірі 15 075,4 млн доларів США. За прогнозами, до 2030 року цей показник зросте до 37 447,9 млн доларів США. Очікується, що в період 2022–2030 років ринок демонструватиме середньорічний темп зростання (CAGR) на рівні 10,6%. [82]

Основними факторами, що сприяють зростанню ринку веганської продукції, є зростаюча обізнаність про здоров'я, оскільки споживачі все частіше обирають рослинні дієти для покращення здоров'я та зниження ризику хронічних захворювань, а також етичні міркування щодо турботи про

добробут тварин і відмови від продуктів тваринного походження. Крім того, важливими є екологічні фактори, зокрема усвідомлення впливу тваринництва на навколишнє середовище та бажання зменшити викиди парникових газів, а також інновації в харчовій промисловості, які дозволяють створювати продукти з покращеними смаковими та текстурними характеристиками. [83]

Висока поширеність непереносимості лактози та інших харчових алергій серед дітей і дорослих сприяє зміні харчових уподобань споживачів, що, як очікується, сприятиме зростанню сегменту рослинних замінників молочних продуктів. Згідно з даними, наданими Мережею харчової непереносимості, у 2020 році близько 70% населення світу страждало від непереносимості лактози. [84]

Очікується, що ринок веганської продукції продовжить зростати в найближчі роки, особливо в країнах, де спостерігається підвищений інтерес до здорового способу життя та екологічної стійкості. Інвестиції в дослідження та розробки, а також розширення асортименту продуктів сприятимуть подальшому розвитку ринку. [85]

Кількість веганів та вегетаріанців у світі зростає з року в рік, що підтверджується статистичними даними з різних країн. Також пошукові запити в Інтернеті щодо веганських та рослинних варіантів зросли на 113% з 2016 року по 2024 рік. У 2023 році світовий ринок веганської продукції оцінювався в 33,14 мільярда доларів США, і прогнозується, що до 2032 року він досягне 103 мільярдів доларів США, із середньорічним темпом зростання (CAGR) 13,51% у період з 2024 по 2032 роки [85].

Регіональний аналіз показує, що Північна Америка наразі домінує на ринку веганської продукції, що зумовлено зростаючим попитом на рослинні дієти, етичними міркуваннями щодо добробуту тварин та розширенням доступності веганських продуктів [86]. У 2024 році Північна Америка займала 37% світового ринку веганської продукції, тоді як Азійсько-Тихоокеанський регіон демонструє найвищі темпи зростання — 11,52% у період з 2025 по 2034 роки [87].

У Сполучених Штатах Америки кількість веганів значно зросла за останні роки. У 2004 році було приблизно 290 тисяч веганів, а до 2019 року їхня кількість досягла майже 10 мільйонів, що становить близько 3% населення. У 2023 році кількість веганів у США становила приблизно 9.8–10 мільйонів осіб, що складає 12.27% населення, і очікується, що до 2030 року ця цифра перевищить 12 мільйонів осіб [88]. Динаміка зростання кількості веганів (мільйони) у США за роками наведена на рис. 2.2.

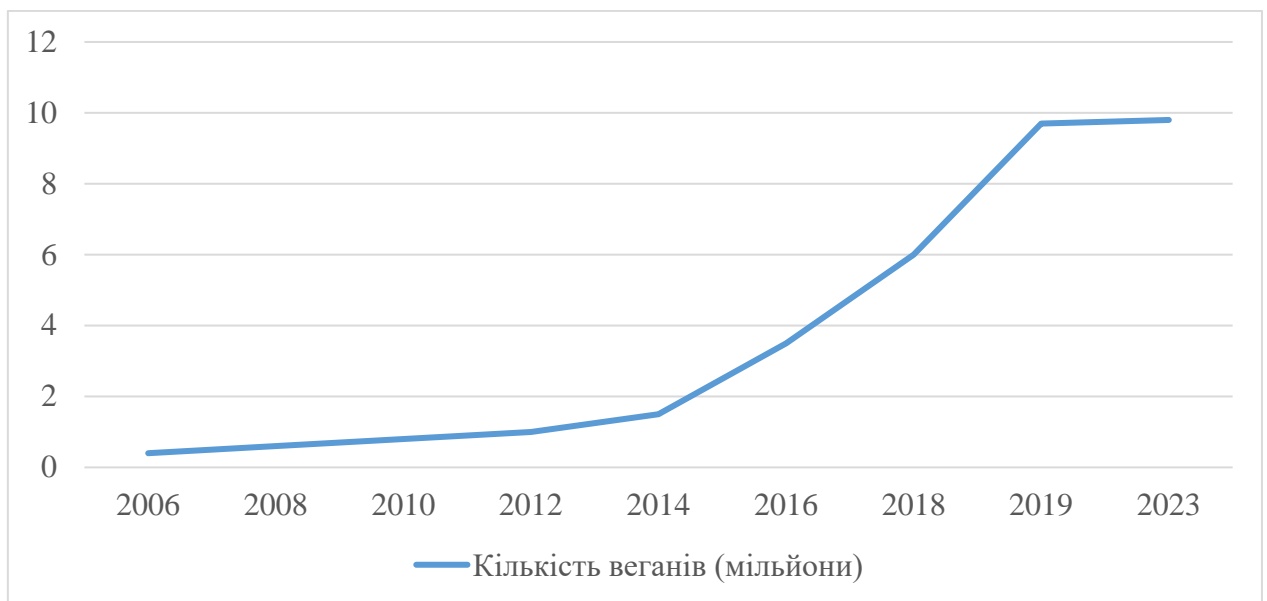


Рис. 2.2. Динаміка зростання кількості веганів (мільйони) у США за роками  
Джерело: складено за [88].

У Канаді тенденція до зростання кількості веганів також є значною. У 2023 році в Канаді налічувалося 2,3 мільйона вегетаріанців та 850 тисяч веганів. Більшість вегетаріанців та веганів проживають у Британській Колумбії (один з регіонів у Канаді). Канадці віком 18-29 років є найбільш схильними до дотримання вегетаріанської або веганської дієти. Між 2017 і 2021 роками середньорічний темп зростання продажу рослинних готових страв у Канаді становив 441,8%. Онтаріо має найбільшу кількість веганських і вегетаріанських ресторанів у Канаді — 2 233 ресторани [89].

В Індії та Мексиці рівень веганства та вегетаріанства є одним з найвищих у світі. В Індії від 20% до 39% населення дотримуються

вегетаріанської дієти, а частка веганів становить близько 9%. Мексика поділяє з Індією перше місце у світі за часткою веганів — також близько 9% населення. Така висока поширеність рослинного харчування в Індії значною мірою зумовлена релігійними чинниками — зокрема, індуїзмом, джайнізмом і буддизмом, які пропагують ахімсу (ненасильство) та повагу до всіх живих істот. У Мексиці ж веганський стиль життя здебільшого пов'язаний з екологічною свідомістю, турботою про здоров'я та впливом глобальних тенденцій харчування [89].

У 2023 році в Європі налічувалося близько 2.6 мільйона веганів, що становить 3.2% населення. У 2021 році 3.4% європейців дотримувалися веганської дієти, 11.1% — флекситаріанської, а 23% обмежували споживання м'яса [13]. У Великій Британії у 2014 році кількість веганів становила приблизно 150 тисяч осіб (0.25% населення). До 2018 року ця цифра зросла до 600 тисяч осіб (1.16% населення). У 2024 році кількість веганів досягла приблизно 2.5 мільйона осіб (4.7% дорослого населення) [91].

Ринок веганської продукції за останні роки демонструє значне зростання, що супроводжується активним розвитком нових брендів та інноваційних продуктів, які націлені на зменшення споживання тваринних продуктів і задоволення попиту серед екологічно свідомих споживачів. Серед таких брендів варто виділити кілька найбільш відомих і популярних на міжнародному рівні (табл. 2.1).

Beyond Meat — американська компанія, що спеціалізується на виробництві рослинного м'яса. Її продукція, зокрема *Beyond Burger*, має текстуру та смак, схожі на традиційне м'ясо, що робить їх популярними серед споживачів, які прагнуть зменшити споживання тваринних продуктів. У 2023 році компанія повідомила про чистий дохід у розмірі \$343,4 млн, що на 18% менше порівняно з попереднім роком, однак міжнародні продажі зросли на 19,7%. Це свідчить про зростаючий попит на продукцію Beyond Meat за межами США [92].

## Карта провідних світових брендів веганської продукції

Логотип	Назва	Країна походження	Спеціалізація	Чи продається в Україні
	BEYOND MEAT	США, Каліфорнія	виробництво рослинних замінників м'яса	Так, імпортує ТОВ "БЮРО ВИН"
	Impossible Foods	США, Каліфорнія	виробництво рослинних замінників м'яса	Ні
	Alpro	Бельгія, Генті	виробництво рослинних замінників молока, йогуртів, масла	Так, імпортує ТОВ "Данон Дніпро"
	Violife	Греція, Салоніки	виробництво рослинних замінників сиру	Так, імпортує ТОВ «Торгова компанія Юнілев»
	Eat Just	США, Сан-Франциско	виробництво рослинних замінників яєць	Ні
	Daiya Foods	Канада, Ванкувер	виробництво рослинних замінників сиру	Ні
	Vegan Zeastar	Нідерланди, Роттердам	виробництво рослинних замінників риби	Так, імпортує ТОВ "БЮРО ВИН"

Джерело: складено автором.

Impossible Foods є ще одним важливим гравцем на ринку рослинного м'яса, відомим своєю технологією створення бургерів, що імітують смак і текстуру яловичини. Ці бургери використовують молекулу гему, що дозволяє створити ефект "крові", притаманний м'ясу. Хоча компанія не публікує конкретні фінансові показники, її продукти активно представлені в ресторанах та супермаркетах по всьому світу, і бренд продовжує розширювати свою присутність на міжнародних ринках [93].

Alpro — європейський лідер у виробництві рослинних молока, йогуртів та десертів. Продукція компанії, зокрема овсяне молоко, здобула популярність серед споживачів, які прагнуть відмовитись від молочних продуктів. За даними The Guardian, в Великій Британії продажі вівсяного молока зросли на 7,2% у 2025 році, і овсяне молоко тепер займає 40% ринку рослинних напоїв за обсягом [94].

Violife — грецька компанія, що спеціалізується на виробництві рослинних сирів. Її продукція без лактози, глютену та консервантів стала популярною серед веганів і людей з харчовими алергіями. Бренд має широке поширення, зокрема в Європі та США, де його продукція доступна в супермаркетах і ресторанах в понад 50 країнах світу.

Eat Just є американським брендом, відомим своєю рослинною альтернативою яйцям — *JUST Egg*, яка виготовляється на основі бобових культур. Цей продукт здобув популярність завдяки своїй універсальності і смаковим якостям, які дозволяють використовувати його у звичних рецептах. За даними компанії, до 2020 року було вироблено продуктів, еквівалентних 60 мільйонам яєць [95].

Daiya Foods — канадська компанія, що пропонує широкий асортимент рослинних сирів, йогуртів та десертів. Бренд відомий своїми інноваційними рецептурами та високою якістю продукції. Продукція Daiya активно розповсюджується по всій Північній Америці і здобула популярність серед веганів і людей з харчовими алергіями.

Vegan Zeastar — нідерландський бренд компанії Vegan Finest Foods, який спеціалізується на виробництві рослинних заміників риби та морепродуктів. Серед популярних продуктів — No Tuna, Zalmon, Kalamariz та Shrimpz Family. У 2023 році компанія представила повний асортимент веганських суші та поке-болів, а також рослинний аналог краба [96]. Продукція представлена в понад 4 500 точках продажу у США, Великій Британії, Канаді, Нідерландах та Іспанії. У 2024 році бренд відкрив рор-ур ресторан у Гаазі та активно розширює міжнародну присутність [97].

Таким чином, розвиваючись на основі технологічних інновацій і зростаючого попиту на екологічні та етичні продукти, ці бренди не лише задовольняють поточні потреби споживачів, але й активно сприяють сталому розвитку харчової індустрії, формуючи нові стандарти на ринку. Веганство зазнало значного зростання і стало важливим способом життя для людей по всьому світу. Різноманітні фактори, такі як занепокоєння щодо добробуту тварин, екологічної стійкості та здоров'я, стали основними причинами цього явища.

Також вищий рівень освіти та доходу корелює з більшими шансами на перехід до веганства. З огляду на зростаючу усвідомленість щодо етичних, екологічних та медичних наслідків тваринництва, очікується, що веганський спосіб життя продовжить розвиватися. З появою веганських альтернатив і зростаючою підтримкою рослинних дієт майбутнє веганства виглядає багатообіцяючим, як у вигляді особистого вибору, так і як рушій позитивних змін на глобальному рівні.

Отже, закордонний ринок веганської продукції демонструє стійке зростання, що зумовлено комплексом чинників: підвищенням обізнаності про вплив харчування на здоров'я та довкілля, етичними міркуваннями щодо захисту тварин, поширенням харчових алергій і непереносимості лактози, а також технологічними інноваціями у виробництві рослинних альтернатив. Аналіз даних свідчить, що популярність веганства зростає як у розвинених

країнах, таких як США, Великобританія та Канада, так і в країнах, де вагому роль відіграють релігійні та культурні чинники, зокрема в Індії та Мексиці.

Перспективи розвитку ринку є надзвичайно сприятливими: очікується подальше зростання обсягів продажу, зокрема у сегментах рослинних заміників м'яса та молочних продуктів, із середньорічними темпами приросту понад 10% у найближчі роки. Значну роль у цьому процесі відіграватимуть інвестиції у наукові дослідження та розробку нових продуктів, а також розширення асортименту товарів, що відповідають зростаючим вимогам споживачів щодо смаку, текстури та харчової цінності. Особливу увагу також приділятимуть екологічним характеристикам продукції у контексті боротьби зі зміною клімату.

Таким чином, ринок веганської продукції набуває стратегічного значення як для підприємств харчової промисловості, так і для урядів, що прагнуть забезпечити сталий розвиток та зменшити негативний екологічний вплив харчових систем. Успішність подальшого розвитку ринку залежатиме від здатності виробників оперативно реагувати на зміну споживчих вподобань, інвестувати у технологічні інновації та розширювати доступність веганських продуктів на глобальному рівні.

## **2.2. Український ринок веганської продукції: сучасний стан та перспективи розвитку**

В останні роки в Україні, як і в багатьох країнах світу, спостерігається зростання популярності веганської продукції. Веганство, що передбачає відмову від продуктів тваринного походження, стає важливою частиною культурних та соціальних змін у харчових звичках населення. Проте український ринок етичних продуктів можна вважати досить молодим [98].

На відміну від міжнародних ринків, де веганські продукти представлені широким асортиментом та доступними цінами, в Україні все ще спостерігається обмежений вибір рослинних альтернатив, а ціни на них часто

значно вищі за звичайні тваринні продукти. Це пов'язано з високими витратами на імпорт та виробництво вітчизняних аналогів, що знижує доступність веганської продукції для широкого кола споживачів [99].

В Україні веганство та рослинні дієти ще не отримали такої поширеності, як у розвинутих країнах. Споживачі часто не мають достатньої інформації про користь рослинної їжі для здоров'я та навколишнього середовища. Це призводить до низького рівня попиту порівняно з іншими країнами, де веганський ринок активно розвивається завдяки більшій освіченості та підтримці з боку держави та громадських організацій [100].

Попри те, що веганська продукція є відносно новим напрямом на українському ринку, вже спостерігається активне впровадження нових товарів, брендів та інновацій. Однак, ринок все ще стикається з певними бар'єрами, серед яких високі витрати на виробництво та потреба в значних інвестиціях для розширення виробничих потужностей [101]. Сегментація ринку рослинних замінників продукції тваринного походження представлена у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Сегментація ринку рослинних замінників продукції  
тваринного походження**

Сегмент	Частка
Рослинне молоко	48%
Рослинне м'ясо	3%
Інше	49%

Джерело: складено за [102].

Сегментація ринку рослинних замінників продукції тваринного походження в Україні станом на 2023 рік демонструє значну перевагу рослинного молока, яке займає 48% ринку. Зокрема, 49% складають інші продукти, такі як тофу, рослинні сири, яечний замінник, готові продукти, швидке харчування та напівфабрикати. Лише 3% ринку займає рослинне м'ясо,

що вказує на потенціал розвитку цієї категорії в майбутньому. Ці дані свідчать про різноманітність попиту на рослинні продукти серед українських споживачів [102].

В Україні ринок рослинного молока демонструє позитивну динаміку розвитку. Згідно з даними Euromonitor International, у 2024 році спостерігається динамічне зростання продажів рослинного молока, що свідчить про відновлення попиту до рівнів, які спостерігалися до початку війни. Це зростання пояснюється низьким рівнем проникнення на ринок та значним потенціалом для збільшення споживання на душу населення. Крім того, багато споживачів ознайомилися з рослинним молоком через його використання в закладах громадського харчування, зокрема у кав'ярнях великих міст України, що пропонують рослинні альтернативи молока у своїх напоях [103]. Ємність ринку рослинного молока в Україні за 2019-2022 рр. наведено на рис. 2.3.

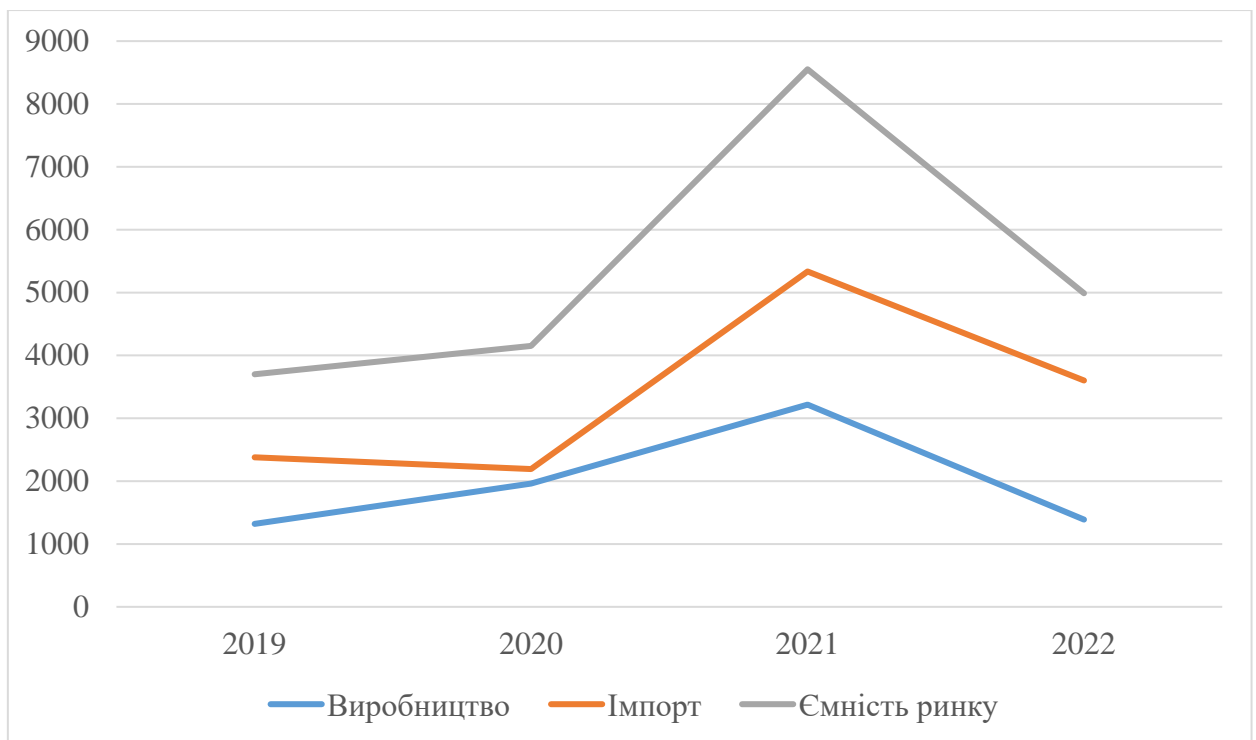


Рис. 2.3. Ємність ринку рослинного молока в Україні за 2019-2022 рр., тонн

Джерело: складено за [102].

Згідно з даними, темпи приросту ринку рослинного молока в Україні виявляли значні коливання у останні роки. У 2020 році ринок зростав на 12%, що вказує на помірне зростання попиту на рослинні альтернативи молочним продуктам. У 2021 році спостерігалось різке збільшення обсягів продажу — на 106%, що свідчить про значне підвищення інтересу споживачів до рослинного молока. Однак у 2022 році, через негативний вплив повномасштабного вторгнення Росії в Україну, обсяг реалізації зменшився на 42%, що стало наслідком логістичних проблем та зниження попиту через міграцію населення (рис. 2.4.).

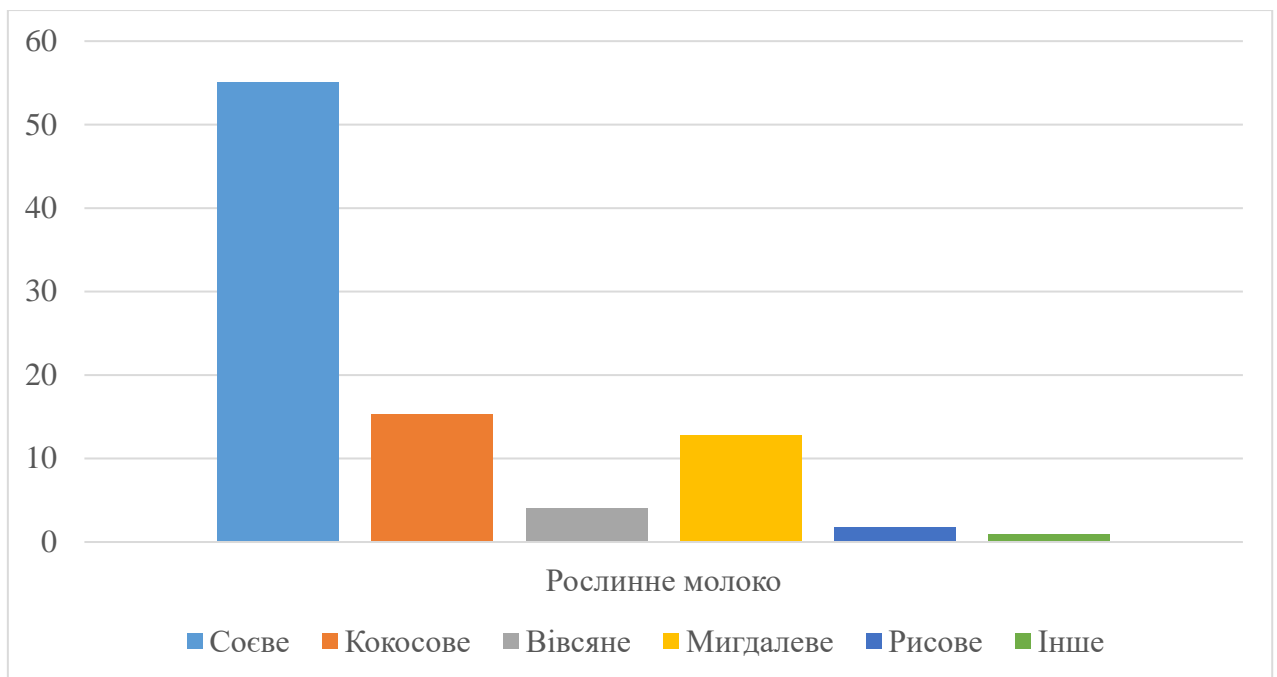


Рис. 2.4. Структурування рослинного молока на ринку України за видами, 2022 рік, %

Джерело: складено за [102].

Згідно з наданою статистикою, найбільшу частку на ринку рослинного молока в Україні займає соєве молоко, що складає 55,1%, що свідчить про високий попит на цей продукт серед споживачів. Кокосове молоко та вівсяне молоко мають значну, але меншу частку — 15,3% та 14% відповідно, що свідчить про наявність інших популярних альтернатив у споживчому

середовищі. Мигдалеве молоко також має стабільний попит — 12,8%, але його частка значно менша порівняно з соєвим молоком. Рисове молоко займає лише 1,8%, а інші види рослинного молока мають ще меншу частку — 0,9%. Загалом, ринок рослинного молока в Україні демонструє зростання популярності різних варіантів заміників тваринного молока, причому соєве молоко залишається безперечним лідером на цьому ринку [102].

Соєве молоко має найбільший вміст білка серед рослинних альтернатив молочним продуктам. Наукові дослідження підтверджують, що соєвий білок є високоякісним, повноцінним білком, що містить усі незамінні амінокислоти, необхідні для синтезу білка в організмі людини. Це робить його ефективним для підтримки, відновлення та синтезу білків скелетних м'язів у відповідь на фізичні навантаження [104].

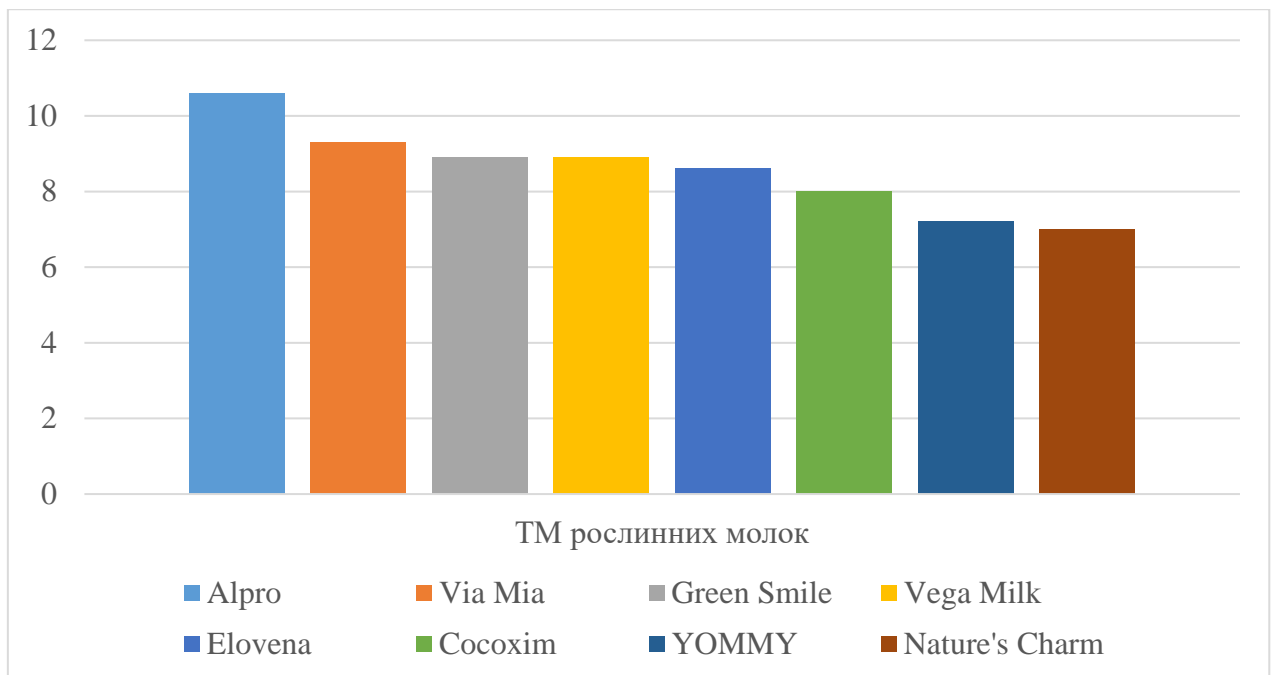


Рис. 2.5. Рейтинг «Рослинне молоко 2024» у номінації «Вибір країни»

Джерело: складено за [105].

«Вибір країни» — це національна відзнака, яка щорічно присуджується продуктам, що демонструють найвищі результати за сукупністю маркетингових та якісних показників. У 2024 році в межах відповідного дослідження було проаналізовано низку брендів рослинного молока. Найвищу

оцінку — 10,6 бала — отримав бренд Alpro, друге місце посів Via Mia з показником 9,3%, третє — інший бренд із результатом 8,9%. Продукти Alpro «Barista coconut» та Via Mia «Soya» стали лауреатами нагороди «Вибір країни» у своїй категорії. Критеріями оцінювання виступили широта асортименту, наявні споживчі відгуки, рівень онлайн-представленості бренду, а також якість веб-ресурсу (рис. 2.6.).

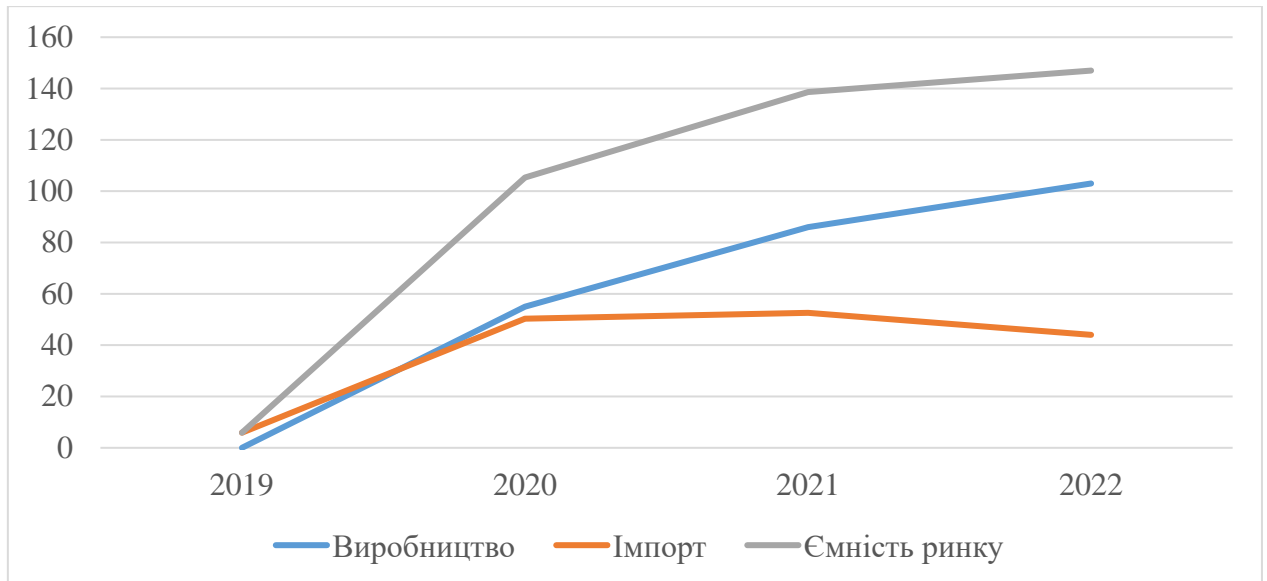


Рис. 2.6. Ємність ринку рослинного м'яса в Україні за 2019-2022 рр., тонн

Джерело: складено за [102].

Динаміка ємності ринку рослинного м'яса в Україні у період з 2019 по 2022 рік демонструє стрімке зростання, що свідчить про зростаючий інтерес споживачів до альтернативних білкових продуктів. У 2019 році обсяг ринку становив лише 5,9 тонн, однак уже в 2020 році він зріс до 105,3 тонн — у 17 разів. Такий різкий стрибок зумовлений кількома ключовими факторами: зокрема, початком діяльності дистриб'ютора «Вест Мілз», який розпочав імпорт продукції світового бренду Beyond Meat, а також виходом на ринок українського виробника «eat me at», що стало поштовхом до формування внутрішньої пропозиції. У наступні роки темпи зростання стабілізувалися: у

2021 році обсяг ринку досяг 138,6 тонн, а в 2022 — 147,0 тонн. Це свідчить про поступове насичення ринку, а також формування сталої споживчої бази.

Розвиток виробництва та збуту рослинного м'яса в Україні значною мірою стримується низкою чинників, серед яких ключовим є висока собівартість продукту. Це призводить до формування значно вищої кінцевої ціни для споживача: якщо за 100 грамів традиційного м'яса потрібно заплатити близько 15 гривень, то вартість аналогічної кількості рослинного продукту стартує від 100 гривень. У контексті економічної нестабільності в країні така цінова різниця виступає суттєвим бар'єром для широкого розповсюдження даної категорії товарів. До того ж, смакові особливості рослинного м'яса часто не відповідають очікуванням потенційних споживачів, що також обмежує темпи його впровадження на ринку [106]. Незважаючи на ці труднощі, сегмент альтернативного м'яса демонструє позитивну динаміку та продовжує поступово зростати (рис. 2.7).

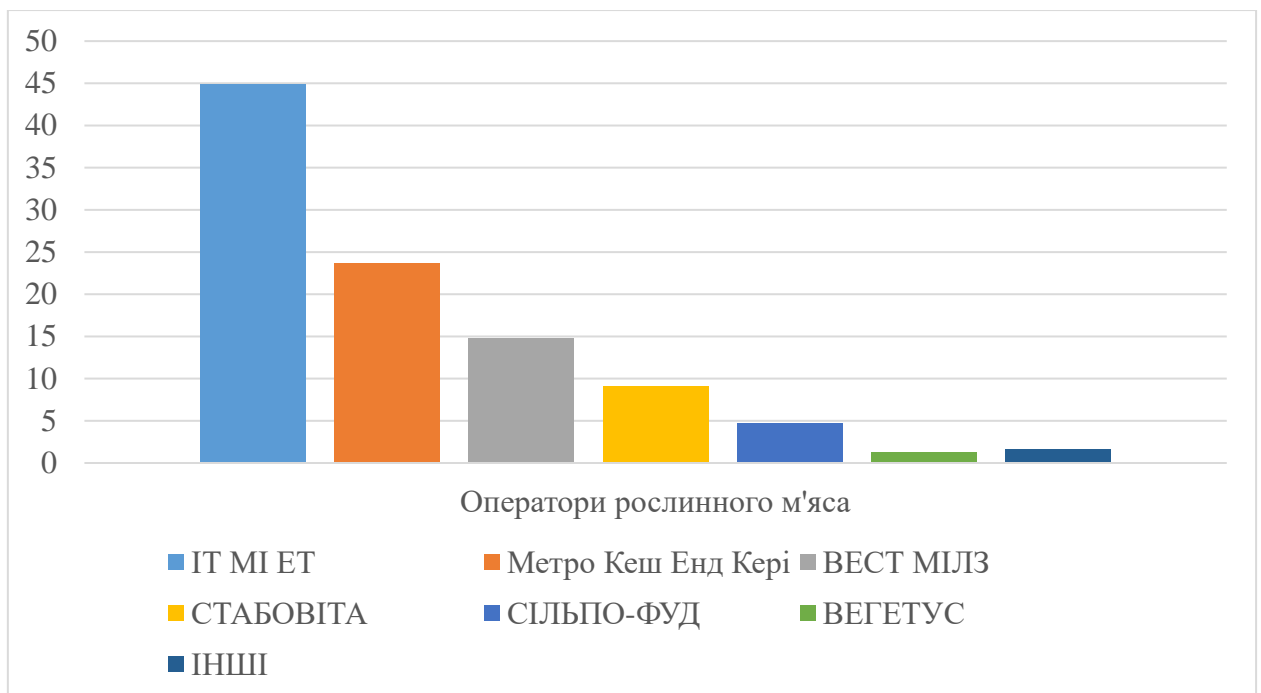


Рис. 2.7. Частки ринку основних операторів рослинного м'яса в Україні в 2022 році

Джерело: складено за [102].

На сучасному етапі розвитку українського ринку рослинного м'яса провідну позицію займає компанія "IT MI ET", яка розпочала свою діяльність

наприкінці 2019 року. Завдяки активному нарощуванню виробничих потужностей та ефективній ринковій стратегії, вона досягла лідерства з часткою 45% у загальній ринковій структурі. Інші вітчизняні виробники поки що мають обмежений вплив на ринок і тому не включені до основного переліку операторів. Водночас слід відзначити діяльність компанії "Вест Мілз", яка протягом п'яти років втратила одну позицію у рейтингу. Це стало наслідком того, що "Вест Мілз" тривалий час була єдиним дистриб'ютором продукції "ТМ Beyond Meat", однак мережа "Метро" також налагодила прямі канали постачання з даним виробником. Завдяки ширшій дистрибуційній інфраструктурі та розвиненим логістичним можливостям "Метро" оперативно закріпилася як ключовий імпортер рослинного м'яса (табл. 2.3).

ТОВ «БЮРО ВИН» виступає активним учасником ринку, що спеціалізується на дистрибуції широкого асортименту веганських альтернатив, зокрема рослинного молока, масла, сиру, м'яса та риби. Основний акцент у позиціонуванні продукції зроблено на якісному складі, адже до асортименту включаються виключно товари без додавання штучних ароматизаторів та барвників.

Цікавим є той факт, що мережа Metro має можливість здійснювати прямі постачання продукції зі своїх європейських складів. Завдяки цьому, наприклад, рослинне м'ясо бренду Beyond Meat імпортується до України як ТОВ «БЮРО ВИН», так і мережею Metro. У той час мережа Сільпо, як і ТОВ «БЮРО ВИН», забезпечує постачання продукції бренду The Bridge.

Серед вітчизняних виробників рослинних альтернатив до традиційних продуктів харчування варто виокремити такі популярні бренди, як Eat Me At (рослинне м'ясо), Wanted Vegan (рослинні альтернативи рибній продукції), а також Green Chef, що спеціалізується на виробництві корисних солодощів та рослинних йогуртів.

Отже, ринок веганських продуктів в Україні демонструє поступове зростання, зумовлене глобальними тенденціями до здорового способу життя та екологічної свідомості. Проте, повномасштабне вторгнення Росії у 2022

році спричинило значне зниження споживання через міграцію населення та логістичні труднощі. Попри це, ринок зберігає потенціал для подальшого розвитку.

Таблиця 2.3

**Позиціонування операторів ринку рослинних альтернатив та представлені оператором бренди у 2025 році**

<b>Оператор</b>	<b>Позиціонування</b>	<b>Представлені бренди</b>
 Import & Distribution Company Бюро вин	Імпортер найширшого асортименту рослинних альтернатив з якісним складом без штучних ароматизаторів та барвників	Sojade, Sojasun, Gleb Farm, Minor Figures, Via Mia, Vegan Zeastar, VGusto, Beyond meat, Naturli, The Bridge
 Данон Дніпро	Імпортер найпопулярнішого рослинного молока та йогуртів	Alpro
 IT MI ET	Лідер українського рослинного м'яса	Eat me at
 Сільпо Фуд	Якісні товари для всіх	The Bridge
 Грін шеф	Український виробник їжі нового покоління: хелсі солодощі, йогурти, комплексні обіди	Green chef
 Вонтед веган	Лідер українських рослинних альтернатив рибним продуктам	Wanted Vegan
 Метро	Дешеві продукти у великій кількості	Beyond meat

Джерело: складено автором.

Рослинне молоко є найбільш сформованим сегментом ринку вегетаріанських продуктів в Україні. До 2022 року спостерігалось щорічне

зростання споживання на 50%. Найпопулярнішими видами є соєве, кокосове, вівсяне та мигдалеве молоко. Однак, у 2022 році ринок зазнав падіння на 42% через логістичні обмеження та виїзд частини споживачів за кордон.

Ринок рослинного м'яса в Україні є відносно новим, але демонструє динамічне зростання. У 2020 році його ємність збільшилася на 1685%, у 2021 році – на 32%, а у 2022 році – на 6%, незважаючи на війну. Основними споживачами є вегетаріанці, вегани та флекситеріанці, які прагнуть зменшити споживання тваринного білка. Лідером ринку є український виробник Eat Me At, хоча значну частку займають імпортні бренди.

Попри виклики, ринок вегетаріанських продуктів в Україні має значний потенціал для зростання. Очікується подальше розширення асортименту, зниження цін та підвищення обізнаності споживачів. Основними бар'єрами залишаються висока вартість продукції, обмежений асортимент та недостатнє розуміння споживачами особливостей приготування таких продуктів. З подоланням цих перешкод ринок має всі шанси на стабільне зростання в найближчі роки.

### **2.3. Веганський напрямок ТОВ «БЮРО ВИН»**

Товариство з обмеженою відповідальністю «БЮРО ВИН» було зареєстровано 13 грудня 2006 року (ЄДРПОУ 34817341). Основним видом економічної діяльності товариства є роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах, переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами (код КВЕД 47.11). Підприємство самостійно визначає перспективи розвитку та планує господарську діяльність, виходячи з ринкового попиту на продукцію, необхідності забезпечення виробничого і соціального розвитку, а також підвищення фінансових результатів. Розмір статутного капіталу ТОВ «БЮРО ВИН» станом на 25 квітня 2025 року становить 23 000 000,00 гривень. Уповноваженою особою товариства є Шаповалов Володимир Іванович. За 2024 рік було сплачено компанією податків на суму 1304328547 грн (рис. 2.8).

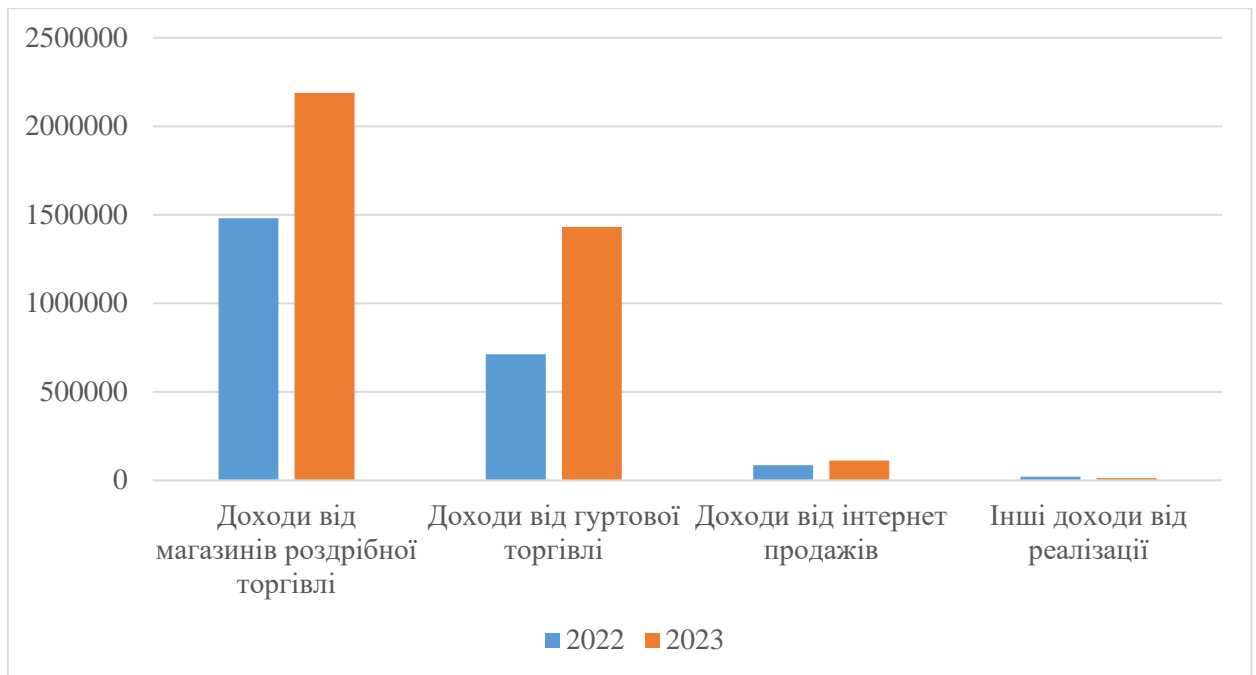


Рис. 2.8. Дохід від діяльності ТОВ «БЮРО ВИН» у 2022 та 2023 роках  
Джерело: складено автором за матеріалами компанії [108].

Аналіз фінансових результатів ТОВ «БЮРО ВИН» за 2022 та 2023 роки показує суттєве покращення після впливу повномасштабного вторгнення. У 2022 році компанія отримала 1 480 817 грн від роздрібної торгівлі, 711 743 грн від гуртової торгівлі, 85 706 грн від інтернет-продажів і 20 224 грн від інших доходів. У 2023 році ці показники зросли: доходи від роздрібної торгівлі склали 2 188 885 грн, від гуртової торгівлі – 1 431 805 грн, від інтернет-продажів – 112 125 грн, а від інших доходів – 12 610 грн. Це свідчить про відновлення компанії і стабілізацію її фінансових результатів після кризи 2022 року. У 2023 році дохід від роздрібної торгівлі зріс на 47.82%, дохід від гуртової торгівлі збільшився на 101.17%, дохід від інтернет-продажів виріс на 30.83%, тоді як інші доходи від реалізації зменшилися на 37.65%.

Компанія здійснює свою діяльність під брендом goodwine і є однією з найуспішніших на українському ринку роздрібної торгівлі преміальними продуктами харчування, напоями та товарами повсякденного попиту. Починаючи з імпорту якісного вина, підприємство трансформувалося у багатофункціональний простір для гурманів, що включає мережу магазинів,

ресторанів, барів, кав'ярень, винну школу, а також власне виробництво хліба, пасти та сиру. На сьогоднішній день у ТОВ «БЮРО ВИН» працює понад 1 000 співробітників. Основні магазини компанії розташовані у місті Київ, зокрема на вулиці Мечникова та у торговельному центрі на Петрівці. Щомісяця goodwine обслуговує десятки тисяч клієнтів і має високий рівень лояльності серед цільової аудиторії, що орієнтується на якість продукції, етичне споживання та культуру харчування [109].

Інформація про корпоративні цінності компанії goodwine, зокрема орієнтацію на забезпечення щастя працівників, клієнтів і постачальників, представлена на офіційному сайті компанії. На сторінці «Цінності» зазначено, що основною цінністю goodwine є люди: співробітники, партнери, винороби та фермери — ентузіасти своєї справи, які прагнуть до розвитку та не бояться викликів. Це підкреслює прагнення компанії створювати сприятливе та гармонійне середовище для всіх учасників бізнес-процесів [110].

Додатково, на сторінці «Цінності» компанії Wine Bureau, яка виступає імпортером і дистриб'ютором продукції goodwine, викладені основні принципи діяльності: «Кругозір», «Гордість», «Свобода», «Розвиток» і «Задоволення». Зазначені принципи відображають філософію підприємства, орієнтовану на забезпечення щастя, задоволення та професійного розвитку як працівників, так і клієнтів. Таким чином, компанія goodwine приділяє значну увагу формуванню гармонійних взаємовідносин з усіма сторонами своєї діяльності, що є важливою складовою її корпоративної культури. Такий підхід сприяє підвищенню рівня лояльності клієнтів, ефективності внутрішніх процесів та загальній стабільності розвитку підприємства [111].

Зі зростанням інтересу до етичного, екологічного та усвідомленого споживання, в goodwine було створено окремий веганський напрямок. Його метою є надати споживачам повноцінний вибір продуктів без інгредієнтів тваринного походження, що відповідають критеріям чистоти складу, смаку та якості. Асортимент веганської категорії включає:

- рослинне м'ясо: Beyond Meat, Eat me at, Meet not meat, Wanted Vegan;

- рослинне молоко та йогурти: Minor Figures, Via Mia, Gleb farm, Sojade; Abbot Kinney's, Soyasun;
- веганські сири: VGusto;
- веганські снеки та солодоші: Green chef, Daily Kitchen, Ombar, &Joy;
- сертифіковані веганські вина: La Stoppa, Vigneti Tardis, Domaine du Possible тощо.

Продукція веганського напрямку розміщується у магазинах goodwine з відповідною візуальною навігацією, що спрощує пошук товарів для споживачів. Крім того, категорія активно представлена в онлайн-магазині, де реалізуються регулярні оновлення асортименту, дегустаційні заходи та комунікація з клієнтами через офіційні канали, зокрема сторінки бренду в Instagram, мобільний додаток і тематичні розсилки. Така системна робота сприяє популяризації веганської продукції, підвищенню обізнаності споживачів і розвитку культури відповідального споживання в Україні.

На українському ринку основними конкурентами у веганському сегменті для goodwine є:

- Novus – має широку лінійку імпортованих веганських продуктів, але не завжди з акцентом на преміальну якість;
- Silpo / Le Silpo – розвиває нішу етичного харчування через власні бренди та імпортує, іноді орієнтуючись на доступніші цінові сегменти;
- Velmart, Auchan, Metro – мають веганські товари, але без фокусування на цілісному споживчому досвіді;
- Healthy-магазини (ECO Market, Biomarket, Vega Market) – вузькопрофільні гравці, що працюють з веганською, органічною чи raw-продукцією, але мають менше охоплення, нижчий сервіс та іноді обмежений вибір.

Таким чином, goodwine займає унікальну нішу: це єдина компанія в Україні, що поєднує преміальну веганську пропозицію з високим рівнем обслуговування, якісною комунікацією та широкою культурною платформою навколо їжі. Завдяки комплексному підходу до формування асортименту та

активному розвитку власної спільноти споживачів, компанія успішно зміцнює свої позиції на ринку. Особлива увага до освітніх проєктів, дегустацій і підтримки локальних виробників сприяє популяризації філософії усвідомленого споживання серед української аудиторії.

Основні цілі ТОВ «Фірма «БЮРО ВИН»» можна сформулювати так як на рис. 2.9.

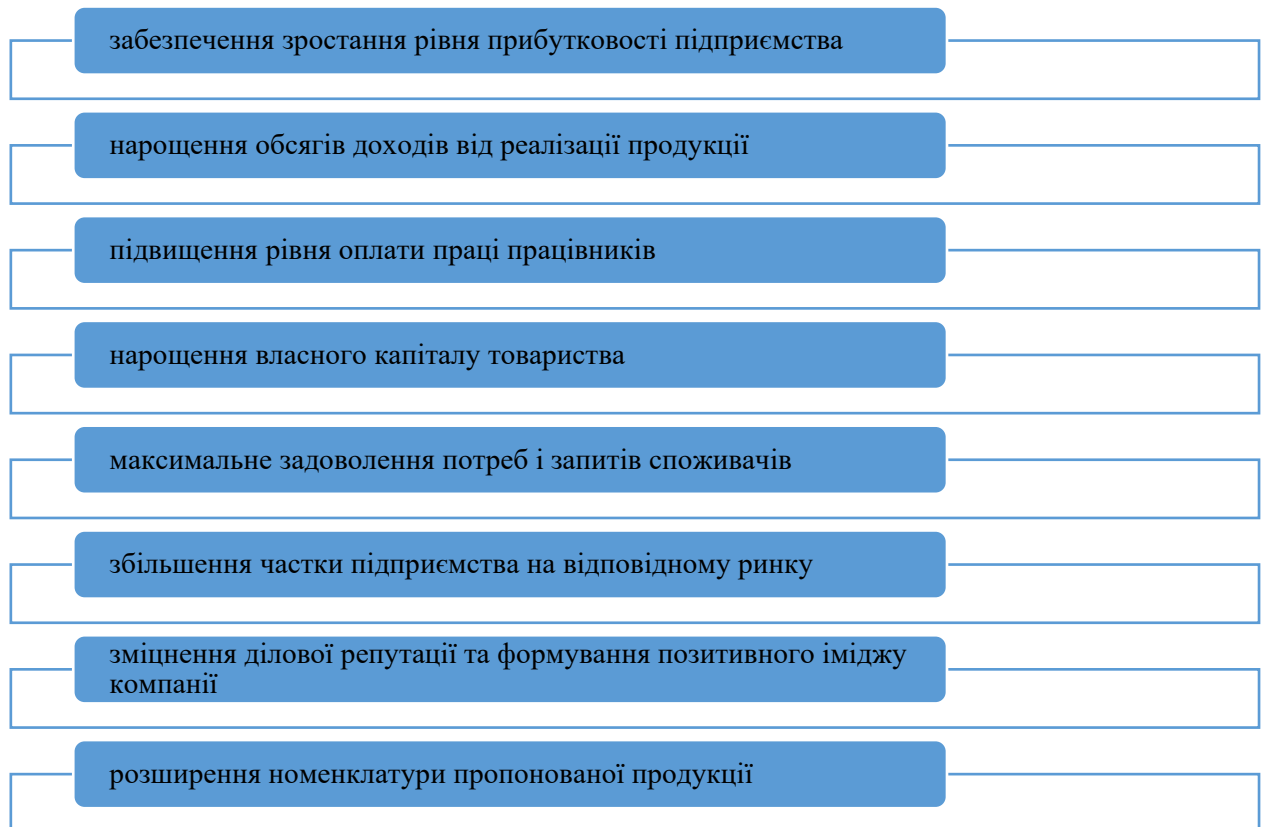


Рис. 2.9. Цілі ТОВ «Фірма «БЮРО ВИН»»

Джерело: складено автором за [111].

У таблиці представлені основні стратегічні цілі ТОВ «Фірма «БЮРО ВИН»», які відображають ключові напрями розвитку підприємства в сучасних ринкових умовах. Зазначені цілі спрямовані як на підвищення фінансових результатів діяльності товариства, так і на зміцнення його конкурентних позицій, розвиток внутрішнього потенціалу та забезпечення високого рівня задоволення споживчих запитів. Реалізація цих завдань дозволить компанії

забезпечити стабільне зростання, адаптуватися до змін ринкового середовища та підтримувати репутацію надійного та інноваційного учасника ринку.

Основними учасниками діяльності ТОВ «Фірма «БЮРО ВИН» є власники, співробітники товариства, споживачі (покупці) продукції, ділові партнери (постачальники обладнання, сировини і матеріалів тощо) та суспільство в цілому. Саме вони у значній мірі впливають на формування цілей діяльності даного товариства як об'єкту управління та визначають основні чинники, які необхідно удосконалити ТОВ «Фірма «БЮРО ВИН» для свого подальшого розвитку (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Основні учасники діяльності ТОВ «Фірма «БЮРО ВИН» та їх інтереси, які впливають на формування цілей діяльності товариства**

<b>Основні учасники діяльності товариства</b>	<b>Вплив їх інтересів на формування цілей діяльності товариства організації</b>
Власники	Ефективність ухвалення управлінських рішень власниками визначає не лише формулювання основних стратегічних цілей товариства, але й забезпечує подальше його функціонування та розвиток.
Співробітники	Виконання співробітниками своїх посадових обов'язків на високому рівні є ключовим чинником успішної діяльності товариства та досягнення встановлених цілей.
Покупці продукту товариства	Покупці продукції впливають на формування попиту, що змушує працівників товариства своєчасно вивчати кон'юнктурні процеси на ринку.
Ділові партнери товариства	Від надійності ділових партнерів значною мірою залежить швидкість досягнення основних стратегічних цілей товариства.
Місцеве суспільство	Населення, що є кінцевим споживачем продукції товариства, є головним чинником, від якого залежить реалізації місії і основних цілей діяльності товариства.
Суспільство в цілому	Від рівня задоволеності потреб та інтересів суспільства у продукції товариства залежить його імідж, ділова репутація, а також рівень охоплення ринкових сегментів та зайняття вільних ніш.

Джерело: складено автором за [109].

Для здійснення комплексного аналізу кадрового потенціалу підприємства необхідно вивчити організаційну структуру товариства. Це дозволяє визначити взаємозв'язки між різними підрозділами, рівнями управлінської ієрархії та функціональні обов'язки кожного співробітника. Оцінка структури персоналу є важливим етапом для розуміння ефективності організації роботи та можливості оптимізації ресурсів у межах підприємства. Нижче представлена схема організаційної структури товариства, яка дає змогу наочно уявити розподіл ролей та обов'язків серед співробітників (рис. 2.10).



Рис. 2.10. Фрагмент організаційної структури ТОВ «БЮРО ВИН»

Джерело: складено автором за [109].

Згідно з даними, наведеними на рисунку 2.10, в організаційній структурі ТОВ «БЮРО ВИН» переважає лінійний тип структури, що включає в себе директора, підпорядкованими якому є заступник директора з виробництва, головний бухгалтер та заступник директора з торгівлі. Окрім цього, в організації функціонує наглядова рада, однак на рисунку представлено лише частину структури.

Важливу роль у діяльності товариства займає підрозділ збуту, який відповідає за реалізацію продукції, що імпортується компанією. Оскільки goodwill здійснює імпорт значної кількості товарів, у структурі підприємства

також функціонує окремий оптовий відділ, який відповідає за роботу з оптовими клієнтами. Збутовою діяльністю на ТОВ «БЮРО ВИН» займаються заступник директора з торгівлі, головний менеджер та менеджери, що курирують три основні напрямки, детально зображені на рисунку 2.11.



Рис. 2.11. Основні напрями збуту ТОВ «БЮРО ВИН»

Джерело: складено автором за [109].

Далі розглянемо основні обов'язки збутової діяльності ТОВ «БЮРО ВИН», що виконуються заступником директора з торгівлі, головним менеджером, менеджерами та маркетологом.

Заступник директора з торгівлі організовує діяльність торгових підрозділів, забезпечуючи виконання державних стандартів та санітарних норм. Він контролює роботу персоналу, своєчасне виконання планів продажу та раціональне використання ресурсів. Також здійснює переговори з постачальниками, аналізує результати продажу та розробляє заходи для досягнення цілей.

Заступник директора подає пропозиції директору щодо змін у кадровій політиці, координує маркетингові дослідження, розробляє плани розширення діяльності та контролює виконання зобов'язань по постачанню продукції, дотримуючись асортименту, якості та термінів.

Головний менеджер ТОВ «БЮРО ВИН» займається важливими аспектами збутової діяльності компанії. Його основними обов'язками є пошук потенційних клієнтів, проведення комерційних переговорів, узгодження умов співпраці та укладання договорів. Крім того, він відповідає за приймання та обробку замовлень клієнтів відповідно до внутрішніх процедур, а також за контроль за термінами та сумами оплат. Однією з ключових задач головного менеджера є підтримка асортиментної лінійки на торгових точках і у клієнтів, забезпечення відповідного позиціонування товарів, що безпосередньо впливає на ефективність збуту.

Окрім цього, головний менеджер здійснює регулярний збір та аналіз інформації про регіональний ринок, що дозволяє розробляти стратегії просування продукції та оцінювати поточні умови на ринку. Він також складає оперативні та перспективні плани збуту, проводить аналіз статистичних даних продажів та відвантажень. Для досягнення максимальних результатів важливим є постійне моніторинг позиціонування конкурентів та змін на ринку, що дозволяє коригувати стратегії та підтримувати конкурентоспроможність компанії.

Менеджер на ТОВ «БЮРО ВИН» займається організацією збуту продукції та її поставкою покупцям. Він бере участь у підготовці прогнозів і планів збуту, а також забезпечує узгодженість між планами постачання та збуту. Менеджер виявляє потенційних покупців та встановлює ділові контакти, організовує підготовку договорів і іншої документації на поставку товарів, а також визначає умови оплати залежно від типу покупця і умов поставки. Він також організовує підготовку партій товарів для доставки в обумовлені терміни.

Менеджер контролює стан запасів товарів на складі, приймає заходи для забезпечення своєчасного надходження коштів за реалізовані товари та проводить аналіз купівельного попиту і рівня задоволеності вимог покупців. Він бере участь у проведенні маркетингових досліджень для вивчення попиту на товари, а також організовує рекламні заходи. Менеджер також відповідає

за облік виконання замовлень і договорів, перевірку відповідності товарів умовам договору та своєчасне оформлення необхідної збутової документації.

Для виконання покладених обов'язків маркетолог має здійснювати оцінку сильних та слабких сторін конкурентів, а також вивчати загальну кон'юнктуру галузі, щоб визначити перспективи її розвитку. Він проводить аналіз системи збуту продукції з метою виявлення можливостей та ефективності використання альтернативних каналів збуту. Крім того, маркетолог займається аналізом цінової політики в регіоні та виявляє недоліки в системі ціноутворення філіалів, зокрема неузгодженість діючих цін із попитом, а також аналізує цінову еластичність по різних товарних групах.

Маркетолог також розробляє пропозиції щодо організації співпраці з новими постачальниками і реалізує ефективні заходи для реклами та просування товарів. Він складає річний і місячний бюджет на рекламні кампанії та просування товарів, а також аналізує активність клієнтів, визначаючи причини змін у її рівні та прогнозуючи подальші зміни.

Отже, аналіз діяльності ТОВ «БЮРО ВИН» демонструє стабільне зростання та успішне відновлення фінансових результатів після важких умов, зокрема після впливу повномасштабного вторгнення. Підприємство зуміло адаптуватися до нових ринкових реалій і продовжує зміцнювати свої позиції на українському ринку роздрібною торгівлі, зокрема в преміальному сегменті. Показники доходу за 2023 рік продемонстрували суттєве зростання в усіх напрямках діяльності, що свідчить про ефективну стратегію адаптації та управління компанією в умовах економічної нестабільності.

Важливим фактором успіху компанії є її стратегічний підхід до розширення асортименту та розвитку нового веганського напрямку. Goodwine, як частина ТОВ «БЮРО ВИН», вдало інтегрує етичне споживання та культуру відповідального харчування, що відповідає вимогам сучасного ринку. Пропозиція веганської продукції, що включає в себе сертифіковані рослинні продукти високої якості, стала важливою частиною бренду, а також позитивно

впливає на популяризацію усвідомленого споживання серед українських споживачів.

Крім того, корпоративна культура компанії, орієнтована на підтримку співробітників, партнерів та споживачів, відіграє важливу роль у забезпеченні високого рівня лояльності клієнтів та ефективності внутрішніх процесів. Успіх ТОВ «БЮРО ВИН» базується на інтеграції стратегічних цілей з актуальними потребами ринку, а також на підтримці гармонійних відносин із усіма учасниками бізнес-процесів, що сприяє сталому розвитку компанії в умовах конкуренції та змін на ринку.

## **Висновки за розділом 2**

Аналіз сучасного стану та перспектив розвитку ринку веганської продукції дає змогу сформулювати такі основні висновки:

1. Проведене дослідження сучасного стану закордонного ринку веганської продукції дозволило встановити, що даний сегмент демонструє стійке зростання під впливом глобальних тенденцій здорового способу життя, етичного споживання та екологічної свідомості. Зростання популярності веганства спостерігається як у розвинених країнах, так і в регіонах із традиційно високим рівнем споживання рослинних продуктів (Індія, Мексика), що свідчить про універсальність зазначеного тренду. Значний внесок у розвиток ринку здійснюють технологічні інновації у сфері виробництва рослинних замінників м'яса та молочних продуктів, що підтверджується щорічними темпами приросту продажів на рівні понад 10%. Крім того, встановлено, що споживачі приділяють зростаючу увагу таким характеристикам продукції, як смак, текстура, харчова цінність та екологічність.

2. Перспективи подальшого розвитку закордонного ринку веганської продукції оцінюються як надзвичайно сприятливі. Прогнозується активізація інвестиційної діяльності у сфері досліджень і розробок нових видів продукції,

що сприятиме розширенню асортименту та підвищенню якості товарів. Окрему увагу буде зосереджено на екологічних аспектах виробництва в контексті глобальної боротьби зі зміною клімату. Успішність діяльності підприємств на цьому ринку визначатиметься їхньою здатністю оперативно адаптуватися до змін споживчих уподобань та забезпечувати широке географічне покриття.

3. Аналіз розвитку вітчизняного ринку веганської продукції засвідчив позитивну динаміку, незважаючи на вплив зовнішніх чинників, зокрема наслідків повномасштабного військового вторгнення Росії у 2022 році. Встановлено, що основними драйверами розвитку є глобальні тенденції здорового харчування та екологічної відповідальності. Найбільш сформованим сегментом ринку є рослинне молоко, яке до 2022 року демонструвало щорічні темпи приросту споживання на рівні 50%. Водночас через воєнні дії відбулося зниження обсягів ринку на 42%, однак сегмент рослинного м'яса зберіг позитивні тенденції розвитку, що вказує на його високий потенціал в Україні.

4. Перспективи розвитку українського ринку веганської продукції залишаються позитивними за умови подолання існуючих бар'єрів: високої вартості продукції, обмеженого асортименту та недостатньої інформованості споживачів. Подальше розширення продуктового портфеля, просвітницькі кампанії щодо переваг веганства та оптимізація логістичних процесів сприятимуть зростанню ринку у середньостроковій перспективі.

5. Дослідження діяльності ТОВ «БЮРО ВИН» у контексті веганського напрямку виявило ефективність обраної стратегії адаптації до змін ринкових умов. Завдяки розширенню асортименту сертифікованої веганської продукції, орієнтації на високі стандарти якості та впровадженню концепцій етичного споживання компанія змогла не лише зміцнити свої позиції, але й активно сприяти популяризації веганства серед українських споживачів.

## **РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ ВЕГАНСЬКИХ ПРОДУКТІВ ТОВ «БЮРО ВИН»**

### **3.1. Оцінка товарної політики веганських брендів ТОВ «БЮРО ВИН» за методом перебору варіантів**

Товарна політика є ключовим елементом маркетингової діяльності підприємства, що визначає його конкурентоспроможність на ринку. У процесі аналізу веганських брендів ТОВ «БЮРО ВИН» застосовується метод перебору варіантів, який дозволяє комплексно оцінити кожен бренд за низкою важливих критеріїв. Такий підхід сприяє виявленню сильних і слабких сторін брендів, а також чинників, що впливають на їхню успішність або неуспішність на українському ринку. Отримані результати стануть основою для формулювання рекомендацій щодо оптимізації товарної політики компанії.

У сучасних умовах зростання попиту на альтернативні продукти рослинного походження важливого значення набуває формування ефективної товарної політики підприємств, що оперують у сегменті здорового харчування. Особливо це актуально для компаній, діяльність яких пов'язана з імпортом, дистрибуцією та просуванням інноваційних продуктів. ТОВ «Бюро вин», зважаючи на актуальні тенденції у споживчій поведінці, розвиває асортиментну політику у напрямі веганських товарів, тому виникає потреба у стратегічній оцінці представлених брендів.

З метою комплексної оцінки ефективності товарної політики у зазначеному сегменті застосовано метод перебору варіантів – інструмент стратегічного аналізу, що дає змогу порівнювати наявні альтернативи на основі визначених ключових критеріїв [112; 113]. Методика передбачає формалізовану оцінку веганських брендів за такими параметрами:

5. Якість складу – оцінюється відповідно до ступеня натуральності, наявності сертифікатів (наприклад, Vegan, Organic, Non-GMO), а також за відсутністю штучних добавок [114].

6. Асортимент – кількість та різноманітність представлених одиниць

товару (СКЮ) у межах бренду [115].

7. Продажі – аналізується рівень реалізації товарів на основі доступних маркетингових даних (власна аналітика компанії, огляди goodwine тощо) [116].

8. Позиціонування – відповідність бренду ціннісним орієнтирам цільової аудиторії, стилістика упаковки, маркетингова концепція [117].

9. Ціна/цінність – співвідношення вартості товару до очікуваної якості та споживчих вигод [118].

У таблиці 3.1 подано систематизовані результати аналізу основних веганських брендів, присутніх у goodwine, що потенційно можуть бути адаптовані до бізнес-моделі ТОВ «БЮРО ВИН».

Таблиця 3.1

### Оцінка веганських брендів за методом перебору варіантів

Категорія	Назва бренду	Якість складу	Асортимент	Продажі	Позиціонування	Ціна/цінність
Рослинне м'ясо	Beyond Meat	Висока	Середній	Високі	Преміум, імпорт	Висока
	Eat Me At	Висока	Добрий	Середні	Локальний, інноваційний	Оптимальна
	Wanted Vegan	Добра	Середній	Середній	Молодіжне позиціонування	Добра
Рослинне молоко	Minor Figures	Висока	2 СКЮ	Високі	Для бариста, імпорт	Висока
	Via Mia	Добра	Широкий	Середній	Для бариста, імпорт, горіхове	Оптимальна
	Glebe Farm	Висока	Обмежений	Низькі	Для бариста, імпорт	Висока
Рослинний сир	VGusto	Висока	Широкий	Середні	Європейська якість	Відповідна
Рослинні йогурти	Abbot Kinney's	Висока	Обмежений	Середні	Преміум, органік сегмент	Висока
	Sojade	Добра	Широкий	Високі	Доступний органік	Оптимальна
	Sojasun	Середня	Середній	Середні	Мас-маркет	Доступна
Тофу	DeHobbit (арх.)	Добра	Обмежений	Низькі	Темпе, нішевий продукт	Невигідна
	Alive	Добра	3 СКЮ	Середні	Локальний виробник	Оптимальна

Джерело: складено автором.

Результати аналізу засвідчили, що найбільш перспективними є бренди, які поєднують якісний склад, чітке ринкове позиціонування та адаптовану цінову політику. Так, Beyond Meat та Minor Figures зберігають лідерство завдяки репутації та фокусу на преміум-сегмент. Водночас локальні бренди – Eat Me At, Via Mia, Alive – демонструють динамічне зростання, що свідчить про високий потенціал при правильній маркетинговій підтримці.

ТОВ «БЮРО ВИН» доцільно сформувати асортиментну матрицю, орієнтуючись на гібридний підхід, який поєднує імпорتنі позиції для преміум-сегменту та локальні бренди для масового споживача; водночас варто провести делістинг товарів із низьким попитом, зокрема у категорії тофу (наприклад, DeHobbit), а також активізувати просування локальних брендів у нішевих категоріях із невисокою конкуренцією, таких як рослинне молоко та рослинний сир.

У рамках дослідження особливостей маркетингової товарної політики веганської продукції було вирішено проаналізувати продукцію бренду Vgusto як приклад успішного впровадження альтернативних сирів на основі рослинних інгредієнтів. Вибір цього бренду зумовлений зростанням попиту на веганські продукти, орієнтовані на споживачів із харчовими обмеженнями або свідомим ставленням до етичного споживання, а також конкурентною перевагою Vgusto у вигляді збалансованого поєднання якості, доступної ціни та відповідності міжнародним стандартам.

Vgusto є брендом компанії Gusto Dairy (Греція), що спеціалізується на виробництві веганських сирів з 2019 року. Продукція позиціонується як доступніша за ціною порівняно з основними конкурентами на ринку. [119]

Сири Vgusto не містять молочних інгредієнтів, консервантів, казеїну, лактози, глютену, горіхів та сої. Основу рецептури становить кокосова олія, а для надання смакових характеристик використовуються натуральні ароматизатори. З метою підвищення поживної цінності продукція збагачується вітаміном B12, який є важливим для нормального перебігу обміну речовин.

Виробництво сертифіковане за міжнародними стандартами якості та безпеки харчових продуктів, зокрема: ISO 22000, IFS, BRC, а також має сертифікати Халяль, Кошер і Vegan Society. Продукція має тривалий термін зберігання — від 270 до 365 днів. Веганські сири Vgusto характеризуються хорошими термічними властивостями, зокрема здатністю до плавлення, що є важливим критерієм для кулінарного використання.

З метою виявлення конкурентних переваг продукції торговельної марки Vgusto було здійснено порівняльний аналіз цінової політики на рослинні сири з товарами аналогічного типу інших популярних веганських брендів, зокрема VioLife, Sheese, FineOrganic, Green Vie та Gourmet Green Vegan. У таблиці наведено ціни на продукцію, що наявна на ринку, з урахуванням граматири та представлених смакових варіацій. Такий аналіз дозволяє оцінити доступність товарів Vgusto у порівнянні з конкурентами в межах одного товарного сегмента (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Порівняльний аналіз роздрібних цін на веганські сири Vgusto та аналогічну продукцію інших виробників**

Найменування	ціна полиці	Порівняння з аналогічними товарами інших виробників				
		Аналог VioLife	Аналог Sheese	Fine Organic	Green Vie	Gourmet Green Vegan
Продукт рослинний немолочний "Блакитний сир" 150г, Vgusto	149	Немає	Немає	Немає	Немає	Немає
Продукт рослинний немолочний "Гауда" 200г, Vgusto	139	169 грн/ 200 г	Немає	Немає	Немає	Немає
Продукт рослинний немолочний "Крем-Спред" 200г, Vgusto	145	165 грн/ 150 г	185 грн/ 255 г	199 грн/ 240 г	Немає	Немає
Продукт рослинний немолочний "Моцарела" 175г, Vgusto	145	142,5 грн/ 200г	немає	165 грн/ 200 г	Немає	Немає

Продукт рослинний немолочний "Фета" 200г, <i>Vgusto</i>	145	187 грн/ 230 г	немає	165 грн/ 200 г	Немає	149 грн/ 150 г
Продукт рослинний немолочний "Чеддер" 200г, <i>Vgusto</i>	145	немає	немає	165 грн/ 200 г	Немає	Немає
Продукт рослинний немолочний нарізний "Гауда" 200г, <i>Vgusto</i>	145	114 грн/ 100 г	немає	немає	166.50 грн/ 180 г	Немає
Продукт рослинний немолочний нарізний "Моцарела" 200г, <i>Vgusto</i>	145	немає	169 грн/ 180 г	немає	Немає	Немає
Продукт рослинний немолочний нарізний "Помідор і базилік" 200г, <i>Vgusto</i>	149	немає	немає	немає	Немає	Немає
Продукт рослинний немолочний нарізний "Сир копчений" 200г, <i>Vgusto</i>	145	114 грн/ 100 г	немає	немає	Немає	Немає

Джерело: складено автором.

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що продукція *Vgusto* характеризується конкурентною ціновою позицією на ринку веганських сирів. Бренд пропонує широкий асортимент рослинних сирів, що охоплює як класичні варіанти (гауда, моцарела, фета, чеддер), так і оригінальні смаки (помідор і базилік, копчений сир), здебільшого за нижчими цінами у порівнянні з основними конкурентами. При цьому продукція *Vgusto* представлена у більшій ваговій категорії (переважно 200 г), що додатково підсилює її цінову привабливість. Таким чином, можна констатувати, що ціноутворення бренду *Vgusto* відповідає стратегії формування доступної веганської продукції з високими якісними характеристиками.

З метою комплексної оцінки сильних і слабких сторін товарної політики бренду *Vgusto*, а також виявлення зовнішніх можливостей та загроз, доцільно провести SWOT-аналіз. Цей інструмент дозволяє систематизувати внутрішні характеристики компанії та зовнішні чинники, що впливають на її функціонування, й приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо подальшого розвитку бренду (табл. 3.3).

**SWOT-аналіз бренду Vgusto**

<b>Сильні сторони (Strengths)</b>	<b>Слабкі сторони (Weaknesses)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Висока якість та безпечність продукції, підтверджена міжнародними сертифікатами.</li> <li>2. Широкий асортимент класичних і креативних смаків рослинного сиру.</li> <li>3. Велика фасовка (200 г) за нижчими цінами у порівнянні з конкурентами.</li> <li>4. Відсутність поширених алергенів (глютен, горіхи, лактоза, соя).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Низький рівень впізнаваності серед широкої цільової аудиторії.</li> <li>2. Обмежена присутність у великих національних торговельних мережах.</li> <li>3. Висока залежність від імпорту, що підвищує логістичні ризики.</li> <li>4. Обмежене позиціонування — немає дитячих лінійок чи продуктів «to-go».</li> </ol>
<b>Можливості (Opportunities)</b>	<b>Загрози (Threats)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розширення каналу збуту через партнерство з національними ритейлерами.</li> <li>2. Зростання попиту на веганські та функціональні продукти серед українських споживачів.</li> <li>3. Потенціал для запуску нових продуктів для різних сегментів (діти, спортсмени).</li> <li>4. Використання digital-маркетингу та інфлюенсерів для просування продукту.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Активізація конкурентів на ринку веганських сирів, зокрема локальних виробників.</li> <li>2. Нестабільність валютного курсу, що впливає на імпорту ціну.</li> <li>3. Можливе ускладнення логістичних і митних процедур через зовнішньоекономічну ситуацію.</li> <li>4. Низька обізнаність споживачів про переваги веганських сирів як повноцінного заміника.</li> </ol>

Джерело: складено автором.

SWOT-аналіз дозволив виявити ключові переваги бренду Vgusto, зокрема у сфері якості, асортименту та ціноутворення. Разом із цим, слабкі сторони, пов'язані з обмеженим охопленням ринку та залежністю від імпорту, вимагають стратегічної уваги з боку компанії. Урахування ринкових можливостей — таких як зростання попиту на веганські продукти, розвиток нових форматів та каналів збуту — може суттєво посилити ринкові позиції Vgusto. Водночас потенційні загрози, зумовлені економічними та конкурентними факторами, вимагають гнучкості у товарній політиці та адаптації стратегії просування до поточних умов ринку.

Отже, аналіз товарної політики веганських брендів ТОВ «БЮРО ВИН» за методом перебору варіантів продемонстрував ефективність даного підходу для комплексної оцінки асортименту. Виявлено, що найбільший потенціал

мають бренди, які поєднують якісний склад, чітке позиціонування та прийнятну цінову політику. Імпортні преміум-бренди, зокрема Beyond Meat та Minor Figures, забезпечують високу маржинальність і відповідають запитам вузької цільової аудиторії. Водночас локальні бренди, як-от Eat Me At та Alive, демонструють позитивну динаміку за рахунок гнучкості та відповідності ринковим умовам. Досвід бренду Vgusto підтверджує доцільність включення доступних, але якісних позицій до асортименту, що особливо актуально в умовах економічної нестабільності.

Важливо також переглянути наявні позиції у категоріях із низьким попитом та здійснити делістинг неефективних товарів. Таким чином, сформульовані на основі аналізу рекомендації сприятимуть підвищенню ефективності товарної політики компанії. Розумне комбінування імпорту та локального виробництва забезпечить як комерційну привабливість, так і гнучкість у реагуванні на зміни ринкового попиту.

### **3.2. Визначення причин успішних і неуспішних запусків веганських продуктів та алгоритм вдосконалення товарної маркетингової політики**

Аналіз причин успішності або неуспішності маркетингових запусків веганських продуктів є важливим для формування ефективної стратегії розвитку товарного портфеля компанії. У цьому підпункті розглядаються як зовнішні фактори (ціна, споживчі вподобання, особливості ринку), так і внутрішні (вимоги постачальників, мінімальні обсяги замовлень, логістика), що впливають на результати запуску. Визначення цих причин дозволяє виявити основні бар'єри та можливості для успішного просування веганських брендів на українському ринку.

Оцінка причин неуспішності маркетингових запусків веганських товарів на прикладі конкретного бренду дозволяє краще зрозуміти бар'єри для входу на український ринок та особливості споживчої поведінки в сегменті рослинної продукції. Одним із таких прикладів є бренд Veggo — литовський

виробник веганських альтернатив м'ясу, який вже понад 10 років присутній на європейському ринку. Компанія Veggo спеціалізується на виробництві ковбас, сосисок, нагетсів, паштетів і заміників фаршу на рослинній основі, які відповідають стандартам ЄС щодо харчової безпеки та якості. [120]

ТОВ «БЮРО ВИН» здійснювало власний імпорт продукції бренду Veggo до України з метою розширення асортименту товарів для веганів та вегетаріанців. Проте спроба запуску цього бренду виявилася неуспішною з кількох ключових причин. Передусім, продукція Veggo була суттєво дорожчою за аналогічні українські товари, такі як продукція Vegetus, що зробило її менш привабливою для споживача. Окрім того, термін придатності продукції Veggo був коротшим, що ускладнювало планування продажів та збільшувало ризики списання товару. Умови співпраці з постачальником передбачали великі мінімальні обсяги закупівлі, які значно перевищували реальні обсяги попиту, що створювало логістичні та фінансові складнощі для дистрибуції.

Також спроби реалізувати продукцію Veggo через ОПТ-відділ в інші торгові мережі або магазини здорового харчування не дали результату через наявність конкурентних пропозицій з нижчою ціною. Навіть попри акційні пропозиції та розпродажі, покупці часто обирали українську продукцію, наприклад, Vegetus, що пропонувала подібний асортимент за значно доступнішою ціною. Нижче подано текстовий SWOT-аналіз бренду Veggo з урахуванням специфіки українського ринку (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

### SWOT-аналіз бренду Veggo

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Висока якість продукції, виробленої відповідно до європейських стандартів.</li> <li>2. Досвід роботи на ринку понад 10 років, наявність сформованої торгової марки.</li> <li>3. Широкий асортимент рослинних альтернатив м'ясу (ковбаси, сосиски, паштети, фарші тощо).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вища роздрібна ціна у порівнянні з українськими аналогами, такими як Vegetus.</li> <li>2. Коротший термін придатності, що збільшує ризик псування товару.</li> <li>3. Великі мінімальні обсяги замовлення, які не відповідають реальній купівельній активності.</li> </ol>

4. Сучасне пакування та зрозуміле позиціонування для цільової аудиторії.	4. Відсутність локальної впізнаваності бренду серед українських споживачів. 5. Висока собівартість логістики при імпорті продукції.
<b>Можливості (Opportunities)</b>	<b>Загрози (Threats)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Поступове зростання попиту на веганські продукти в Україні.</li> <li>2. Перспектива локалізації виробництва або відкриття складського хабу.</li> <li>3. Потенціал для нішевої дистрибуції у спеціалізованих магазинах здорового харчування.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Посилення конкуренції з боку локальних виробників з нижчими цінами.</li> <li>2. Обмежена купівельна спроможність цільової аудиторії в умовах економічної нестабільності.</li> <li>3. Недостатня лояльність українських ритейлерів до імпортного товару без підтримки просування.</li> <li>4. Ризики валютних коливань та митних обмежень, що впливають на кінцеву ціну.</li> </ol>

Джерело: складено автором.

SWOT-аналіз демонструє, що імпорт бренду Veggo виявився невдалим маркетинговим запуском через невідповідність цінової політики, логістичних умов та особливостей продукту до реалій українського ринку. Основними бар'єрами стали висока ціна в умовах цінової чутливості споживачів, короткий термін придатності та неможливість реалізації великих партій товару. Навіть за умови регулярних розпродажів, споживачі надавали перевагу локальним аналогам, що вказує на необхідність адаптації асортименту, ціни та каналів збуту для успішного просування імпортних веганських продуктів в Україні.

Серед спроб виводу на український ринок веганських продуктів, реалізованих ТОВ «БЮРО ВИН», окреме місце займає бельгійський бренд De Hobbit, який понад 30 років виробляє рослинні альтернативи м'ясу. Заснована у 1986 році, компанія Hobbit NV (торгова марка De Hobbit) спеціалізується на виготовленні органічної продукції — тофу, темпе, веганських паштетів, бургерів та ковбас. Продукти бренду виготовляються переважно на основі сої та нуту, мають сертифікати органічної якості (EU Organic, Biogarantie) та орієнтовані на аудиторію, що дотримується здорового способу життя, веганської або вегетаріанської дієти.

ТОВ «БЮРО ВИН» імпортувало продукцію De Hobbit протягом кількох років, орієнтуючись на сегмент спеціалізованих магазинів здорового харчування, кафе з веган-меню та HoReCa-клієнтів. Проте з часом компанія змушена була відмовитися від подальших поставок через низку факторів. Серед ключових проблем — висока закупівельна ціна, що формувала надто високу кінцеву вартість для українського споживача; обмежені терміни придатності для продуктів з коротким зберіганням (наприклад, тофу та темпе); а також обмежений попит, який не забезпечував регулярний товарообіг. Спроби активізувати продажі через дистрибуцію в нішеві канали не мали очікуваного ефекту, оскільки на ринку вже були доступні більш дешеві вітчизняні аналоги без суттєвих компромісів у якості. Нижче подано текстовий SWOT-аналіз бренду De Hobbit з урахуванням досвіду його імпорту в Україну (табл. 3.5).

Бренд De Hobbit мав значний потенціал як постачальник якісної та органічної веганської продукції, однак зіткнувся з низкою об'єктивних бар'єрів при спробі масштабування на українському ринку. Незважаючи на високі стандарти виробництва та довіру з боку європейських споживачів, продукція бренду виявилася занадто дорогою для українського покупця, що цінує якість, але орієнтується на доступну ціну. Обмежений термін придатності та потреба в швидкому товарообігу ускладнили логістику та продажі. Таким чином, навіть за умов цільової дистрибуції бренд De Hobbit не зміг закріпитися на ринку, що свідчить про необхідність адаптації товарної та цінової стратегії для подальших спроб виходу іноземних виробників веганської продукції на український ринок.

Minor Figures — британський бренд, заснований у 2014 році, спеціалізується на виробництві альтернативного вівсяного молока, а також холодного заварювання кави (cold brew) та інших напоїв для кавової індустрії. Компанія фокусується на мінімалістичному дизайні, чистому складі та функціональності продукту, орієнтуючись насамперед на професіоналів — бариста, кав'ярні, а також свідомих споживачів, які обирають рослинне

харчування. Продукція Minor Figures є веганською, часто сертифікованою як органічна, не містить доданого цукру, стабілізаторів або консервантів. [121]

Таблиця 3.5

### SWOT-аналіз бренду De Hobbit

<b>Сильні сторони (Strengths)</b>	<b>Слабкі сторони (Weaknesses)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Досвід бренду понад 30 років на європейському ринку органічної продукції.</li> <li>2. Висока якість товарів з сертифікатами EU Organic, Biogarantie, що підтверджують органічне походження.</li> <li>3. Широкий асортимент продуктів: тофу, темпе, паштети, веганські ковбаси, бургери.</li> <li>4. Стабільний імідж бренду у країнах ЄС серед свідомих споживачів.</li> <li>5. Позитивна репутація серед професійної аудиторії у сфері HoReCa.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Висока закупівельна та кінцева роздрібна ціна на тлі низької купівельної спроможності в Україні.</li> <li>2. Короткий термін зберігання для більшості продукції, особливо свіжих соєвих товарів.</li> <li>3. Складнощі з формуванням оптимальних партій для імпорту через невеликий попит.</li> <li>4. Обмежена впізнаваність бренду серед масової української аудиторії.</li> <li>5. Низька цінова гнучкість, що унеможлиблює систематичні знижки або промоакції без збитків.</li> </ol>
<b>Можливості (Opportunities)</b>	<b>Загрози (Threats)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розвиток нішевого сегменту органічних магазинів і кафе, орієнтованих на ЗСЖ-споживача.</li> <li>2. Можливість співпраці з HoReCa-сектором у великих містах з високою концентрацією веганських закладів.</li> <li>3. Потенціал до ребрендингу чи локальної адаптації асортименту.</li> <li>4. Участь у веганських фестивалях або подіях зі здорового харчування для підвищення впізнаваності.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Посилена конкуренція з боку українських виробників соєвих та горохових альтернатив за значно нижчими цінами.</li> <li>2. Цінова чутливість українського споживача, особливо в умовах інфляції та економічної нестабільності.</li> <li>3. Високі логістичні витрати та валютні ризики, що впливають на формування ціни.</li> <li>4. Обмежена місткість ринку преміальних веганських продуктів без державного чи донорського субсидування.</li> </ol>

Джерело: складено автором.

ТОВ «БЮРО ВИН» імпортує продукцію Minor Figures вже протягом кількох років і має позитивний досвід реалізації цього бренду в Україні. Основними каналами збуту є власна роздрібна мережа Goodwine, а також дистрибуція у кав'ярні та HoReCa-сегмент через ОПТ-відділ. Продукти бренду мають стабільний попит, зокрема два основні позиції займають провідні місця у продажах у веганській категорії:

1. Напій вівсяний для бариста 1 л – 169 грн
2. Напій вівсяний органічний для бариста 1 л – 179 грн

Завдяки поєднанню високої якості, ефективного позиціонування у преміальному сегменті та фокусі на кавовій культурі, Minor Figures продовжує демонструвати успішні результати на українському ринку (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

### SWOT-аналіз бренду Minor Figures

<b>Сильні сторони (Strengths)</b>	<b>Слабкі сторони (Weaknesses)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вузька спеціалізація на продуктах для кав'ярень (barista-quality), що забезпечує конкурентну перевагу.</li> <li>2. Висока якість продукту, оптимальна текстура для пінки, гармонійний смак, що не перебиває каву.</li> <li>3. Впізнаваний сучасний дизайн упаковки, який приваблює молоду міську аудиторію.</li> <li>4. Сталий попит у кав'ярнях та мережі Goodwine, що підтверджує стабільну присутність на ринку.</li> <li>5. Наявність органічного варіанту з відповідним сертифікатом, що розширює цільову аудиторію.</li> <li>6. Веганський склад без консервантів, цукру та стабілізаторів.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Висока ціна для масового споживача у порівнянні з деякими іншими брендами рослинного молока.</li> <li>2. Наявність лише двох основних SKU, що обмежує можливості крос-продажів.</li> <li>3. Залежність від імпорту: валютні коливання, митне навантаження та логістичні затримки.</li> <li>4. Не є універсальним молоком — фокус на кав'ярні обмежує побутове використання у харчуванні.</li> </ol>
<b>Можливості (Opportunities)</b>	<b>Загрози (Threats)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розширення лінійки вівсяного молока (наприклад, смакові варіанти або формати “to-go”).</li> <li>2. Залучення нових HoReCa-партнерів, які шукають якісний замітник коров'ячого молока.</li> <li>3. Проведення дегустацій, колаборацій з кав'ярнями, barista-школами, брендами кави.</li> <li>4. Потенціал виходу на сегмент здорового харчування та фітнес-спільноти.</li> <li>5. Розвиток нових форматів фасування: 250 мл, 500 мл, для розширення цільової аудиторії.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Посилення конкуренції зі сторони дешевших вітчизняних або польських аналогів (наприклад, Take It Veggie, Alpro, Natumi).</li> <li>2. Зниження купівельної спроможності споживачів через економічні коливання.</li> <li>3. Ризики з логістикою, які можуть вплинути на регулярність поставок.</li> <li>4. Нестабільна ситуація у HoReCa-секторі, особливо в періоди криз (війна, пандемія).</li> </ol>

Джерело: складено автором.

Minor Figures є прикладом успішного позиціонування спеціалізованого веганського бренду на українському ринку. Завдяки високій якості продукції,

продуманому дизайну та фокусу на кавову індустрію, бренд швидко завоював лояльність професійних клієнтів. Продукти активно реалізуються як у роздрібній мережі Goodwine, так і через оптові продажі у кав'ярні, що забезпечує широке охоплення цільової аудиторії. Незважаючи на преміальну ціну, Minor Figures вдалося знайти свою нішу, демонструючи, що при правильному позиціонуванні та фокусі на якість рослинна продукція може бути не лише альтернативою, а й стандартом для сучасного споживача. Це дозволяє ТОВ «БЮРО ВИН» формувати стабільний попит і розширювати свою присутність у веганському сегменті за рахунок сильного міжнародного партнера.

Успіх бренду Minor Figures значною мірою зумовлений його добре продуманою маркетинговою стратегією, яка орієнтується не лише на продукт, а й на створення унікального образу бренду. Компанія використовує мінімалістичну, впізнавану візуальну айдентику з іронічними ілюстраціями, що виділяє її продукцію на полицях і в соціальних мережах. Однією з ключових складових маркетингу є фокус на спільноту кав'ярень і бариста: бренд створює контент, який демонструє, як продукція взаємодіє з кавою, ділиться рецептами та лайфхаками для приготування напоїв, організовує колаборації з кавовими брендами та навчальними проєктами (рис. 3.1.).

Також Minor Figures ефективно працює з веганською та екоsvідомою аудиторією, акцентуючи на вуглецевій нейтральності, екологічному пакуванні та чесності інгредієнтів. Таким чином, маркетинг бренду не просто просуває товар, а формує спільноту споживачів зі схожими цінностями, що забезпечує емоційну прив'язаність і лояльність.

Отже, Аналіз маркетингових запусків веганських продуктів на прикладі брендів *Veggo* та *De Hobbit* дозволив виявити типові бар'єри, які перешкоджають успішному просуванню імпортової веганської продукції на українському ринку. Незважаючи на високу якість, наявність міжнародних сертифікатів і сформований позитивний імідж у країнах ЄС, зазначені бренди не змогли закріпитися в Україні через низьку купівельну спроможність

цільової аудиторії, високу кінцеву ціну, короткі терміни зберігання та відсутність гнучкості у формуванні замовлень.

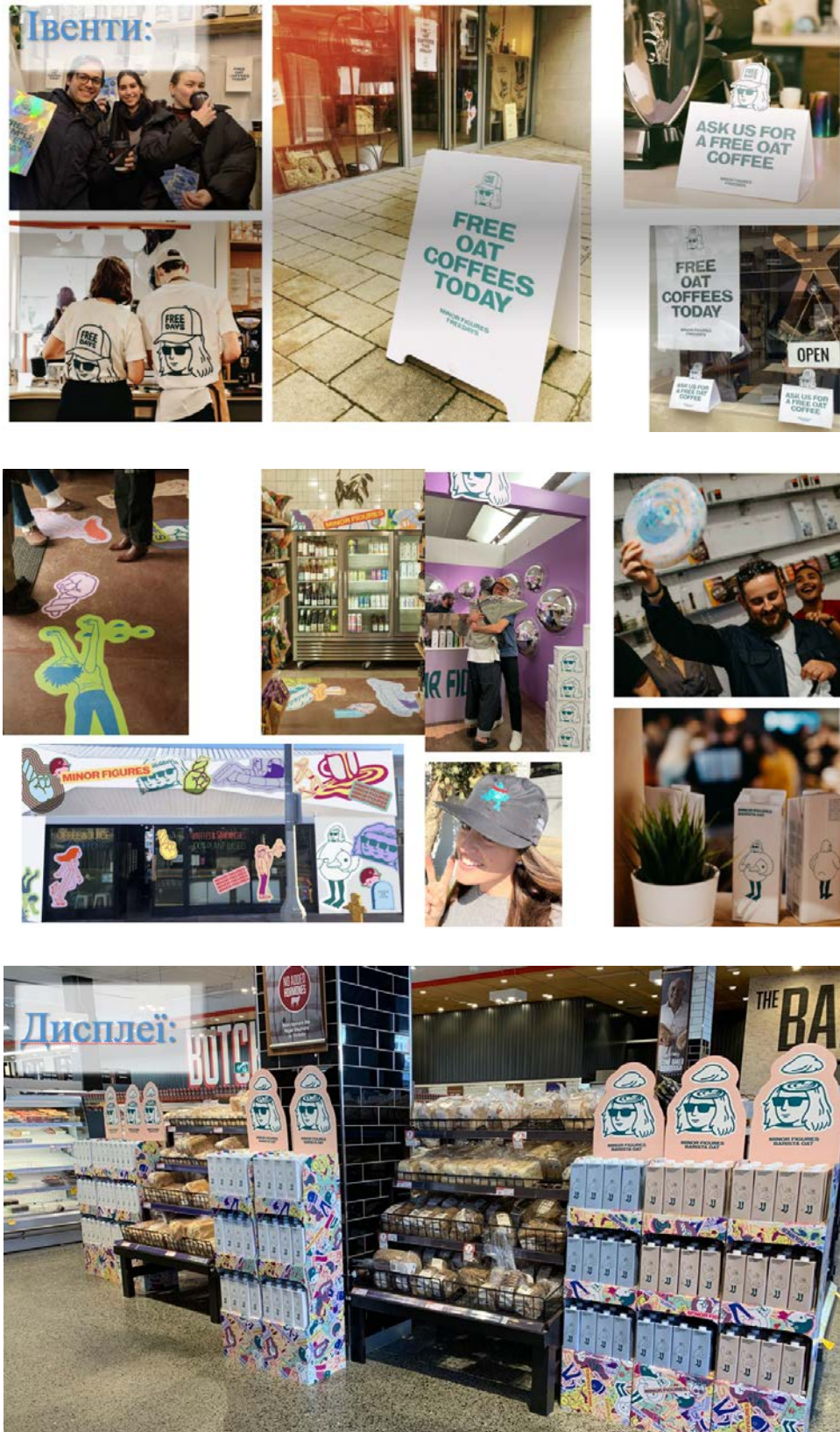


Рис 3.1. Приклади проведення заходів із використанням брендваної символіки компанії Minor Figures.

Дані кейси підтверджують важливість адаптації маркетингової та асортиментної політики до специфіки локального ринку. Успішна стратегія виходу на український ринок веганських продуктів має передбачати конкурентне ціноутворення, локалізацію постачань або виробництва, зниження логістичних витрат, а також активну роботу над підвищенням впізнаваності бренду. Таким чином, результати цього підpunkту демонструють, що навіть високоякісна продукція без адаптації до умов ринку та споживчих очікувань не гарантує успіху, а тому вимагає ретельного аналізу і стратегічного планування на етапі маркетингового запуску.

Зважаючи на результати аналізу товарної політики підприємства та вивчення факторів успішності і неуспішності веганських брендів, доцільним є формування системного алгоритму управління товарною маркетинговою політикою, спрямованого на підвищення рівня продажів у відповідному сегменті. Реалізація такої моделі дає змогу не лише удосконалити асортиментну пропозицію, а й забезпечити стратегічну адаптацію до змін ринкового середовища й споживчого попиту. Запропонований алгоритм включає послідовні етапи:

1. Комплексне дослідження цільової аудиторії.

Ефективна маркетингова політика повинна базуватися на глибокому розумінні характеристик і мотивацій потенційних споживачів. У випадку веганських брендів, доцільно здійснювати сегментацію за такими критеріями: демографічні характеристики, спосіб життя, рівень екологічної свідомості, харчові вподобання, ціносприйняття та ступінь лояльності до етичних цінностей [122].

2. Оцінка ефективності існуючого асортименту.

Застосування методів ABC- і XYZ-аналізу дозволяє ідентифікувати високоефективні, середньоефективні та низькоефективні товарні позиції, що є базою для прийняття рішень щодо делістингу, оптимізації портфеля товарів та введення нових позицій відповідно до актуальних тенденцій ринку [123, 124].

3. Формування унікальної торгової пропозиції (УТП).

Однією з ключових умов диференціації бренду на ринку є розробка чіткої УТП, яка відображає конкурентні переваги продукту (натуральність, високий вміст білка, відсутність алергенів, етичність виробництва тощо). Формування УТП має відбуватися з урахуванням емпіричних досліджень щодо споживчого сприйняття та лояльності до веганських продуктів [125].

#### 4. Удосконалення асортиментної політики.

Відповідно до обраної стратегії позиціонування здійснюється поглиблення або розширення товарного асортименту. Це може включати впровадження нових форм продуктів, смакових варіацій, форматів пакування тощо. Ефективна асортиментна політика базується на принципах гнучкості, інноваційності та адаптивності до змін ринкових умов [126].

#### 5. Впровадження інструментів бізнес-аналітики.

Цифровізація процесів товарної політики передбачає активне використання ВІ-систем, зокрема Power BI, для аналізу продажів, прибутковості, динаміки попиту та ефективності промоційних заходів. Це забезпечує оперативне прийняття управлінських рішень на основі візуалізованих і структурованих даних [127].

#### 6. Адаптація цінової політики.

Ціноутворення має бути гнучким, з урахуванням платоспроможного попиту, конкурентного середовища та структури витрат. Доцільно застосовувати диференційоване ціноутворення, акційні пропозиції, механізми пакетування товарів, а також використовувати цінову стратегію як інструмент формування споживчої цінності [128].

#### 7. Оптимізація маркетингової комунікації.

Комунікаційна стратегія повинна базуватися на ідентифікованих цінностях цільової аудиторії. Особливо ефективними є цифрові канали, інфлюенсер-маркетинг, контент-маркетинг і техніки сторітелінгу. Актуальними стають комунікації, які акцентують на соціальній відповідальності, сталому розвитку та персональному внеску споживача у збереження довкілля [129].

#### 8. Систематичний моніторинг ефективності та адаптація стратегії.

Постійний аналіз ключових показників ефективності (KPI), зокрема обсягів продажів, частки ринку, рентабельності та рівня задоволеності споживачів, дозволяє оперативно коригувати маркетингові заходи та забезпечити гнучке управління товарною політикою в умовах мінливої ринкової кон'юнктури [130].

Отже, реалізація запропонованого алгоритму дозволяє сформувати цілісну систему управління товарною маркетинговою політикою веганського бренду, яка ґрунтується на аналітичному підході, орієнтації на цінності цільового сегмента та активному використанні інструментів цифрової трансформації. Застосування такого підходу сприяє зростанню лояльності споживачів, підвищенню рівня продажів і забезпеченню довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

### **Висновки за розділом 3**

Дослідження веганських продуктів ТОВ «БЮРО ВИН» дозволило зробити такі висновки щодо удосконалення маркетингової товарної політики:

1. Аналіз асортименту веганських товарів за методом перебору варіантів показав, що найбільший потенціал мають продукти з якісним складом, чітким позиціонуванням і прийнятною ціною. Особливо ефективними виявились імпортні преміум-бренди (Beyond Meat, Minor Figures) та локальні торгові марки (Eat Me At, Alive), які відповідають очікуванням різних сегментів цільової аудиторії.

2. Результати кейс-аналізу запуску брендів Veggo та De Hobbit свідчать про типові бар'єри виходу на український ринок: висока кінцева ціна, обмеженість термінів зберігання, логістичні витрати та низька купівельна спроможність. Успішна маркетингова стратегія має враховувати ці фактори й передбачати локалізацію, адаптацію позиціонування, а також активну комунікацію з кінцевим споживачем.

3. Розроблений алгоритм формування ефективної товарної політики веганського бренду передбачає аналітичний підхід до оцінки кожної товарної

позиції, цифрову підтримку рішень за допомогою ВІ-інструментів і постійну адаптацію до змін ринкового попиту. Це забезпечує комплексне управління асортиментом, підвищує рівень продажів та зміцнює конкурентні позиції компанії.

4. Практичні рекомендації щодо делістингу неефективних товарів, введення гнучкого асортиментного портфеля, а також поєднання локального та імпортного виробництва є доцільними для покращення результатів діяльності компанії та зміцнення її позицій у сегменті веганської продукції.

Таким чином, запропоновані заходи мають потенціал для вдосконалення маркетингової товарної політики ТОВ «Бюро вин» та можуть бути використані як модель для інших підприємств, що працюють у сфері здорового харчування та функціональних продуктів.

## ВИСНОВКИ

Проведене дослідження теоретичних і практичних аспектів використання інструментів бізнес-аналітики для оптимізації маркетингової товарної політики веганської продукції дозволило зробити такі висновки:

1. Встановлено, що бізнес-аналітика є ключовим інструментом у процесі прийняття управлінських рішень у сфері маркетингу, зокрема при формуванні ефективної товарної політики. Використання цифрових аналітичних платформ дає змогу об'єктивно оцінювати стан асортименту, рівень продажів, динаміку попиту та ефективність маркетингових заходів.

2. Узагальнено основні підходи до класифікації товарної політики, що включають орієнтацію на тип продукції, глибину та широту асортименту, частоту оновлення, цінову стратегію та методи конкуренції. Така систематизація дозволила здійснити всебічний аналіз практичного прикладу веганської продукції.

3. Проаналізовано глобальні тенденції розвитку ринку веганських товарів і виявлено стабільне зростання цього сегмента під впливом екологічних, етичних і здоров'язбережувальних мотивів споживачів. Україна, попри загальний тренд, демонструє помірну динаміку, що створює простір для подальшого розвитку.

4. Визначено бар'єри розвитку ринку веганських продуктів в Україні, серед яких недостатній рівень поінформованості споживачів, обмежений вибір сертифікованої продукції та слабка підтримка з боку держави та ритейлерів. Водночас ці обставини створюють потенціал для диференціації та цільового позиціонування товарів.

5. Дослідження маркетингової товарної політики ТОВ «Бюро вин» засвідчило, що компанія має ресурси для розвитку сегмента веганської продукції, проте потребує впорядкування підходів до формування асортименту, більш чіткої сегментації ринку та глибшого аналізу поведінки цільової аудиторії.

6. Встановлено, що успішні веганські бренди, як в Україні, так і за кордоном, мають спільні характеристики: відкритість у комунікації, акцент на етичність та сталість, прозорість складу, використання сертифікацій, активну присутність у digital-середовищі.

7. Вивчення прикладів неуспішних продуктів на ринку веганських товарів дозволило ідентифікувати основні помилки: невідповідність ціни сприйманій цінності, слабе брендування, відсутність лояльності клієнтів і неефективна комунікація. Такі висновки стали підґрунтям для формування критеріїв виключення товарів із портфеля.

8. Розроблено алгоритм оптимізації товарної політики з використанням бізнес-аналітики, що охоплює аналіз продажів, сегментацію, ABC/XYZ-класифікацію, прогнозування, формування цільового асортименту та постійний моніторинг ефективності з допомогою KPI.

9. Встановлено, що впровадження цифрових інструментів, зокрема Power BI, дозволяє значно покращити оперативність і точність рішень у сфері маркетингу. Інструменти бізнес-аналітики дають змогу відслідковувати тренди попиту, зменшити витрати на неефективні позиції та посилити персоналізацію комунікацій з клієнтами.

10. Рекомендовано ТОВ «БЮРО ВИН» реалізувати системний підхід до удосконалення маркетингової товарної політики, заснований на інтеграції бізнес-аналітики на всіх етапах управління асортиментом. Підприємству доцільно інвестувати у впровадження BI-систем, які дозволять аналізувати в реальному часі ефективність продажів, рівень запасів, реакцію споживачів на маркетингові дії та зміну попиту. Особливу увагу слід приділити регулярному аналізу товарного портфеля, зокрема через ABC/XYZ-класифікацію, яка допоможе ідентифікувати продукцію з низькою обігом та прибутковістю для подальшого делістингу. Перед запуском нових товарів доцільно проводити маркетингове тестування, аналіз конкурентного середовища та впроваджувати MVP-продукти, що зменшить ризики невдалих рішень. На основі зібраних даних слід формувати персоналізовані маркетингові стратегії з орієнтацією на

цільові сегменти ринку. Окрім цього, необхідно посилити омніканальну присутність бренду, використовуючи цифрові канали для комунікації та залучення клієнтів. Задля оптимізації витрат і підвищення екологічної ефективності логістики, доцільно розглянути можливість співпраці з локальними постачальниками. Впровадження цих заходів сприятиме не лише підвищенню конкурентоспроможності продукції, але й забезпечить довгострокову сталість розвитку підприємства у сегменті веганської продукції.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова, Л. В., & Кричевська, Н. О. (2004). *Маркетинг: навчальний посібник*. Донецьк: ДонДУЕТ.
2. Дойл, П. (2002). *Маркетинговий менеджмент і стратегія* (3-тє вид.). Пірсон Едьюкейшн.
3. Липчук, В. А., & Пилипенко, І. І. (2020). *Маркетинг: навчальний посібник*. Київ: Центр учбової літератури.
4. Чухрай, Н. І., & Чорненька, І. В. (2013). *Інноваційна діяльність підприємства: стратегія, управління, ефективність*. Львів: Видавництво Львівської політехніки.
5. Діброва, Т. Г. (2016). *Маркетингова товарна політика підприємства: навчальний посібник*. Київ: КНЕУ.
6. Котлер, Ф., & Келлер, К. (2012). *Маркетинг-менеджмент*. Київ: Діалектика.
7. Ламбен, Ж.-Ж. (2008). *Стратегічний маркетинг: Європейська перспектива*. Санкт-Петербург: Питер.
8. Котлер, Ф., & Армстронг, Г. (2010). *Основи маркетингу*. Київ: Вільямс.
9. Афанасьєва, О. Ю. (2017). *Маркетинг: підручник*. Київ: Центр учбової літератури.
10. Портер, М. (1998). *Стратегія конкуренції*. Київ: Основи.
11. Фатхутдінов, Р. А. (2019). *Стратегічний маркетинг*. Москва: Гардарики.
12. Мороз, О. І. (2020). *Маркетинг: підручник*. Київ: Академвидав.
13. Войчак, А. В. (2004). *Маркетинг: навчальний посібник*. Київ: Центр учбової літератури.
14. Кардаш, В. Я. (2004). *Маркетингова товарна політика*. Київ: Центр навчальної літератури.
15. Балабанова, Л. В. (2012). *Маркетингова товарна політика підприємства: навчальний посібник*. Донецьк: ДонДУУ.
16. Ткаченко, Н. Б. (2010). *Маркетинг: навчальний посібник*. Київ: Центр учбової літератури.

17. Крикавський, Є. В. (2006). *Маркетинг: підручник*. Львів: Новий Світ – 2000.
18. Кузьминчук, Н. В., Куценко, Т. М., & Терованесова, О. Ю. (2016). *Маркетинг: навчальний посібник*. Київ: Центр учбової літератури.
19. Кардаш, В. Я., Шафалюк, О. К., & Антонченко, М. Ю. (2009). *Маркетингова товарна політика: підручник*. Київ: КНЕУ.
20. Крикавський, Є. В. (2017). *Маркетингова товарна політика: навчальний посібник*. Львів: Видавництво Львівської політехніки.
21. Кузьминчук, Н. В., Куценко, Т. М., & Терованесова, О. Ю. (2019). Теоретичні підходи до розуміння сутності маркетингової товарної політики підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, (66), 149–158.
22. Ткаченко, Н. Б. (2000). *Маркетингова товарна політика: Робоча програма курсу*. Київ: КНТЕУ.
23. Кардаш, В. Я. (2021). *Маркетинг: підручник*. Київ: Центр учбової літератури.
24. Крикавський, Є. В. (2018). *Маркетингова товарна політика*. Львів: Видавництво Львівської політехніки.
25. Балабанова, Л. В. (2020). *Маркетинг: підручник*. Київ: ЦУЛ.
26. Кузьминчук, Н. В., Куценко, Т. М., & Терованесова, О. Ю. (2021). *Основи товарної політики підприємства*. Київ: КНЕУ.
27. Акімов, Д. І. (2019). Маркетинг мистецтва та інтегровані маркетингові комунікації (реклама, стимулювання збуту, паблік рилейшнз). *Культура і сучасність*, (1), 61–67. <http://nbuv.gov.ua/UJRN/Kis>
28. Ілляшенко, С. М. (2020). *Маркетинг інновацій: теорія і практика*. Суми: ВТД «Університетська книга».
29. Nucleus Research. (2011). *Аналітика повертає 10,66 дол. США з кожного витраченого долара*. <https://nucleusresearch.com/research/single/analytics-pays-back-10-66-for-every-dollar-spent/>
30. Market Research Media. (n.d.). *85% маркетологів надають перевагу*

візуальному контенту над текстовим.

<https://marketresearchmedia.com/85-of-marketers-prefer-visuals-over-text/>

31. Аналіз нейромережних методів data mining як складової бізнес-аналітики. (n.d.). [https://vlp.com.ua/files/special/25\\_0.pdf](https://vlp.com.ua/files/special/25_0.pdf)
32. Kimball, R., & Ross, M. (2008). *The Data Warehouse Lifecycle Toolkit* (2nd ed.). Wiley.
33. Gartner Group. (1996). *Gartner's Definition of Business Intelligence*. eQTeam. [https://eqteam.nl/p/en/content/kb/scope\\_02/nsidx\\_def\\_busii\\_gartner](https://eqteam.nl/p/en/content/kb/scope_02/nsidx_def_busii_gartner)
34. Gartner. (n.d.). *Definition of Analytics and Business Intelligence (ABI)*. <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/business-intelligence-bi>
35. CIO. (n.d.). *A History of Business Intelligence*. <https://www.cio.com/article/221963/history-of-business-intelligence.html>
36. IDC. (2017). *Worldwide Big Data and Analytics Software Taxonomy, 2017: Market Definitions and Methodology*. International Data Corporation.
37. Gartner. (2023). *Glossary: Business Intelligence (BI) Platforms*. <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/bi-platforms>
38. dss-bi.blogspot.com. (2017). *Функціональні можливості програмних платформ Business Intelligence*. <https://dss-bi.blogspot.com/2017/12/business-intelligence.html>
39. Сопко, В. В., & Грищенко, О. М. (2020). *Системи підтримки прийняття рішень у менеджменті: навчальний посібник*. Київ: КНЕУ.
40. Колесникова, К. О. (2021). *Інформаційні технології в управлінні підприємством: навчальний посібник*. Харків: УПА.
41. Гуменюк, О. С. (2022). Застосування ВІ-технологій у маркетинговій діяльності підприємств. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*, (6), 35–42.
42. Черевко, Г. В. (2022). *Інформаційні системи і технології в обліку і аудиті: підручник*. Київ: Центр учбової літератури.
43. Ковтун, О. А. (2021). Бізнес-аналітика в Україні: поточний стан і

- перспективи розвитку. *Економіка та суспільство*, (32), 101–107.  
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-14>
44. Gartner. (2017). *Magic Quadrant for Analytics and Business Intelligence Platforms*. <https://www.gartner.com/en/documents/3616417>
45. Володін, А. І. (2022). Сучасні програмні рішення для бізнес-аналітики: Tableau, Qlik, Power BI. *Інформаційні технології і моделювання в економіці*, (2), 79–86.
46. Gartner. (2023). *Magic Quadrant for Analytics and Business Intelligence Platforms*. <https://www.gartner.com/en/documents>
47. Tableau Software. (2024). *Resources and learning*. <https://www.tableau.com/learn>
48. Qlik. (2024). *Qlik DataMarket overview*. <https://www.qlik.com/us/products/data-market>
49. Qlik. (2024). *Qlik Sense Cloud Services: Overview and features*. <https://www.qlik.com/us/products/qlik-sense-cloud>
50. Microsoft. (2024). *Power BI pricing*. <https://powerbi.microsoft.com/en-us/pricing/>
51. Alharthi, A., Krotov, V., & Bowman, M. (2017). Business intelligence systems and users: Insights from a longitudinal field study. *Journal of Computer Information Systems*, 57(1), 72–80.
52. Microsoft. (2024). *Visualizations in Power BI*. Microsoft Learn. <https://learn.microsoft.com/en-us/power-bi/visuals/power-bi-visualization-types>
53. Руснак, І. І. (2023). Використання Power BI у бізнес-аналітиці: переваги та особливості. *Бізнес-інформ*, (3), 89–95.
54. Microsoft. (2024). *Power BI mobile apps overview*. <https://powerbi.microsoft.com/en-us/mobile/>
55. Ігнатенко, О. С. (2022). Інтеграція бізнес-аналітичних систем в ІТ-інфраструктуру підприємства. *Економіка і суспільство*, (38), 133–140.
56. Дайнеко, О. А. (Ред.). (2021). *Маркетингова аналітика: сучасні*

*інструменти та підходи*. Київ: КНЕУ.

57. Пономарьов, С. І. (2020). *Бізнес-аналітика: інструменти, методи, практики*. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця.
58. G2. (2023). *Best Business Intelligence (BI) tools*. <https://www.g2.com/categories/business-intelligence>
59. SelectHub. (2023). *Business Intelligence tools comparison*. <https://www.selecthub.com/business-intelligence-tools>
60. G2. (2023). *Compare Power BI vs Tableau vs Qlik Sense*. <https://www.g2.com>
61. Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2020). *Management information systems: Managing the digital firm* (16th ed.). Pearson Education.
62. Microsoft. (2024). *Power BI documentation*. Microsoft Learn. <https://learn.microsoft.com/en-us/power-bi/>
63. DataFlair. (2023). *Power BI vs Tableau vs Qlik Sense: Comparison guide*. <https://data-flair.training/blogs/power-bi-vs-tableau-vs-qlikview/>
64. SelectHub. (2023). *Tableau vs Qlik Sense vs Power BI: Comparison report 2023*. <https://www.selecthub.com/business-intelligence/bi-comparison/>
65. Пономарьов, С. І. (2020). *Бізнес-аналітика: інструменти, методи, практики*. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця.
66. G2. (2023). *Best Business Intelligence (BI) tools*. <https://www.g2.com/categories/business-intelligence>
67. Tableau. (2024). *Tableau documentation*. <https://help.tableau.com>
68. Tableau. (2024). *Tableau for data visualization: Features & functions*. <https://www.tableau.com/products>
69. Tableau. (2024). *Tableau & R integration guide*. [https://help.tableau.com/current/pro/desktop/en-us/examples\\_r\\_intro.htm](https://help.tableau.com/current/pro/desktop/en-us/examples_r_intro.htm)
70. DataFlair. (2023). *Power BI vs Tableau vs QlikView*. <https://data-flair.training/blogs/power-bi-vs-tableau-vs-qlikview/>
71. Qlik. (2024). *Qlik Sense product overview*. <https://www.qlik.com/us/products/qlik-sense>
72. Microsoft. (2024). *Power BI documentation*. Microsoft Learn.

- <https://learn.microsoft.com/en-us/power-bi/>
73. SelectHub. (2023). *Business Intelligence software comparison*. <https://www.selecthub.com/business-intelligence/bi-comparison/>
  74. SelectHub. (2023). *BI tool comparison report*. <https://selecthub.com/business-intelligence/bi-tools-comparison/>
  75. Пономарьов, С. І. (2020). *Бізнес-аналітика: інструменти, методи, практики*. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця.
  76. Мазаракі, А. А., & Тищенко, О. М. (2022). *Цифрова трансформація українського бізнесу: сучасні виклики і перспективи*. Київ: КНЕУ.
  77. Герасимчук, З. В., & Бондар, І. В. (2021). Адаптація вищої освіти до викликів цифрової економіки. *Економіка і прогнозування*, (4), 45–59.
  78. Agrarii-razom. (2023). *В Україні цьогоріч вже виробили понад 2,5 мільйони тонн м'яса*. <https://agrarii-razom.com.ua/news-agro/v-ukraini-cogorich-vje-virobili-ponad-2-5-milyoni-tonn-myasa>
  79. Vetfactor. (2023). *Світова статистика птахівництва 2023: виробництво м'яса та яєць*. <https://www.vetfactor.com/ua/news/svitova-statistika-ptakhivnitctva-2023-virobnitctvo-myasa-ta-ya-tc/>
  80. Green Queen. (2023). *10 причин, чому перехід на рослинні альтернативи може зберегти площу землі, більшу за Німеччину до 2030 року*. <https://www.greenqueen.com.hk/10-switch-to-plant-based-alternatives-can-save-land-area-larger-than-germany-2030>
  81. Grand View Research. (2023). *Vegan food market: Industry analysis*. <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/vegan-food-market>
  82. Grand View Research. (2023). *Vegan food market size: Global outlook*. <https://www.grandviewresearch.com/horizon/outlook/vegan-food-market-size/global>
  83. Academia.edu. (2023). *Health, ethics, and environment: A qualitative study of vegetarian motivations*. [https://www.academia.edu/2203281/Health\\_ethics\\_and\\_environment\\_A\\_qualitative\\_study\\_of\\_vegetarian\\_motivations](https://www.academia.edu/2203281/Health_ethics_and_environment_A_qualitative_study_of_vegetarian_motivations)

84. ScienceDirect. (2023). *Vegan food market trends*. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0924224423004077>
85. Fortune Business Insights. (2023). *Vegan food market: Industry trends and forecast*. <https://www.fortunebusinessinsights.com/amp/vegan-food-market-106421>
86. IMARC Group. (2023). *Vegan food market: Analysis and trends*. <https://www.imarcgroup.com/vegan-food-market>
87. Precedence Research. (2023). *Vegan food market: Global outlook*. <https://www.precedenceresearch.com/vegan-food-market>
88. Truly Experiences. (2023). *Veganism statistics in the USA*. <https://trulyexperiencesblog.com/veganism-statistics-usa>
89. Made in CA. (2023). *Veganism and vegetarianism statistics in Canada*. <https://madeinca.ca/veganism-and-vegetarianism-statistics-canada/>
90. The Vegan Society. (2023). *Worldwide vegan statistics*. <https://vegansociety.circle-interactive.co.uk/news/media/statistics/worldwide>
91. Plant Proteins. (2023). *Vegan & plant-based diet statistics*. <https://www.plantproteins.co/vegan-plant-based-diet-statistics/>
92. Beyond Meat. (2023). *Investor relations*. <https://investors.beyondmeat.com>
93. Grand View Research. (2023). *Vegan food market report*. <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/vegan-food-market>
94. The Guardian. (2023). *Articles on plant-based food trends*. <https://www.theguardian.com>
95. Eat Just, Inc. (2023). *JUST Egg and plant-based food innovation*. <https://www.ju.st/>
96. Vegconomist. (2023). *Vegan Zeastar launches coconut plant-based shrimp*. <https://vegconomist.com/food-and-beverage/meat-and-fish-alternatives/vegan-zeastar-coconut-plant-based-shrimp/>
97. SeafoodSource. (2023). *Pacifico Biolabs secures USD 3.3 million for seafood analogs; Vegan Zeastar launches seafood analog pop-up restaurant*. <https://www.seafoodsource.com/news/plant-based/pacifico-biolabs-secures->

[usd-3-3-million-for-seafood-analogs-vegan-zeastar-launches-seafood-analog-popup-restaurant](#)

98. Retail Association of Ukraine (RAU). (2023). *Особливості просування веганських продуктів в українському ритейлі*. <https://rau.ua/novyni/osoblivosti-prosuvannja-veganskih-produktiv-v-ukrainskomu-ritejli/>
99. Liga.Life. (2023). *Чи дійсно рослинний раціон такий корисний, як його описують в серіалі від Netflix*. <https://life.liga.net/poyasnennya/article/chy-diisno-roslynnyi-ratsion-takyi-korysnyi-iak-ioho-opysuiut-v-seriali-vid-netflix>
100. Coherent Market Insights. (2023). *Vegan food market: Market insight*. <https://www.coherentmarketinsights.com/market-insight/vegan-food-market-5660>
101. ШоТам. (2023). *Стейк для вегана? Так! Це 10 українських брендів рослинної їжі*. <https://shotam.info/steyk-dlia-vehana-tak-tse-10-ukrainskykh-brendiv-roslynnoi-izhi/>
102. Pro-Consulting. (2023). *Аналіз ринку вегетаріанських продуктів 2023*. [https://pro-consulting.ua/uploads/files/presentation/analiz\\_rinku\\_vegetarianskikh\\_produktiv\\_2023\\_rik\\_pro\\_consulting.pdf](https://pro-consulting.ua/uploads/files/presentation/analiz_rinku_vegetarianskikh_produktiv_2023_rik_pro_consulting.pdf)
103. Euromonitor International. (2023). *Ukraine: Plant-based dairy market report*. <https://www.marketresearch.com/Euromonitor-International-v746/Ukraine-Plant-Based-Dairy-38086291/>
104. Lea, E., Crawford, D., & Worsley, A. (2006). Public views of the benefits and barriers to the consumption of a plant-based diet. *Appetite*, 47(3), 394–402. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0268005X14000319>
105. Вибір країни. (2024). *Знак «Вибір країни» у маркетингових та піар-комунікаціях: рейтинг ТОП-6 компаній «Рослинне молоко 2024 року»*.
106. RAU. (2023). *Особливості просування веганських продуктів в українському ритейлі*. <https://rau.ua/novyni/osoblivosti-prosuvannja-veganskih-produktiv-v-ukrainskomu-ritejli/>

107. YouControl. (n.d.). *ТОВ «Бюро вин», код ЄДРПОУ 34817341.* [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/34817341/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/34817341/)
108. SURL. (n.d.). *Веганський бренд для ринку.* <https://surl.li/psuudq>
109. Wine Bureau. (n.d.). *Wine Bureau — головна сторінка.* <https://winebureau.ua/>
110. Good Wine. (n.d.). *Офіційний сайт Good Wine.* <https://goodwine.ua/us>
111. Wine Bureau. (n.d.). *Наші цінності.* <https://winebureau.ua/values>
112. Бланк, І. А. (2020). *Управління товарною політикою підприємства: навч. посіб.* Київ: Ніка-Центр.
113. Войчак, А. В. (2021). *Маркетинг: підручник.* Київ: Центр учбової літератури.
114. Vegan Society. (n.d.). *The Vegan Trademark Standards.* Отримано з <https://www.vegansociety.com>
115. Чухрай, Н. І., & Чухрай, О. І. (2019). *Управління продуктовою політикою підприємства.* Львів: Видавництво ЛНУ.
116. Рітейл-Аналіз. (2023). *Дослідження споживчого попиту на веганські продукти у 2023 р.*
117. Kotler, P., & Keller, K. (2022). *Marketing Management* (16th ed.). Pearson.
118. Goodwine. (n.d.). Офіційний сайт. Отримано з <https://goodwine.ua>
119. Gusto Plant World. (n.d.). Отримано з <https://gustoplantworld.com/>
120. Veggo Foods. (n.d.). *Meat alternatives.* Отримано з <https://veggofoods.eu/en/produkt-tipas/meat-alternatives/>
121. Minor Figures. (n.d.). Отримано з <https://minorfigures.com/>
122. Зозуля, О. П. (2020). Веганський споживач: характеристики, поведінка, маркетинг. *Маркетинг і цифрові технології*, 2(4), 35–42.
123. Черниш, Н. С. (2021). Етичне споживання та його вплив на маркетингову політику компаній. *Економіка та суспільство*, 28, 91–96.
124. Петренко, Ю. М. (2022). Інструменти аналізу товарного асортименту в ритейлі. *Бізнес-інформ*, 5, 113–119.
125. Kunz, M., Reiners, W., & Schlegelmilch, B. B. (2020). Segmenting green

consumers: Identifying market segments based on eco-consciousness. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 28(3), 322–339. <https://doi.org/10.1080/10696679.2020.1749057>

126. Калініна, Л. С. (2019). Стратегії управління асортиментом на споживчому ринку. *Економічний вісник університету*, 41, 48–55.
127. Sharda, R., Delen, D., & Turban, E. (2021). *Business intelligence, analytics, and data science: A managerial perspective* (5th ed.). Pearson.
128. Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2022). *Marketing 5.0: Technology for humanity*. Wiley.
129. Назаренко, В. І. (2020). Зелені комунікації в системі просування соціально відповідального бізнесу. *Вісник Київського національного університету ім. Т. Шевченка. Економіка*, 3(210), 45–51.
130. Lee, K., Oh, W.-Y., & Kim, N. (2020). Social media for socially responsible firms: Analysis of Fortune 500's Twitter profiles. *Journal of Business Ethics*, 163(1), 17–33. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-4030-6>

## ДОДАТКИ

## Додаток А

## Реєстраційні дані

Час витягу з ЄДР  
26 квітня 2025 р. о 21:50

Повна назва  
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «БЮРО ВИН»

Адреса  
01021, Україна, [місто Київ](#), [вулиця Мечнікова](#), будинок 9

Дата заснування 13.12.2006      Директор [Шаповалов Володимир Іванович](#)      Код ЄДРПОУ 34817341

Статутний капітал  
23 000 000 ₴

Основний вид діяльності  
[47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами](#)

Інші види діяльності  
Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур, Вирощування рису, Вирощування овочів і баштанних культур, коренелодів і бул...  
[Розкрити](#)

Керівники  
Шаповалов Володимир Іванович  
керівник

Власники			
<a href="#">Шаповалов Володимир Іванович</a>	<a href="#">Кримський Дмитро Євгенійович</a>	<a href="#">Барняк Оксана Михайлівна</a>	<a href="#">Василевич Максим Леонідович</a>
🇺🇦 Україна Засновник 14 264 600 ₴ 📈 62.02%	🇺🇦 Україна Засновник 3 980 150 ₴ 📈 17.31%	🇺🇦 Україна Засновник 1 150 000 ₴ 📈 5%	🇺🇦 Україна Засновник 1 060 875 ₴ 📈 4.61%
<a href="#">П'єх Ігор Іванович</a>	<a href="#">ТОВ «БЮРО ВИН ХОЛДИНГ»</a>	<a href="#">Савенкова Надія Юріївна</a>	<a href="#">Данілов Олексій Юрійович</a>
🇺🇦 Україна Засновник 991 875 ₴ 📈 4.31%	🇺🇦 Україна Засновник 402 500 ₴ 📈 1.75%	🇺🇦 Україна Засновник 287 500 ₴ 📈 1.25%	🇺🇦 Україна Засновник 287 500 ₴ 📈 1.25%
<a href="#">Фесовець Юлія Юріївна</a>	<a href="#">Макієвська Ганна Іванівна</a>	<a href="#">Шаповалов Володимир Іванович</a>	
🇺🇦 Україна Засновник 287 500 ₴ 📈 1.25%	🇺🇦 Україна Засновник 287 500 ₴ 📈 1.25%	🇺🇦 Україна Кінцевий бенефіціарний власник	

## Володіння корпоративними правами

6 компаній

ТОВ «ПІКОЛІТ» 100%	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІД-ПОВІДАЛЬНІСТЮ «ЕНОТЕКА ГУДВАЙН» 80%	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІД-ПОВІДАЛЬНІСТЮ «ЛА ФАРИНА» 80%	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІД-ПОВІДАЛЬНІСТЮ «ГЛОБАЛ СМАРТ ЛОГІСТИКС» 49%
ТОВ «БЮРО ВИН ХОЛДИНГ» 0.01%	СК «ФУДО ІНВЕСТ» 0%		

## Фінансові показники

	2024	2023	2022	2021	2020
Дохід	4 544 139 000 ₴	3 745 425 000 ₴	2 306 440 000 ₴	3 758 377 000 ₴	3 203 515 000 ₴
Чистий прибуток	374 252 000 ₴	357 290 000 ₴	-65 058 000 ₴	326 935 000 ₴	253 832 000 ₴
Активи	2 628 431 000 ₴	2 298 420 000 ₴	2 049 845 000 ₴	2 088 991 000 ₴	1 784 758 000 ₴
Зобов'язання	800 250 000 ₴	623 387 000 ₴	596 606 000 ₴	489 624 000 ₴	976 863 000 ₴
Кількість працівників	710	637	598	650	—

Фінансові показники

## Фінансова звітність

<a href="#">Баланс_2024.xlsx</a>	<a href="#">Фінансові результати_2024.xlsx</a>	<a href="#">Фінансові результати_2023.xlsx</a>	<a href="#">Баланс_2023.xlsx</a>
<a href="#">Баланс_2022.xlsx</a>	<a href="#">Фінансові результати_2022.xlsx</a>	<a href="#">Баланс_2021.xlsx</a>	<a href="#">Фінансові результати_2021.xlsx</a>

## Показники фінансового стану підприємства

Група	Показник	Значення
Показники оцінки стану основних засобів	Частка основних засобів в активах підприємства	12.89 %
Ліквідність	Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності	2.26
	Абсолютна ліквідність (платоспроможність)	0.39
Оцінка фінансової стійкості	Коефіцієнт фінансової залежності	1.81
	Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	0.81
	Поточна платоспроможність	-719 796 ₴
Оцінка рентабельності	Рентабельність продукції	70.15 %

Показники фінансового стану підприємства