

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра менеджменту, маркетингу та економіки

Бакалаврська кваліфікаційна робота на тему:

«УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМИ МАРКАМИ У ПОРТФЕЛІ КОМПАНІЇ (НА
ПРИКЛАДІ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
«СНЕК ПРОДАКШН»)»

Виконав: студент 4 курсу, групи МР-216
спеціальності 075 «Маркетинг»
Волос Н.М. 

Керівник:
к. е. н. Філатова Л. С. 

« 05 » 06 2025 р.

Рецензент:
к. е. н., доцент, доцент кафедри ФІМ
Ткачук Л.М. 

« 06 » 06 2025 р.

Допущено до захисту
Зав. кафедри  Карачина Н.П.
« 12 » червня 2025 р.

Вінниця ВНТУ – 2025 рік

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра менеджменту, маркетингу та економіки
Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Галузь знань – 07 Управління та адміністрування
Спеціальність – 075 – «Маркетинг»
Освітньо-професійна програма – Маркетинг

ЗАТВЕРДЖУЮ

завідувач кафедри ММЕ

д.е.н., професор Карачина Н.П.

Н.П. Карачина
«24» *березня* 2025 р.

ЗАВДАННЯ НА БАКАЛАВРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Волос Наталії Миколаївни

1. Тема роботи: Управління товарними марками у портфелі компанії (на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю «Снек Продакшн»)
Керівник роботи Філатова Любов Сергіївна, к. е. н.
затверджені наказом ВНТУ від «20» березня 2025 року №97.
2. Строк подання студентом роботи: 5 червня 2025 р.
3. Вихідні дані до роботи: форма №1 «Звіт про фінансовий стан», форма №2 «Звіт про фінансові результати» (додаток Б).
4. Зміст текстової частини: 1 Теоретико-методичні засади управління товарними марками у портфелі компанії. 2 Оцінювання системи управління товарними марками в портфелі компанії ТОВ «Снек Продакшн». 3 Шляхи удосконалення механізмів управління товарним портфелем ТОВ «Снек Продакшн».
5. Перелік ілюстративного матеріалу: рисунки: класифікація методів оптимізації товарного портфеля компанії; організаційна структура підприємства ТОВ «Снек Продакшн»; чистий прибуток ТОВ «Снек Продакшн»; чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «Снек Продакшн»; обсяги ринку солоних снеків в Україні; структура ринку солоних снеків за категоріями; частки ринку провідних компаній; товарний портфель ТОВ «Снек Продакшн»; архітектура брендів ТОВ «Снек Продакшн»; матриця BCG для торгових марок ТОВ «Снек Продакшн»; рівень впізнаваності торгових марок ТОВ «Снек Продакшн»; життєвий цикл торгових марок ТОВ «Снек Продакшн»; дерево рішень для ТОВ «Снек Продакшн»; пропонована архітектура бренду для ТОВ «Снек Продакшн»; прогноз розміру світового ринку здорових снеків в період з 2024 по 2034 роки; варіанти пакування комбінованих боксів; фінансовий результат залежно від обсягів продажу; таблиці: підходи до визначення поняття «товарна марка»; трактування поняття «товарний портфель» різними авторами; порівняльна характеристика методів аналізу товарного портфеля; основні види діяльності ГК Snack Production; загальні показники діяльності ТОВ «Снек Продакшн»; динаміка економічних показників ТОВ «Снек Продакшн»; ABC-класифікація товарних марок ТОВ «Снек Продакшн» у 2024 році; характеристика маркування екологічної упаковки; Оцінка прибутковості тестового випуску наборів SnackBox; прогноз обсягів виробництва SnackBox у 2025–2029 роках.

6. Консультанти розділів роботи:

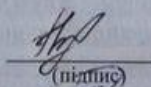
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Спеціальна частина	Філатова Л. С., к. е. н., старший викладач каф. ММЕ		

7. Дата видачі завдання «24» березня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

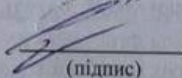
№ з/п	Назва етапів бакалаврської кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Формування та затвердження теми бакалаврської кваліфікаційної роботи (БКР)	березень	
2	Виконання спеціальної частини БКР. Перший рубіжний контроль виконання БКР. (1-й розділ БКР)	березень-квітень	
3	Виконання спеціальної частини БКР. Другий рубіжний контроль виконання БКР. (2-й розділ БКР)	травень	
4	Виконання спеціальної частини БКР. Третій рубіжний контроль виконання БКР. (3-й розділ БКР)	травень-червень	
5	Нормоконтроль БКР. Попередній захист БКР.	1-а декада червня	
	Рецензування БКР	2-а декада червня	
7	Захист БКР	2,3-я декада червня (за графіком)	

Студент


(підпис)

Волос Н.М.

Керівник роботи


(підпис)

Філатова Л.С.

АНОТАЦІЯ

Бакалаврська кваліфікаційна робота складається з 132 сторінки формату А4, на яких є 27 рисунків, 25 таблиць, список використаних джерел містить 42 найменування.

Метою роботи є формування та удосконалення механізмів управління товарними марками у портфелі підприємства з урахуванням особливостей функціонування компанії та впливу зовнішнього конкурентного середовища.

В першому розділі розкрито теоретико-методичні засади управління товарними марками у портфелі компанії: досліджено сутність товарної орієнтації підприємства; проаналізовано особливості управління товарним портфелем підприємства; визначено методичні підходи до оцінки ефективності управління товарними марками. В другому розділі проведено оцінювання системи управління товарними марками в портфелі компанії ТОВ «Снек Продакшн»: надано загальну організаційно-економічну характеристику підприємства; здійснено моніторинг конкурентного середовища; оцінено існуючу систему управління товарними марками компанії. В третьому розділі розроблено шляхи удосконалення механізмів управління товарним портфелем ТОВ «Снек Продакшн»: визначено стратегічні напрямки покращення управління товарними марками та запропоновано механізми реалізації розробленої стратегії.

Ключові слова: товарна марка, товарний портфель, управління товарними марками, архітектура бренду, маркетингова стратегія.

ABSTRACT

The bachelor's thesis consists of 132 pages of A4 format, which includes 27 figures, 25 tables, and a list of references containing 42 items.

The purpose of the work is to form and improve the mechanisms of trademark management in the enterprise portfolio, taking into account the peculiarities of the company's functioning and the impact of the external competitive environment.

The first section discloses the theoretical and methodological foundations of trademark management in the company's portfolio: the essence of the product orientation of enterprise is studied; the peculiarities of managing the enterprise's product portfolio are analysed; methodological approaches to assessing the efficiency of trademark management are determined. The second section evaluates the system of trademark management in the portfolio of Snack Production LLC: the general organisational and economic characteristics of the enterprise are provided; the competitive environment is monitored; the existing system of trademark management of the company is evaluated. The third section develops ways to improve the mechanisms for managing the product portfolio of Snack Production LLC: strategic directions for improving the management of trademarks are identified and mechanisms for implementing the developed strategy are proposed.

Keywords: trademark, product portfolio, trademark management, brand architecture, marketing strategy.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМИ МАРКАМИ У ПОРТФЕЛІ КОМПАНІЇ.....	6
1.1 Сутність товарної орієнтації підприємства.....	6
1.2 Особливості управління товарним портфелем підприємства.....	17
1.3 Методичні підходи до оцінки управління товарними портфелем компанії.....	29
2 ОЦІНЮВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМИ МАРКАМИ В ПОРТФЕЛІ КОМПАНІЇ ТОВ «СНЕК ПРОДАКШН»	38
2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «Снек Продакшн».....	38
2.2 Моніторинг конкурентного середовища компанії	54
2.3 Оцінка системи управління товарними марками в портфелі компанії ТОВ «Снек Продакшн».....	70
3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ ПОРТФЕЛЕМ ТОВ «СНЕК ПРОДАКШН».....	91
3.1 Стратегічні напрямки вдосконалення управління товарним портфелем підприємства.....	91
3.2 Механізми реалізації стратегії управління товарними марками.....	104
ВИСНОВКИ	130
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	134
ДОДАТОК А (обов'язковий). Протокол перевірки кваліфікаційної роботи .	140
ДОДАТОК Б (обов'язковий). Фінансова звітність підприємства ТОВ «Снек Продакшн» за 2023-2024 роки.....	141
ДОДАТОК В (обов'язковий). Ілюстративна частина	152

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах загострення конкуренції, динамічних змін ринкового середовища та зростання вимог споживачів ефективне управління товарними марками набуває особливого стратегічного значення. Підприємства все частіше стикаються з необхідністю швидко адаптуватися до змін кон'юнктури, підвищувати впізнаваність продукції, забезпечувати лояльність клієнтів та гнучко реагувати на нові ринкові виклики. У цьому контексті системне управління брендами виступає важливим інструментом досягнення конкурентних переваг і стратегічної стабільності бізнесу.

Ефективне управління товарними марками дозволяє підприємствам підтримувати цілісність маркетингової стратегії, оптимізувати структуру товарного портфеля, уникати дублювання позицій, посилювати ринкову ефективність і досягати синергії між окремими брендами. Особливої актуальності це набуває для компаній, що працюють у сегменті товарів повсякденного попиту (FMCG), де важливими факторами успіху є не лише якість продукції, а й швидкість реакції на зміну споживчих вподобань, емоційний зв'язок з клієнтами та чітке позиціонування брендів.

Вивченням даних процесів займалися ряд відомих вітчизняних та зарубіжних науковців, серед них можна виділити: Д. Аакер, К. Келлер, Ф. Котлер, С. Девіс, Л. Балабанова, Д. Огілві, С. Ілляшенко, О. Кендюхов, В. Щербак, О. Зозульов, Н. Писаренко, К. Бажеріна, О. Головльова, А. Длигач.

Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є визначити та оцінити структуру взаємозв'язків між різними товарними марками та суббрендами в межах портфолію компанії, побудувати архітектуру бренду.

Для досягнення цієї мети в роботі поставлено наступні завдання:

- розкрити теоретичні основи управління товарними марками та формування архітектури бренду в межах портфеля компанії;

- надати загальну організаційно-економічну характеристику підприємства ТОВ «Снек Продакшн»;
- проаналізувати конкурентне середовище, в якому функціонує компанія, та його вплив на формування брендової структури;
- оцінити систему управління товарними марками в портфелі компанії ТОВ «Снек Продакшн»;
- запропонувати стратегічні напрями вдосконалення архітектури бренду
- визначити механізми підвищення ефективності управління товарним портфелем підприємства

Об'єктом дослідження є процес управління товарними марками у портфелі компанії.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти управління товарними марками у портфелі компанії (на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю «Снек Продакшн»).

Методи досліджень. У ході дослідження використано загальнонаукові методи: аналіз і синтез – для вивчення теоретичних основ, порівняння – для оцінки ефективності управлінських рішень, узагальнення – для формулювання висновків. Серед спеціальних методів застосовано: економіко-статистичні – для аналізу фінансово-економічних показників діяльності підприємства; графічний – для візуалізації результатів; ситуаційний аналіз – для визначення стратегічних напрямів удосконалення бренд-менеджменту. Також у роботі використано матрицю Бостонської консалтингової групи (BCG) та ABC-аналіз для комплексної оцінки структури товарного портфеля.

Інформаційна база дослідження. Інформаційну основу дипломної роботи становлять: наукова та навчально-методична література з питань маркетингу та бренд-менеджменту, внутрішня документація ТОВ «Снек Продакшн», фінансова звітність підприємства, матеріали офіційного сайту компанії, аналітичні огляди галузі, а також статистичні дані з відкритих джерел.

Апробація результатів роботи. Основні положення дослідження доповідалися на конференціях Вінницького національного технічного університету:

– Науково-технічній конференції факультету менеджменту та інформаційної безпеки (2025): URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2025/paper/view/24186>.

– Науково-технічній конференції факультету менеджменту та інформаційної безпеки (2024): <https://ir.lib.vntu.edu.ua/handle/123456789/42077?show=full>

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМИ МАРКАМИ У ПОРТФЕЛІ КОМПАНІЇ

1.1 Сутність товарної орієнтації підприємства

У сучасних умовах насиченості ринків, високої конкуренції та постійних змін споживчих уподобань маркетингова діяльність підприємств відіграє важливе значення для забезпечення їх життєздатності. Товарна концепція є однією з суттєвих стратегічних орієнтацій у маркетинговій системі, яка передбачає зосередженість підприємства на якості, властивостях та перевагах товару як основному джерелі споживчої цінності.

Кожна з концепцій маркетингу відображає певний історичний етап розвитку ринку та суспільства, акцентуючи увагу на пріоритетах підприємницької діяльності. Вони не виключають одна одну, а часто існують паралельно, віддзеркалюючи стратегічні фокуси компаній залежно від їхнього рівня розвитку, галузі чи ринкової ситуації.

Розвиток маркетингових підходів безпосередньо пов'язаний з етапами індустріалізації та змінами у споживчих потребах. Історично товарна орієнтація домінувала в період індустріальної революції, коли підприємства концентрувалися на масовому виробництві та стандартизації продукції. У цей час основним завданням було забезпечення високої якості товару та економічної ефективності. Зі зростанням конкуренції та розвитком технологій підприємства змушені були впроваджувати інноваційні методи просування та адаптації продукції до змін у споживчих уподобаннях. Це сприяло виникненню маркетингової орієнтації, яка акцентувала увагу на дослідженні ринкових тенденцій та потреб споживачів [1].

Фахівці виділяють шість основних концепцій маркетингу (рис. 1.1), кожна з яких відповідає певному етапу розвитку ринку. Ці концепції є етапами еволюції управлінського мислення в бізнесі та формують логічну

послідовність переходу від виробника-орієнтованої до споживацько-орієнтованої моделі.

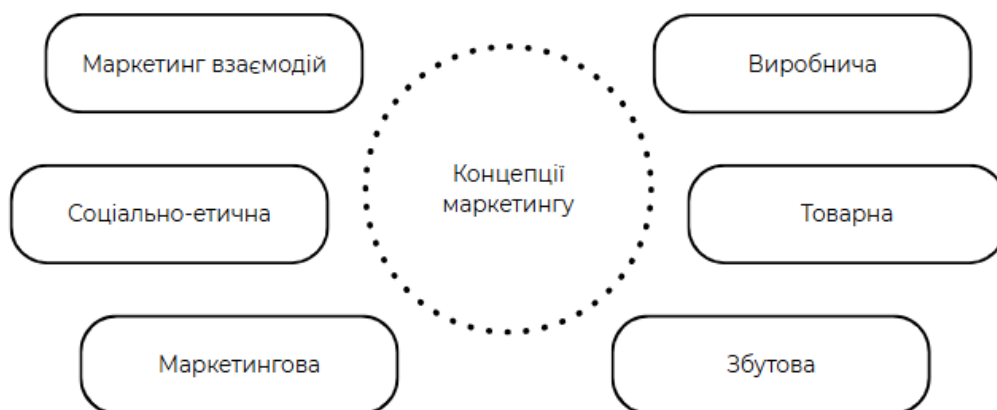


Рисунок 1.1 – Класифікація основних концепцій маркетингу

Історичний розвиток маркетингових концепцій пройшов низку етапів, що відображають не лише зміну управлінських підходів, але й еволюцію споживача. Від «виробляти більше» на етапі виробничої концепції до «створювати цінність» – це логіка розвитку маркетингу: від задоволення базових потреб до формування глибоких емоційних зв’язків із клієнтом.

Упродовж XIX–XX століть відбувались вагомі зрушення в економічній структурі суспільства, що створило передумови для формування товарної концепції маркетингу. Починаючи з промислової революції, яка охоплювала більшість країн Європи та Північної Америки, а також різке зростання обсягів виробництва, призвело до потреби масового збуту продукції. Розвиток фабрично-заводської системи, механізація праці, стандартизація процесів та інтенсивне використання праці робітничого класу створило умови для збільшення обсягів пропозиції. Водночас із технічним прогресом змінилася й структура попиту – вона поступово еволюціонувала від обмеженого попиту на

базові товари до потреби в більш спеціалізованій продукції, що відповідає зростаючим стандартам якості та індивідуальним очікуванням споживача [2].

На початку XX століття домінувала виробнича концепція, що орієнтувалася на доступність товару через масштабування виробництва. Така модель була ефективною на ранніх етапах економічного розвитку, однак поступово почала втрачати свою актуальність через насичення ринку однорідною продукцією. Це, своєю чергою, зумовило потребу у новій концепції, яка б акцентувала увагу не лише на виробництві, але й на якості, особливостях товару, його функціональності та відповідності зростаючим очікуванням споживача. Саме за цих обставин виникає товарна концепція маркетингу, відповідно до якої споживач обирає той товар, що найкраще відповідає його потребам з огляду на якість, технологічність, інноваційність.

Попри це, критика товарної концепції полягає в ризику виникнення маркетингової міопії – тобто ігнорування справжніх потреб споживача на користь технічних характеристик продукту. Таким чином, товарна орієнтація вважається не фінальною, а перехідною фазою розвитку маркетингу, яка, однак, має фундаментальне значення.

У межах товарної концепції формується і перше уявлення про унікальність товару. Компанії приділяють увагу не лише фізичним характеристикам, а й зовнішньому вигляду продукції, її пакуванню, кольору та впізнаваності.

На зміну товарній приходить поширена у середині XX століття, збутова концепція, що зосереджується не на товарі, а на процесі агресивного просування і продажу. Її популярність пов'язана з необхідністю реалізовувати продукцію, яку ринок уже не потребує в надлишку, без зміни самого продукту. Такий підхід найчастіше застосовувався в умовах перевиробництва [2].

Кожен із цих підходів переглядає не лише роль маркетингу, а й сам зміст товару. Він еволюціонує від фізичного об'єкта до носія брендової цінності, символу, емоції.

Формування конкурентного ринкового середовища у XX столітті остаточно закріпило потребу в систематизованому підході до формування товарної пропозиції. Розвиток монополістичного та олігополістичного конкурентного середовища у США та Західній Європі посилив тиск на виробників щодо необхідності диференціації. Підприємства почали змагатися не стільки за здешевлення продукції, як це було у виробничу епоху, скільки за її якісні показники, імідж, упаковку, інтелектуальну складову. На цьому етапі зароджується ідея цінності товару, яка стала наріжним каменем маркетингового підходу другої половини XX століття.

Водночас у цей період компанії починають усвідомлювати потребу в ідентифікації своїх товарів. Товар стає не просто об'єктом купівлі-продажу, а засобом комунікації з ринком. Саме тут починає формуватись ідея торгової марки як унікального позначення товару.

В XXI столітті зароджується концепція соціально-етичного маркетингу, яка поступово переростає в маркетинг взаємодій. На даному етапі маркетинг орієнтується не лише на клієнта, а й на стейкхолдерів (суспільство, екологію, партнерів, співробітників) [3]. При цьому товарна складова набуває нової ролі – носія соціальних цінностей: екотовари, стійке виробництво, етичне пакування. Це означає, що товарна орієнтація більше не зводиться лише до функціональних характеристик, а інтегрується у ціннісний маркетинг.

Таблиця 1.1 – Порівняння маркетингових концепцій [2]

Концепція	Основні принципи	Інструментарій	Місце товару
1	2	3	4
Виробнича (1860- 1920 рр.)	Орієнтація на товари, які широко поширені й продаються за доступними цінами в умовах, коли попит перевищує пропозиція	Мінімізація витрат, підвищення продуктивності праці й обсягів виробництва	Товар – це набір властивостей, функцій та характеристик, який є сталим і постійним. Товар важливий, як об'єкт масштабного виготовлення.

Продовження таблиці 1.1

1	2	3	4
Товарна (1920-1930 рр.)	Орієнтація на виробництво якісних товарів і вдосконалювання споживчих властивостей товару	Розвиток і вдосконалювання властивостей товару	Товар – це система Унікальних функцій, характеристик і властивостей, яка спроможна зацікавити споживачів, своєю відмінністю від інших пропозицій.
Збутова (1930-1950 рр.)	Агресивна політика продажів і активне просування продукції на ринок, інтенсивний розвиток збутової мережі	Оптимізація дистрибуції, реклами, агресивні продажі, тиск на споживача	Товар – це той набір функцій, характеристик та властивостей, який можна продати найвигідніше.
Маркетингова (1960- 1980 рр.)	Дослідження потреб і потреб цільових ринків і задоволення споживачів більш ефективними, ніж у конкурентів, способами	Інструменти стратегічного маркетингу, оперативний комплекс маркетингу, дослідження споживача	Товар – це набір характеристик, функцій та властивостей, які задовольнятимуть потреби споживачів кращим за конкурентів способом.
Соціально-етична (1980-1990 рр.)	Виробництво з урахуванням потреб споживачів і вимог суспільства, дослідження соціальних і екологічних наслідків їх виробництва та споживання	Комплекс маркетингу, дослідження соціальних і екологічних наслідків від виробництва й споживання товарів і послуг	Товар розглядається, як носій соціальних цінностей
Маркетингу взаємодії (з 1990 рр. по теперішній час)	Виробництво товарів і послуг, що задовольняють споживачів і партнерів по бізнесу з використанням методів координації, інтеграції й мережного аналізу	Методи координації, інтеграції й мережного аналізу, комплекс маркетингу	Товар — частина загального комплексу

Таким чином, товар у сучасному маркетингу – це не лише фізична субстанція, а комплексна маркетингова пропозиція з емоційним, естетичним та соціальним навантаженням.

У висновку, можна констатувати, що товарна концепція маркетингу не виникла спонтанно, а була зумовлена сукупністю історичних чинників – індустріалізацією, зростанням обсягів споживання, інфраструктурним розвитком та глобалізацією ринку. Значний вплив мають економічні зміни, трансформація конкурентного середовища, а також соціокультурні зрушення у поведінці споживача сприяли переходу від суто виробничого підходу до моделі, в якій якість і характеристика товару стали визначальними у боротьбі за лояльність покупця.

На цьому етапі виникає потреба в інструменті, який дозволить закріпити характеристики товару в свідомості споживача – торговій марці. Стають важливими позитивні характеристики товару які виділяють товар серед конкурентів та які помітні споживачеві. З цього робимо висновок, що товарна концепція стоїть в основі формування товарної марки та успішного позиціонування на ринку.

Поняття «торгова марка» досліджували багато зарубіжних та українських авторів, серед них можна виділи: Д. Аакер, К. Келлер, Ф. Котлер, С. Девіс, Л. Балабанова, Д. Огілві, С. Ілляшенко, О. Кендюхов, В. Щербак, О. Зозульов, Н. Писаренко, К. Бажеріна, О. Головльова, А. Длигач.

За першим визначенням американського професора Ф. Котлера: «Торгова марка – назва, термін, символ, дизайн або їх комбінація, що використовують для ідентифікації товарів чи послуг, які пропонує окремий продавець або група продавців для відокремлення їх від пропозицій конкурентів». В наступних своїх роботах автор пропонує інший варіант даного терміну: «Торгова марка – складне поняття, яке може мати шість ознак: атрибути, вигоди, цінності, культуру, індивідуальність, користувачів» [4].

Ще один визначний науковець Д. Аакер трактує цей термін таким чином: «Торгова марка – унікальна назва або символ (наприклад, логотип, товарний

знак чи дизайн упаковки), які потрібні для ідентифікації товарів конкретного продавця чи групи продавців і для їх відмінності від продукції конкурентів» [5]. Торгова марка також має забезпечувати захист як для споживача, так і для виробника від конкурентів, які випускають схожі товари.

Вітчизняні науковці, такі як: О.В. Зозульов та Н.Л. Писаренко визначають, що торговельна марка – правовий термін, що надає право підприємству на володіння певною назвою, емблемою чи дизайном. При цьому, бренд, на думку дослідників, представляє собою цілісний умовний образ, який складається з комплексу асоціацій. Ці асоціації, перенесені на товар, для формування та підтримування в свідомості споживачів стійкого образу з конкретними цінностями, що асоціюються з функціональними, економічними та психологічними перевагами [6].

На основі проаналізованих термінів, можна виокремити їх спільні риси, що дозволяють глибше зрозуміти зміст поняття «торгова марка» та сформуванню комплексне уявлення про підходи до її тлумачення. Можна виокремити чотири основні підходи до розуміння торгової марки.

Першим є маркетинговий підхід. У його межах торгова марка розглядається як ключовий інструмент створення впізнаваності бренду та встановлення емоційного зв'язку зі споживачами. Завдяки цій функції марка допомагає виділяти товар або послугу серед конкурентів, формує позитивне сприйняття продукту й полегшує вибір споживача. Водночас вона є ефективним засобом рекламної комунікації, що сприяє залученню нових клієнтів та підтриманню лояльності постійних споживачів.

Другий підхід – системний, він акцентує увагу на інтеграції зовнішніх атрибутів марки з внутрішніми активами компанії. Торгова марка виступає як сукупність ідентифікаційних елементів (назва, символіка, дизайн) у поєднанні з нематеріальними активами, які формуються у процесі розвитку бізнесу. Цей підхід підкреслює складність та багатогранність поняття, наголошуючи на необхідності цілісного управління маркою.

Ринковий підхід, фокусується на функції торгової марки як засобу диференціації товарів або послуг та зміцнення конкурентної позиції. Завдяки цьому підходу торгова марка розглядається як інструмент підвищення довіри споживачів, забезпечення стабільного впізнавання продукції на ринку й створення доданої цінності для клієнтів.

Останній – комунікаційний підхід, інтерпретує торгову марку як важливий засіб комунікації з аудиторією. Вона інформує споживачів про характеристики товарів або послуг та формує очікування та довіру до бренду. У цьому підході торгова марка виступає гарантом стабільної якості, забезпечує емоційний зв'язок зі споживачем та сприяє встановленню довгострокових відносин з клієнтами. Систематизоване представлення зазначених підходів наведено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Підходи до визначення поняття «товарна марка»

Підхід	Узагальнене визначення	Автори
Маркетинговий	Торгова марка як елемент, що формує впізнаваність, створює привабливий образ товару, полегшує вибір споживачів і рекламує продукт [6].	Ф. Котлер, Л.В. Балабанова, С.М. Ілляшенко
Системний	Торгова марка як комплексне поняття, що включає зовнішні атрибути, активи, ідентифікаційні елементи та результати управління [8].	О.Л. Головлєва, В.О. Щербак
Ринковий	Торгова марка як засіб ідентифікації товарів чи послуг, що відрізняє їх від продукції конкурентів і зміцнює позиції на ринку [11].	Д. Аакер, К.В. Бажеріна, С.М. Ілляшенко
Комунікаційний	Торгова марка як інструмент комунікації, що гарантує стабільну якість, створює довіру між брендом і споживачем [10].	С. Девіс, О.В. Кендюхов, Л.В. Балабанова

Серед найпоширеніших видів торговельних марок можна виділити – словесну, зображувальну і комбіновану. Ці види торговельних марок найчастіше реєструються - фізичними та юридичними особами. Отже, всього існує 4 основних види торговельних марок:

1. Словесна торговельна марка.
2. Зображувальна торгова марка.

3. Комбінована торгова марка.

4. Інші види ТМ [7]

Найбільш ефективними, за оцінками експертів, вважаються словесні знаки, які складаються з оригінальних назв, фраз або словосполучень. Їх популярність пояснюється тим, що вони легко запам'ятовуються, добре підходять для рекламних кампаній і швидко привертають увагу. Часто такі знаки мають глибоке смислове наповнення, що, разом із вдалим звучанням, викликає у споживачів позитивні емоції та асоціації.

Зображувальні знаки – це графічні елементи, що можуть мати форму значків, малюнків, символів, орнаментів, зображень тварин, предметів або інших об'єктів. Вони часто базуються на візуальних образах культурних та історичних пам'яток, архітектурних споруд, географічних назв, народного мистецтва або елементів продукції та зовнішнього вигляду самої компанії. Широко використовуються й абстрактні зображення чи символи. Ефективність таких знаків значною мірою залежить від їхньої простоти, яскравості, візуальної виразності та універсальності – тобто можливості застосування на різноманітних носіях. Надмірно складні або перевантажені деталями зображення, навпаки, втрачають ефективність.

Комбіновані знаки об'єднують словесні та зображувальні елементи. Вони можуть включати комбінації малюнків зі словами, літерами, цифрами або іншими графічними символами. Такі знаки часто мають змістову глибину, де окремі елементи взаємно доповнюють та пояснюють один одного. Важливо, щоб словесна і візуальна частини утворювали цілісну композицію, були логічно пов'язані та візуально узгоджені. Одним із найпоширеніших прикладів комбінованих знаків є етикетки, які зазвичай поєднують текстові й зображувальні компоненти з відповідним кольоровим оформленням.

Компанії іноді реєструють кілька торгових марок, щоб забезпечити максимальний захист своїх позначень. Вони можуть зареєструвати словесну торгову марку, зображувальну торгову марку, а також їх комбінацію. Такий набір торгових марок називають серією торгових марок [8].

У межах маркетингової діяльності підприємства торгова марка виконує важливі функції, а саме:

1. Розрізняльна (розпізнавальна) функція. Вона дозволяє відрізнити товари або послуги компанії від товарів і послуг конкуруючої компанії, зробити їх впізнаваними й полегшити споживачеві вибір товарів чи послуг.
2. Інформативна функція – доносить до споживача інформацію про якість продукту, тим самим дозволяє споживачеві робити усвідомлений вибір. Інформативна функція тісно пов'язана з розпізнавальною. У поєднанні вони дають вичерпну інформацію про виробника та товар.
3. Рекламна функція – надає товару популярності та виступає у двох аспектах: дозволяє споживачам дізнатися про товар, його характеристики, відрізнити його від інших аналогічних товарів, що створює певну перевагу для виробника; водночас вона створює імідж товару та вказує на ексклюзивність.
4. Охоронна функція – призначена для захисту продукції, яка випускається і використовується в боротьбі проти недобросовісної конкуренції.
5. Гарантійна функція забезпечує споживачеві певний набір корисних властивостей товару, його якість та репутацію на ринку.
6. Психологічна функція. Вона тісно пов'язана з гарантійною та рекламної функціями й полягає в тому, щоб створити у покупця переконаність у тому, що товар, який він купує, є найкращим за якістю й тим самим привернути увагу до цього товару [11].

Отже, торгова марка – багатогранне поняття, що включає в собі різноплановий характер. Так, одні науковці акцентую більшу увагу на юридичних аспектах ідентифікації товару, тоді як інші розглядають термін, як емоційно-психологічний образ, який формується у свідомості споживачів та викликає певні асоціації.

У сучасній маркетинговій діяльності поняття «бренд» і «торгова марка» часто ототожнюють. Незважаючи на те, що з юридичної точки зору торгова марка (trademark) є зареєстрованим елементом – назвою, логотипом або

знаком, що ідентифікує товар чи послугу – бренд у маркетингу трактується ширше. Він охоплює не лише елементи ідентифікації, а й сукупність асоціацій, емоційного образу, обіцянок і цінностей, які формуються у свідомості споживачів [12].

Таблиця 1.3 - Відмінності понять «бренд» і «торгова марка»

Категорії порівняння	Бренд	Торгова марка
Основні складові	Комплекс асоціацій, вражень, імідж	Назва, зображення, звукові символи
Об'єктивність	Залежить від сприйняття конкретного споживача; суб'єктивний	Є ексклюзивним відмінним позначенням; об'єктивна
Взаємовідносини	Бренд включає в себе торгову марку	Не кожна торгова марка може стати брендом
Розвиток (динамічність)	Вимагає постійного контролю і управління, з огляду на вимоги ринку і переваги покупців	Одного разу розроблена, закріплюється за власником юридично на певний термін
Момент припинення існування	Існує до тих пір, поки він виконує дане споживачеві обіцянку	Припиняє своє існування в законодавчому порядку

Основною метою при управлінні маркою виступає підвищення її сили, тобто прагнення стати брендом.

Узагальнюючи вище зазначене, марка є основою бренду, отже, мета будь-якої марки – це перетворення на бренд, що є більш змістовним поняттям, однак далеко не кожна торгова марка переходить до розряду бренду, тобто стає впізнаваною та улюбленою. Торгова марка перетворюється на бренд тоді, коли комунікація товар-покупець стає сильнішою та більш стійкою у порівнянні з іншими марками.

Зараз товар і торгова марка набувають нових ролей. Товар перетворюється на носій цінностей, історії, досвіду. Через упаковку, QR-коди, доповнену

реальність, мобільні додатки компанії створюють додатковий рівень взаємодії. Бренд стає точкою входу до світу компанії, а товар – фізичним провідником цінностей бренду.

Таким чином, маркетинг сьогодні не обмежується управлінням продуктом, а оперує цілою системою знаків, значень і досвіду, у центрі якої залишається товар як основа для формування брендової цінності.

Отже, товарна концепція маркетингу відіграє ключову роль у становленні сучасної маркетингової системи, адже вона стала фундаментом для формування поняття торгової марки як унікального засобу ідентифікації товару. Зі зростанням конкуренції та підвищенням вимог споживачів підприємства дедалі більше зосереджуються не лише на якості продукції, але й на створенні диференційованого ринкового образу, який включає емоційні, естетичні й соціальні складові.

Торгова марка, як продовження товарної концепції, виступає стратегічним інструментом для побудови довгострокових відносин із клієнтами, забезпечення лояльності та впізнаваності. У сучасних умовах вона є не лише правовим позначенням, але й символом довіри, репутації та цінностей компанії. Таким чином, товарна концепція, попри свою історичну обмеженість, стала важливою сходинкою на шляху до формування повноцінного бренду як носія цінностей, емоцій та унікального ринкового позиціонування.

1.2 Особливості управління товарним портфелем підприємства

Якщо в компанії є кілька торгових марок, які збалансовані між собою, то можна прийти до висновку, що вона формує свій портфель. На ринку компанії конкурують між собою за рахунок різноманіття асортиментного ряду його оригінальності та стратегічному підході до позиціонування. Стратегія формування «товарного портфеля» (тобто кількості продуктових ліній та продуктів у кожній лінії, які компанія може запропонувати) має першорядне значення для формування загальної маркетингової політики компанії.

Управління товарним портфелем обґрунтовується постановкою організаційних цілей та необхідністю визначення шляхів їх досягнення; збалансованістю всіх організаційних ресурсів, що необхідні для випуску продукції та в цілому організації діяльності підприємства. Крім того, за допомогою управління здійснюється оперативне корегування дій, у яких виникає необхідність.

На сьогоднішній день у науковій літературі спостерігається тенденція щодо розгляду управління як реалізації функцій. Більшість фахівців розглядають управління як оптимальне використання ресурсів для досягнення поставленої мети. Аналіз як вітчизняної, так і іноземної літератури показав, що вчені не виділяють поняття «управління товарним портфелем» як окрему економічну категорію, вони розглядають її як елемент реалізації стратегії розвитку товару на ринку. Управління товарним портфелем на підприємстві спрямовано на постійне вивчення ринку, розширення асортименту, підвищення якості товару та розроблення нових товарів світового рівня і включає в себе використання торговельних марок, упаковки, а також надання послуг [13].

Управління товарним портфелем є одним із найважливіших інструментів досягнення конкурентних переваг на ринку, оскільки саме ефективно функціонуючий товар забезпечує прибутковість та життєздатність підприємства. У зв'язку із вищезазначеним пропонується розглядати систему управління товарним портфелем як комплекс заходів, пов'язаний із вибором напрямків розвитку товарних груп (або торгових марок), їх модифікацій відповідно до вимог ринку з метою задоволення фізичних, естетичних та функціональних потреб споживачів.

На відміну від ширшого поняття товарної політики, яка охоплює комплекс дій щодо створення конкурентоспроможного товару, виявлення нових ринкових сегментів, а також розроблення стратегії упаковки, маркування та супровідного сервісу, управління товарним портфелем має більш вузьке

спрямування. Формування портфеля товарів виступає важливою складовою загальної товарної політики підприємства.

На нашу думку, побудова ефективного товарного портфеля передбачає вирішення низки важливих завдань:

- оптимізація асортименту з урахуванням характеристик споживання та особливостей виробничих процесів;
- визначення темпів оновлення продукції загалом і за окремими категоріями відповідно до етапів життєвого циклу товарів;
- баланс між новими та існуючими товарними позиціями;
- розширення присутності на нових ринках і зміцнення позицій на вже освоєних;
- рівень інноваційності продукції;
- стратегічне планування запуску нових виробів і вилучення малоефективних товарів із портфеля.

Усі ці питання повинні розглядатися у тісному зв'язку з ринковими потребами, поведінкою споживачів та активністю конкурентів. Адже саме ринковий успіх товарів і брендів виступає головним критерієм оцінки діяльності підприємства, а його конкурентоспроможність багато в чому залежить від правильно сформованого товарного портфеля [13].

Управління товарним портфелем є складним та багатогранним процесом, який вимагає системного підходу до прийняття стратегічних рішень щодо розвитку, позиціонування та взаємодії ТМ у межах однієї компанії.

У науковій літературі зустрічаються різні терміни та поняття товарного портфеля: портфель ділової активності, продуктовий портфель, господарський портфель, портфель брендів [14]. У широкому значенні портфель – це сукупність усіх торгових марок і субмарок, що належать компанії.

Таблиця 1.4 – Тракткування поняття «товарний портфель» різними авторами

Автор	Тракткування поняття «товарний портфель»
Д. Аакер	Усі торгові марки або субмарки, приєднані до ринково-орієнтованих продуктів, включно зі спільними марками з іншими компаніями
Ж.-Н. Капферер	Комбінації міжнародних і локальних, сильних і слабких, нових і зрілих торгових марок; інструмент домінування в категорії, створення бар'єрів для конкурентів, формування лояльності
Ф. Котлер	Оцінка всіх «виробництв» фірми — асортиментів, ТМ, підрозділів
Б. Ванекен	Сукупність торгових марок і субмарок, які належать одній організації
І. Биков	Наявність у компанії кількох торгових марок
О. Зозульов	Сукупність усіх ТМ і лінійок, що пропонуються в межах категорії
С. Старов	Сукупність торгових марок, структурованих за принципами

Формування товарного портфеля відбувається у такій послідовності:

- визначається роль кожної ТМ всередині портфеля;
- визначається роль кожної марки в межах «продукт – ринок»;
- формується структура товарного портфеля.

Рішення про кількість торгових марок у портфелі тісно пов'язане з аналізом функціонування підприємства на ринку. Кожен ринок може бути сегментований за товаром, очікуванням покупців чи типом клієнтської бази.

Розмір портфеля зазвичай визначається з урахуванням таких критеріїв:

- довгострокові корпоративні цілі;

- функції торгових марок у портфелі;
- рівень конкуренції на ринку;
- ресурси компанії тощо.

Рішення щодо кількості ТМ передбачає більше, ніж просто їх додавання або видалення, на це впливають ще такі критерії як:

Конкуренція – означає боротьбу з іншими фірмами за забезпечення частки ринку або взаємодоповнюваності торгових марок у межах одного портфоліо, спрямованих на правильне позиціонування бренду з точки зору сприйняття споживачами якості та ціни, серед іншого;

Фінансові показники – торгові марки можна оцінювати щодо їх фінансових показників, таких як прибуток, маржа, маркетингові витрати тощо, а також можна оцінювати за їх ринковими параметрами (тобто оборот, частка ринку, переваги споживачів, концентрація;

Розширення торгової марки – визначається як здатність бренду бути доступним у різних категоріях продуктів або навіть на міжнародних ринках, підвищуючи обізнаність споживачів і потенційно знижуючи витрати на маркетинг за рахунок розширення [15].

Застосування цих критеріїв може привести компанію до процесу позиціонування торгової марки. Використовуючи цей підхід, компанія позиціонує кожен торгову марку відповідно до його атрибутів, доданої вартості та внутрішньої маркетингової узгодженості, а також робить свої торгові марки відмінними один від інших, максимізуючи їхні ринкові можливості та збіги.

Кількість брендів визначається їх функціями (підтримуючі, зонтичні, асортиментні або товарні). Також важливо враховувати довгострокові корпоративні цілі, рівень конкуренції та ресурси компанії. Необхідна кількість брендів визначається в результаті багатоетапного процесу прийняття рішення з використанням різних підходів до управління портфелем брендів (portfolio management) [16].

Розглянемо, які є варіанти підходів до формування портфеля брендів.

Таблиця 1.5 – Аналітичний огляд підходів до класифікації брендів у портфелі компанії

Критерій класифікації	Підходи до розподілу	Переваги	Недоліки
Ціновий сегмент бренду	Преміум, мас-маркет, економ	Чітко ідентифікує бренд, формує зручну візуальну основу для рекламних кампаній	Ускладнює сприйняття бренду споживачем через упереджене ставлення до певного сегмента
Тип бренду за функцією	Корпоративний бренд, товарний бренд	Зрозумілий розподіл для споживача; позитивний досвід з корпоративним брендом поширюється на продукти	Межі між типами брендів можуть бути нечіткими, що ускладнює класифікацію
Функціональна роль у бренд-портфелі	Стратегічний бренд, бренд - важіль, головний бренд, бренд - дійна корова, фланговий бренд.	Дозволяє стратегічно розподіляти ресурси залежно від функції бренду	Деякі бренди не вписуються в задану типологію
Роль бренду в структурі портфеля брендів	Ієрархія брендів, групи брендів, мережі брендів	Полегшує планування довгострокової бренд-стратегії	На практиці часто трапляються змішані структури, що не мають чіткої моделі
Візуальна та вербальна ідентифікація	За елементами: логотип, стиль реклами, канали комунікації	Дає змогу швидко розпізнати продукт та забезпечує єдність візуальної комунікації	Може не охоплювати нестандартні або нові типи комунікацій
Емоційне позиціонування брендів	Power, Identity, Community, Explore (згідно з архетипами брендів)	Полегшує створення впізнаваного образу бренду з урахуванням емоцій споживача	Не всі бренди відповідають цим архетипам, що ускладнює чітке позиціонування
Підхід до побудови бренду	Зонтичний бренд, бренд-розширення, індивідуальний бренд, лінійний бренд	Споживач легко орієнтується в асортименті, нові продукти швидко ідентифікуються	Вимагає ретельного довгострокового планування, що не завжди реалізується компаніями

Портфель містить різні бренди або суббренди організації, що структуруються за певною ознакою та орієнтовані на різні цільові групи й різні цінові сегменти. Такі портфелі володіють здатністю адаптуватися під ринкову ситуацію з метою забезпечення конкурентної стійкості на ринку, а також привернення уваги й формування позитивного іміджу компанії.

Можна сформулювати такі цілі управління портфелем:

- мінімізація канібалізму торгових марок;
- прискорення темпів зростання портфеля, наприклад, з точки зору обсягів продажів;
- підвищення ефективності [15].

Формування чіткого та збалансованого товарного портфеля є основою конкурентної стратегії. Структура портфеля має базуватись на ресурсах організації, при цьому повинні враховуватись сильні та слабкі сторони, а також умови зовнішнього та внутрішнього середовища. На основі аналізу портфеля компанія має визначати, які напрями діяльності слід удосконалити, а які потрібно усунути. Стратегія управління портфелем брендів обирається з урахуванням місії компанії. Зазвичай у місії закладено довгострокову мету компанії.

Ефективне управління портфелем вимагає, щоб менеджери чітко вирішували наслідки стратегії портфелю торгових марок щодо ключових питань, включаючи кількість марок, необхідних для отримання збалансованого управління, вплив глобалізації та/або те, як найкраще організувати відносини між брендами. Фірми мотивовані займатися управлінням портфелем торгових марок, оскільки це забезпечує структуру та дисципліну, необхідні для підтримки та забезпечення успішної стратегії компанії.

Портфель торгових марок дозволяє компаніям розробляти стратегію для кожної марки, визначати потребу позиціонуванні, виявляти неефективні марки та уникати ризиків для компанії, пов'язаних зі стратегією марки.

Стратегію портфеля торгових марок можна розуміти як те, як фірми керують своїми брендами та суббрендами на цільовому ринку з урахуванням таких основних елементів:

- 1.Сприйняття споживачами ціни;
- 2.Сприйняття споживачем якості;
- 3.Конкуренція на цільовому ринку.

Незалежно від прийнятої стратегії, портфель торгових марок компанії буде оцінюватися за його здатністю максимізувати капітал торгових марок.

На завершальному етапі формується структура товарного портфеля шляхом побудови брендової архітектури. Архітектура брендів — це інструмент, який дозволяє різним брендам (ТМ) компанії діяти як узгоджена система, запобігаючи внутрішній конкуренції (канібалізації) та забезпечуючи ефект синергії в управлінні.

Іншими словами, архітектура бренду впорядковує асортимент брендів, визначаючи їхні ролі й типи взаємодії. Нерідко вона формується на інтуїтивному рівні, що згодом ускладнює процес управління брендами.

Тому стратегічно важливо створювати продуману, економічно та маркетингово обґрунтовану архітектуру брендів. У її межах бренди вибудовуються у певну ієрархію, де кожен рівень виконує конкретну функцію й має тісний зв'язок із іншими елементами брендової системи.

За Д. Аакером ієрархія брендів будується таким чином [17]:

- корпоративний бренд визначає корпорацію, яка стоїть за товаром чи послугою;
- асортиментний (сімейний) бренд охоплює декілька класів товарів;
- бренд продуктової лінії пов'язаний із певними товарами компанії;
- суббренд — бренд, який пов'язаний з основним брендом і посилює асоціації з ним [17].

Архітектуру бренду зображують різними видами, залежно від кількості рівнів ієрархії та наявності унікальних характеристик. Ж.-Н. Капферер виділяє шість основних типів побудови брендової структури:

1. Торгова марка товару (product brand) – кожен товар має власну унікальну назву, яка підкреслює його індивідуальне позиціонування на ринку.

2. Торгова марка асортименту (line brand) – об'єднує товари однієї лінійки під спільною концепцією або ціллю, яка проходить через увесь асортимент.

3. Групова марка (range brand) – спільна назва використовується для групи товарів, передаючи основну обіцянку бренду всім позиціям у межах групи.

4. Дочірний бренд «парасолька» (umbrella brand) – корпоративне ім'я застосовується для просування декількох товарів або брендів на різних ринках.

5. Вихідна торгова марка (source brand) – подібно до дочірнього бренду, але замість назви компанії акцент робиться на імені конкретного товару, що стає джерелом просування.

6. Підтримуюча торгова марка (endorsing brand) – виступає як марка-доброзичливець, яка формує позитивне ставлення до широкого спектра товарів, що можуть бути представлені як окремим брендом, так і в рамках асортиментної або групової марки [18].

Д. Аакер запропонував систему, згідно якої архітектура портфеля брендів будується за такими підходами: будинок бренду (branded house) й будинок брендів (house of brands).

1. Branded House – ця стратегія також називається монобрендовим портфоліо. Ця стратегія використовується фірмами, які використовують назви своїх корпоративних торгових марок на всіх своїх продуктах. Перевагами, пов'язаними з цією стратегією, є додаткова впізнаваність марки та знання, зменшення витрат на маркетинг і рекламу завдяки амортизації витрат у портфель торгових марок, а також позитивний ефект поширення на всі продукти. Однак існують також ризики, пов'язані з цією стратегією, особливо з точки зору репутаційного ризику (якщо проблема виникає в одному з продуктів, негативний вплив може статися на весь бренд) і ризику розмивання (коли бренд позиціонується занадто широко). у кількох категоріях продуктів, його значення може стати занадто розмитим) [18].

2. House of Brands – цей підхід виявився більш поширеним, ніж монобрендові стратегії. Індивідуальні торгові марки створюються для різних продуктів або ринків. Деякі фірми, які використовують окремі торгові марки, можуть розкривати на своїх упаковках назву своєї материнської компанії за допомогою адреси або невеликого логотипу. Проте деякі торгові марки вирішують не висвітлювати взаємозв'язки між своїми торговими марками через певні стратегії, засновані на сприйнятій якості, ціні або цільових споживачах [18].

3. Суббрендинг – було виявлено, що в багатьох продуктах використовуються змішані торгові марки, що містять дві або більше торгових марок. Це трапляється, коли фірма об'єднує корпоративну марку або марку асортименту (батьківська марка) з іншою торговою маркою у поєднанні з метою створення та передачі сенсу.

4. Схвалені торгові марки – за якими марка була схвалена або корпоративною, або власною назвою. Ця стратегія зазвичай містить такі речення, як «надано вам...», «виробники...» або продаються як «Марка X від (батьківської торгової марки)». Використання торгової марки для підтримки не наражає компанії на репутаційний ризик і надає більшу різноманітність альтернатив позиціонування, ніж якби корпоративний брендинг був єдиним варіантом [20].

5. Стратегія гібридних (або змішані) торгові марки, включаючи певну комбінацію вищезазначених. Уважніший погляд на компанії, закодовані як такі, що приймають гібридну стратегію, показує значну роль злиттів і поглинань: гібрид, швидше за все, є випадковим стратегічним проявом, а не проактивним стратегічним вибором марки.

Ці п'ять стратегій суттєво відрізняються за своїм впливом і видатністю або видимістю капіталу корпоративні торгові марки (тобто зв'язку з корпоративною маркою), а також за конкретним суб'єктом марки, який керує поведінкою споживачів (тобто роль драйвера марки). Ці варіації, у свою чергу, впливають на очікувані моделі винагород і ризиків. З точки зору ефективності

маркетингу, більша кількість брендів, що продаються в меншій кількості сегментів, низький рівень конкуренції всередині портфеля та сильне сприйняття споживачами якості брендів фірми, здається, є найсильнішими рушійними силами стратегії портфеля брендів лояльність. І навпаки, з точки зору максимізації ринкової частки, виглядає якраз протилежне: менші портфелі брендів, що продаються у більшій кількості сегментів, з більшою конкуренцією всередині портфеля та нижчою сприйманою якістю, асоціюються з більшою ринковою часткою [20].

У маркетинговій літературі немає переконливих висновків щодо найкращого підходу до цього питання. Фірми можуть вибирати, мати більше чи менше торгових марок у своєму портфелі на основі цільових ринків, конкурентів, маркетингових можливостей (здатність визначати, розвивати та надавати цінність клієнтам шляхом об'єднання та використання наявних ресурсів).

Конкуренція в стратегії портфеля торгових марок може бути визначена або конкуруючими фірмами одна з одною за той самий ринок, або ступенем, до якого бренди в портфелі фірми конкурують один з одним – конкуренція всередині портфеля (або стратегія канібалізації).

Таким чином, конкуренція означає, як організувати «правила гри» в портфелі, необхідність позиціонування цих брендів у зв'язку один з одним з метою досягнення стратегічної рівноваги торгових марок, а також як захистити ринок фірми від її конкурентів.

З точки зору внутрішньої конкуренції, маркетингова література передбачає негативні сторони цієї ситуації, такі як нижчі надбавки від учасників каналу та споживачів, вищі суми витрат на рекламу та нижча адміністративна ефективність через дублювання зусиль. Внутрішньо-портфельна конкуренція як показник імовірних нижчих майбутніх фінансових результатів. Однак існують переваги, такі як конкуренція за ресурси каналу та споживчі витрати, що створює «внутрішній ринок», що веде до більшої ефективності та кращого розподілу ресурсів, створює бар'єр для входу на

територію потенційних конкурентів і пом'якшує пошук різноманітності/зміну бренду [19].

Наступні характеристики визначають спосіб співіснування ТМ між собою:

- збалансований портфель містить зрілі торгові марки, що знаходяться на стадії розробки, прибуткові та марки на етапі інвестування, і, нарешті, марки, які є локальними або потенційно/вже глобальними;
- наявність сильних флагманських торгових марок є обов'язковою, оскільки вони генерують необхідні фінансові ресурси, які, у свою чергу, можна інвестувати в розвиток менш потужних брендів. Фінансові показники відіграють важливу роль, оскільки кожна торгова марка має бути фінансово життєздатним у довгостроковій перспективі;
- рівновага торгової марки у портфелі є динамічною, коли нові бренди купуються або створюються, а інші припиняються з мережі, якщо вони більше не відповідають визначеним критеріям [20].

Отже, управління товарним портфелем є ключовим елементом стратегічного управління підприємством, який забезпечує ефективне використання ресурсів, адаптацію до змін ринкового середовища та досягнення конкурентних переваг. Система управління товарним портфелем передбачає не лише формування оптимальної структури асортименту, але й постійний аналіз ринку, оновлення продукції, розвиток торгових марок і виведення на ринок нових товарів. Формування збалансованого товарного портфеля сприяє підвищенню ринкової привабливості продукції, зміцненню позицій підприємства, максимізації прибутку та забезпеченню стійкого зростання. З урахуванням сучасних тенденцій в науковій літературі та практиці, управління товарним портфелем слід розглядати як динамічний, комплексний процес, що інтегрує маркетингові, фінансові та стратегічні аспекти діяльності підприємства.

1.3 Методичні підходи до оцінки управління товарними портфелем компанії

В економічній літературі розглядають значну кількість методів, підходів і моделей для здійснення портфельного аналізу. Серед них особливе місце посідають матричні моделі, які базуються на комбінації кількох ключових показників (факторів), обраних відповідно до цілей дослідження.

Орієнтуючись при розробці товарного портфелю на ринковий попит, існує необхідність використовувати моделі та методи, що обґрунтовані номенклатурою та структурою товарів, які мають попит на продукцію. На основі цього можна виділити дві основних групи методів оптимізації товарного портфелю:

- аналітичні;
- синтетичні [21].

Таблиця 1.6 – Аналітичні та синтетичні методи оптимізації товарного портфелю

Методи управління товарний портфелем	Моделі прийняття управлінських рішень
– поглиблення – розширення – скорочення – звуження	– дескриптивні і нормативні моделі – індуктивні і дедуктивні моделі – проблемно-орієнтовані моделі і моделі рішення – одноцільові і багатоцільові моделі – одноперіодні і багатоперіодні моделі – детерміновані та стохастичні

Група аналітичних методів передбачає проведення аналізу, абстрагування, допущення за інших рівних умов для визначення оптимального товарного

портфелю. Натомість синтетичні методи не базуються на розрахунках, вимірюваннях чи логічних алгоритмах із чітко заданими правилами – вони спираються переважно на практичний досвід і аналогії.

Оскільки зазначені методи орієнтуються на різні джерела конкурентоспроможності, мають відмінні критерії оптимальності, використовують власні системи оцінювання параметрів і різну форму подання результатів, доцільним є представлення класифікації методів оптимізації товарного портфеля компанії (див. рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Класифікація методів оптимізації товарного портфеля компанії [22]

Вибір методу оптимізації товарного портфеля залежить від особливостей внутрішнього та зовнішнього операційного середовища компанії, зокрема: характеристик продукції, ринкових умов і наявних виробничих ресурсів. Важливо також врахувати діяльність компанії в комплексі.

Методи вивчення споживчих переваг зосереджені на виявленні прихованих потреб клієнтів, аналізі та оцінці їхньої поведінки за допомогою визначених поведінкових критеріїв.

Метод економічного аналізу за допомогою математичних інструментів дозволяє оцінити досліджуваний об'єкт і з певним рівнем ймовірності встановити кількісні показники, необхідні для формування оптимального асортименту продукції підприємства.

Метод оцінки продуктового портфеля за Діббом-Сімкіним дозволяє визначити стратегічні напрямки розвитку окремих товарних груп, встановити пріоритетні позиції у портфелі, проаналізувати його ефективність і запропонувати шляхи вдосконалення. Для проведення аналізу використовуються показники динаміки продажів і змінних витрат.

Найбільш популярними серед матриць стратегічного аналізу є дві: матриця портфельного аналізу Бостонської консалтингової групи (BCG-матриця) та дев'ятисекторна матриця McKinsey (також відома як GE-матриця).

BCG-матриця стала однією з перших аналітичних моделей, яка застосовувалась у стратегічному маркетингу. Вона дозволяє оцінити діяльність бізнес-одиниць, враховуючи динаміку зростання ринку та ринкову частку компанії [23].

Основу цієї матриці становлять два ключові показники: темп зростання ринку, на якому діє підприємство, та відносна частка цього підприємства на ринку. Через це її також називають «матрицею зростання – ринкової частки» (Growth–Share Matrix).

Концепція BCG-матриці ґрунтується на моделі життєвого циклу товару, згідно з якою продукт проходить чотири основні етапи свого розвитку:

Вихід на ринок (товар – “дикі кішки”) – на початковому етапі товар характеризується високим потенціалом зростання, однак має незначну частку ринку. Такі продукти зазвичай потребують значних інвестицій для маркетингового просування, дослідження ринку, адаптації до споживчих потреб і розвитку каналів збуту.

Ріст (товар – “зірка”) – характеризується стабільно високими темпами зростання ринку та значною ринковою часткою товару. Продукт активно розвивається, набуває популярності серед споживачів і генерує суттєві обсяги доходів.

Зрілість (товар – “дійна корова”) – темпи зростання ринку сповільнюються або стабілізуються, однак товар зберігає лідируючу ринкову позицію. Продукт є джерелом стабільного грошового потоку і не вимагає значних додаткових інвестицій. «Дійні корови» забезпечують фінансування інших напрямів бізнесу, зокрема – підтримку «зірок» і розвиток «диких кішок».

Спад (товар – “собака”) – товар втрачає ринкову привабливість через зниження попиту, технологічну застарілість або появу ефективніших конкурентів. Частка ринку є незначною, темпи зростання – мінімальними або від’ємними.

Матриця Бостонської консультативної групи концентрується як на позитивних, так і негативних грошових потоках, які асоціюються з різними бізнес-одиницями підприємства чи його продуктами. Бажана послідовність розвитку продуктів у даній матриці наступна:

“Дикі кішки” → “Зірка” → “Дійна корова” → “Собака”.

Матриця McKinsey/General Electric, розроблена консалтинговою компанією McKinsey & Co спільно з корпорацією General Electric, є стратегічним інструментом портфельного аналізу, що використовується для оцінки поточної ринкової ситуації з метою прийняття обґрунтованих управлінських рішень [25]. Основними критеріями аналізу в цій моделі є:

Привабливість ринку – визначає потенціал ринку з точки зору зростання, прибутковості, бар'єрів входу, технологічних тенденцій, стабільності та інших зовнішніх факторів, що можуть впливати на доцільність інвестування в певний сегмент.

Конкурентоспроможність (переваги в конкуренції) – характеризує позицію компанії або її товару на ринку, включаючи такі параметри, як частка ринку, рівень витрат, якість продукції, впізнаваність бренду, доступ до дистрибуційних каналів, ефективність маркетингової стратегії тощо.

Матриця представляється у вигляді дев'яти квадратів (3×3), які поєднують три рівні ринкової привабливості (висока, середня, низька) з трьома рівнями конкурентоспроможності бізнес-одиниці (сильна, середня, слабка). Це дозволяє класифікувати стратегічні бізнес-одиниці (SBU) відповідно до їхньої доцільності для подальшого розвитку, підтримки чи виведення з портфеля. Такий підхід забезпечує гнучке стратегічне планування й ефективний розподіл ресурсів компанії.

На відміну від BCG-матриці, дев'ятисекторна матриця McKinsey враховує не лише «кількісні» показники (такі як обсяг продажів чи прибуток), а й низку суб'єктивних чинників – зокрема, нестабільність ринкової частки, рівень технологічного розвитку, стан кадрового потенціалу. Ці аспекти суттєво впливають на формування стратегічних рішень.

Мета застосування методів портфельного аналізу полягає у сприянні менеджменту в глибшому розумінні внутрішньої структури бізнесу, створенні прозорості системи обліку витрат і прибутків у багатoproфільних компаніях.

Основною перевагою портфельного аналізу є його здатність логічно структурувати інформацію та наочно демонструвати ринкові позиції стратегічних бізнес-одиниць, що дає змогу оцінити їхню відносну привабливість і конкурентоспроможність у межах різних ринків.

Втім, попри значний потенціал портфельних інструментів, їх ефективність у кризових умовах часто обмежується впливом зовнішніх

факторів. Це знижує результативність оцінок, отриманих за допомогою таких матриць.

Зокрема, під час економічних криз суттєво знижується попит на товари, особливо на продукцію попереднього або ексклюзивного вибору. Це ускладнює оцінювання ринкової привабливості – ключового параметра, необхідного для формування портфельних стратегій.

Метод ABC-аналізу – один з універсальних та розповсюджених методів структурного аналізу товарного асортименту, заснований на ранжуванні об'єктів дослідження з ряду обраних показників. Основна ідея будується за принципом Парето, відповідно до якого „необхідно концентрувати ресурси на тій малій частині, що дуже важлива, ніж на великій частині другорядного” [24].

XYZ-аналіз, у свою чергу, дозволяє оцінити стабільність продажів окремих товарів або їх груп. На основі цього визначаються нормативи товарного запасу та частота замовлень.

Поєднання методів ABC та XYZ забезпечує комплексний підхід до управління товарним портфелем, сприяючи ефективнішому контролю запасів і прийняттю рішень щодо оптимізації обсягів виробництва.

Перевагою такого підходу є врахування змін у показниках обсягів продажу, що виникають через коливання попиту. Однак для розрахунку коефіцієнта варіації необхідна достовірна статистика продажів за попередні періоди, що ускладнює аналіз нових товарів, для яких таких даних ще немає.

Метод Дібба-Сімкіна дозволяє визначити пріоритетні товарні групи на основі порівняння обсягів продажів у грошовому вираженні з їхнім внеском у покриття витрат. Цей підхід дає змогу встановити основні вектори розвитку для окремих товарних позицій, виявити найперспективніші елементи асортименту, проаналізувати ефективність його структури та окреслити шляхи для її вдосконалення.

Для аналізу використовуються показники динаміки продажів та собівартості продукції, при цьому враховуються лише змінні витрати, без

урахування постійних [26]. Залежно від співвідношення між виручкою та внеском у покриття витрат, товари класифікуються на чотири основні групи:

Група А — найбільш цінна для компанії категорія товарів. Її позиції можуть виступати орієнтирами при прийнятті рішень щодо введення нової продукції до асортименту.

Група В1 — товари з великим обсягом продажів, прибутковість яких слід підвищити. Навіть незначне зростання рентабельності таких товарів може суттєво вплинути на загальний прибуток підприємства. Це можливо завдяки, наприклад, підвищенню цін чи зниженню витрат на закупівлю.

Група В2 — продукція з високим рівнем рентабельності, для якої необхідно нарощувати обсяги продажів (через маркетингові заходи, рекламу, акції тощо). У такому разі приріст прибутку перевищить темпи зростання продажів.

Група С — найменш ефективні позиції асортименту. Рекомендується розглянути можливість заміни окремих товарів цієї категорії або навіть повного виключення збиткових найменувань із портфеля [26].

Проводячи таку діагностику, компанія має можливість визначити перспективи розвитку свого асортименту.

Таблиця 1.7 – Порівняльна характеристика методів аналізу товарного портфеля

Метод	Переваги	Недоліки
1	2	3
АВС-аналіз	Універсальність, простота впровадження, підвищення точності прогнозування попиту, оптимізація запасів, зниження витрат, ефективне управління ресурсами.	Не враховує зовнішніх факторів (ринкові умови, конкуренція), обмежується фінансовими показниками, потребує регулярного оновлення даних.

Продовження таблиця 1.7

1	2	3
Матриця BCG	Простота та швидкість аналізу, наочна візуалізація портфеля, стратегічна орієнтація, логічна прив'язка до життєвого циклу товару.	Спрощена структура, не враховує якісних характеристик, стандартність стратегічних рекомендацій, непридатна для нестабільних ринків.
Матриця McKinsey/GE	Глибокий комплексний аналіз, врахування внутрішніх і зовнішніх факторів, адаптивність, можливість формування гнучких стратегічних рішень.	Висока складність реалізації, потреба в великому обсязі даних, суб'єктивність у визначенні критеріїв, потреба у кваліфікованому аналізі.
Метод Дібба-Сімкіна	Дає змогу оцінити ефективність продуктової структури, враховує динаміку продажів і витрат, дозволяє визначити пріоритети та напрями розвитку товарів.	Обмежений набір факторів аналізу, орієнтація на фінансово-кількісні показники, недостатній рівень адаптації до нечислових ринкових змін.

Застосування комплексного підходу, що поєднує кількісні матричні моделі з аналізом споживчих переваг і структурними методами, забезпечує глибоке розуміння ефективності товарного портфелю, сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень і підвищує конкурентоспроможність підприємства на ринку. Водночас необхідно враховувати специфіку ринкових умов і внутрішніх ресурсів компанії, що зумовлює гнучкість вибору методів та їх адаптацію до конкретної ситуації.

Отже, у межах першого розділу було проведено комплексне дослідження сутності товарної орієнтації підприємства, особливостей управління товарним портфелем і методичних підходів до його оцінки. Встановлено, що товарна концепція маркетингу, попри свою історичну обмеженість, стала фундаментом для формування сучасного стратегічного управління брендами, оскільки саме вона вперше акцентувала увагу на якості та унікальних властивостях продукції

як джерелі споживчої цінності. У процесі еволюції маркетингових концепцій товар поступово перетворився з фізичного об'єкта на носія символів, емоцій, цінностей, а торгова марка стала основним інструментом диференціації, формування впізнаваності та побудови довгострокових відносин зі споживачем.

Розкрито, що управління товарним портфелем – це стратегічно важлива діяльність, спрямована на забезпечення конкурентоспроможності підприємства, оптимізацію асортиментної структури та формування збалансованої системи брендів. Зазначено, що ефективне управління передбачає постійне оновлення продукції відповідно до стадії життєвого циклу, моніторинг ринкових тенденцій, мінімізацію внутрішньої конкуренції між марками (канібалізму) та підвищення прибутковості кожної товарної одиниці. У зв'язку з цим важливу роль відіграє побудова бренд-архітектури (branded house, house of brands, hybrid), яка визначає структуру взаємодії між торговими марками в межах компанії.

Обґрунтовано доцільність використання різних методів портфельного аналізу – аналітичних (ABC-, XYZ-, BCG- та McKinsey-матриці) та синтетичних підходів – для оцінки ефективності товарного портфеля. Зазначено, що поєднання кількісних моделей з оцінкою поведінки споживачів забезпечує системний підхід до прийняття стратегічних рішень. Особливо актуальним є комплексне використання BCG-матриці для визначення стадії ЖЦТ брендів, ABC-аналізу для оцінки їхнього фінансового внеску та моделі Дібба-Сімкіна – для стратегічного управління асортиментом на основі прибутковості.

2 ОЦІНЮВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМИ МАРКАМИ В ПОРТФЕЛІ КОМПАНІЇ ТОВ «СНЕК ПРОДАКШН»

2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «Снек Продакшн»

Група компаній Snack Production є національним виробничо-дистриб'юторським об'єднанням, яке займає провідні позиції на українському ринку снекової продукції.

Історія компанії розпочалася наприкінці 1990-х років. Перший вагомий внесок в розвиток нової галузі на ринку України зробила група компаній SIGROUP, що працювала на ринку із 1995 року. Це об'єднання українських підприємств, які виробляли харчові продукти та товари для дому. Група була одним із провідних в Україні виробників снекової продукції (арахіс, фісташка, фасоване соняшникове і гарбузове насіння, картопляні та лавашні чипси, екструзія), а також крупним експортером у країни Середньої Азії та Близького Сходу [27].

В результаті реорганізації за рішенням керівництва корпорації SIGROUP в 2014 році на ринок вийшла ГК Snack Production.



Рисунок 2.1 – Логотип ГК Snack Production

Група компаній Snack Production здійснює свою діяльність у кількох стратегічно важливих напрямках (див. табл. 2.1), кожен з яких виконує критичну функцію в системі управління цінністю.

Таблиця 2.1 – Основні види діяльності ГК Snack Production [27]

Види діяльності (Стратегічний напрям)	Основні функції	Ключові елементи
Виробництво снекової продукції	Виготовлення широкого асортименту продукції, автоматизація, масштабованість	Автоматизація, технологічні лінії, потужності у Дніпропетровській області
Маркетинг і бренд-менеджмент	Розвиток торгових марок через маркетингові стратегії та цифрові комунікації	CRM, соціальні мережі, участь у виставках, гейміфіковані акції
Логістика та дистрибуція	Управління постачанням продукції через власну логістичну інфраструктуру	Склади, автопарк, IT-системи доставки
Зовнішньоекономічна діяльність	Адаптація продукції до вимог зовнішніх ринків та її експортне просування	Сертифікація, адаптація упаковки, логістичне забезпечення
Контроль якості	Забезпечення відповідності продукції міжнародним стандартам якості	НАССР, ISO, повний цикл контролю від сировини до упаковки

Юридично в Україні Група компаній Snack Production представлена низкою зареєстрованих підприємств, серед яких ключову роль відіграє ТОВ «Снек Продакшн», а також функціонують спеціалізовані структури — ТОВ «Море-2007» та ТОВ «Клуб Чипсов». Водночас на практиці ці компанії є частинами єдиного операційного контуру, де централізоване управління здійснюється з боку головного офісу. Така горизонтальна диверсифікація дозволяє групі зберігати гнучкість і мінімізувати ризики за рахунок розподілу операційної діяльності між різними одиницями.

Функціонування кількох юридичних осіб має передусім технічний характер і зумовлено особливостями договірної та виробничого планування. Це не впливає на маркетингову стратегію, архітектуру брендів чи модель управління портфелем торгових марок. Для ринку, споживача та партнерів

Snack Production функціонує як єдина компанія з чітко визначеною корпоративною ідентичністю, стандартизованою якістю продукції та уніфікованими комунікаційними підходами.

Корпоративна структура групи компаній «Snack Production» відображає ознаки вертикально інтегрованої моделі управління, яка поєднує функціональний поділ праці з високим рівнем централізації ключових бізнес-процесів. Такий підхід дозволяє забезпечити повний контроль над усім виробничо-комерційним циклом — від закупівлі сировини до просування готової продукції на внутрішньому та зовнішніх ринках.

Виробничий сегмент

Центральною ланкою корпоративної структури виступає виробниче підприємство ТОВ «Снек Продакшн», що здійснює повний цикл виготовлення снекової продукції. Виробництво зосереджене у Дніпропетровському регіоні, де функціонують високотехнологічні автоматизовані лінії. Така горизонтальна диверсифікація дозволяє групі зберігати гнучкість і мінімізувати ризики за рахунок розподілу операційної діяльності між різними одиницями. Компанія дотримується міжнародних стандартів якості (зокрема HACCP та ISO), що дозволяє забезпечувати стабільність споживчих властивостей продукції та відповідність вимогам експортних ринків. Контроль якості здійснюється на всіх етапах – від перевірки сировини до зберігання готової продукції.

Транспортно-логістичний блок

Функції внутрішньої та міжнародної логістики реалізуються через профільну транспортну компанію Eurogrouptrans, яка є генеральним логістичним партнером групи. Компанія здійснює вантажні та пасажирські перевезення, має власний автопарк і ремонтні бази, зокрема у місті Синельникове. Eurogrouptrans виконує як внутрішньовиробничі перевезення між заводами й складами, так і міжнародні транспортування, зокрема в межах країн ближнього зарубіжжя. Наявність власного логістичного підрозділу дозволяє зменшити залежність від сторонніх операторів і підвищити операційну гнучкість.

Комерційно-маркетинговий блок

Управління збутом, торговими комунікаціями та просуванням продукції забезпечується за участі компанії «Дистрибуція», яка функціонує як окрема структура в межах групи. Її діяльність охоплює планування продажів, трейд-маркетинг, ведення переговорів з національними та регіональними торговими мережами, а також повний цикл дистрибуційного обслуговування. Компанія має 42 філії на території України, що дозволяє оперативно забезпечувати покриття всіх сегментів роздрібного ринку (лінійна та VIP-роздріб, ОПТ, HoReCa).

З точки зору корпоративного управління, така структура сприяє концентрації стратегічного контролю на рівні керівництва материнської компанії, що дозволяє впроваджувати єдину політику в питаннях фінансів, маркетингу, інноваційного розвитку та соціальної відповідальності. Зокрема, компанія бере участь у благодійних ініціативах, що свідчить про наявність інтегрованого підходу до сталого розвитку бізнесу.

Корпоративна структура Snack Production демонструє високий ступінь інтеграції та функціональної взаємодії між окремими підрозділами. Вона побудована за принципами централізованого управління із збереженням гнучкості окремих операційних одиниць, що забезпечує ефективну реалізацію стратегії розвитку компанії на національному та міжнародному рівнях. Такий підхід дозволяє компанії забезпечувати стійке зростання фінансових показників та адаптуватися до викликів сучасного ринку шляхом внутрішньої синергії та стратегічного планування.

У межах аналізу діяльності групи доцільно зосередити увагу на підприємстві ТОВ «Снек Продакшн» як ключовому виробничому осередку об'єднання. Саме це підприємство виконує функції розробки, виготовлення, тестування та промоції основних торгових марок групи компаній Snack Production, формуючи основу для подальшої логістики та збуту.

Таблиця 2.2 – Загальна характеристика підприємства ТОВ «Снек Продакшн» [28]

Повна назва	Товариство з обмеженою відповідальністю «Снек Продакшн»
Скорочена назва	ТОВ «Снек Продакшн»
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Основний вид діяльності	10.20 Перероблення та консервування риби, ракоподібних і молюсків
Допоміжні види діяльності	Перероблення та консервування картоплі, Інші види перероблення та консервування фруктів і овочів, Виробництво інших харчових продуктів, н.в.і.у., Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами, Неспеціалізована оптова торгівля, Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами, Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна, Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки, Надання інших інформаційних послуг, н.в.і.у., Виробництво промислових газів, Оптова торгівля хімічними продуктами, Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів, н.в.і.у.
Веб-сторінка	https://www.snackproduction.com.ua/

На сьогодні на підприємстві працює понад 293 співробітників. Завдяки модернізації виробничих потужностей та встановленню обладнання європейського рівня, ТОВ «Снек Продакшн» забезпечує відповідність своєї продукції міжнародним стандартам.

Завдяки сучасним технологіям виробництва, торгові марки компанії займають лідируючі позиції у більшості снекових сегментів ринку України та деяких експортних ринках. Компанія використовує лише натуральні компоненти, якість яких контролюється згідно з міжнародними стандартами.

Місія ТОВ «Снек Продакшн» полягає у забезпеченні споживачів якісною, безпечною та доступною снековою продукцією, що відповідає сучасним

стандартам харчування та задовольняє потреби в щоденних закусках. Підприємство прагне сприяти формуванню культури споживання снєків в Україні, пропонуючи різноманіття смаків, оптимальне співвідношення ціни та якості, а також безперервне оновлення асортименту з урахуванням змін у споживчих перевагах.

Бачення компанії орієнтоване на закріплення позицій лідера у сегменті сухариків та входження до трійки провідних виробників солоних снєків в Україні. ТОВ «Снєк Продакшн» прагне стати інноваційним та соціально відповідальним підприємством, яке не лише відповідає на виклики ринку, а й формує нові тенденції через впровадження екологічних рішень, розвиток локального виробництва та підтримку сталого споживання.

Стратегічна мета компанії передбачає забезпечення стійкого зростання ринкової частки за рахунок диверсифікації продуктового портфеля, освоєння нових сегментів (зокрема здорових снєків), розширення присутності в мережах роздрібної торгівлі та збільшення експортного потенціалу. Одним з ключових напрямів стратегії виступає маркетингова трансформація, що охоплює модернізацію брендів, персоналізацію комунікацій зі споживачем та цифровізацію каналів просування [29].

Організаційна структура компанії є функціональною з елементами лінійного управління. Керівництво підприємства очолює генеральний директор групи Snack Production. Під його керівництвом працюють: директор ТОВ "Снєк Продакшн", директор з виробництва, директор з маркетингу та збут, фінансовий директор, директор з логістики та постачання.

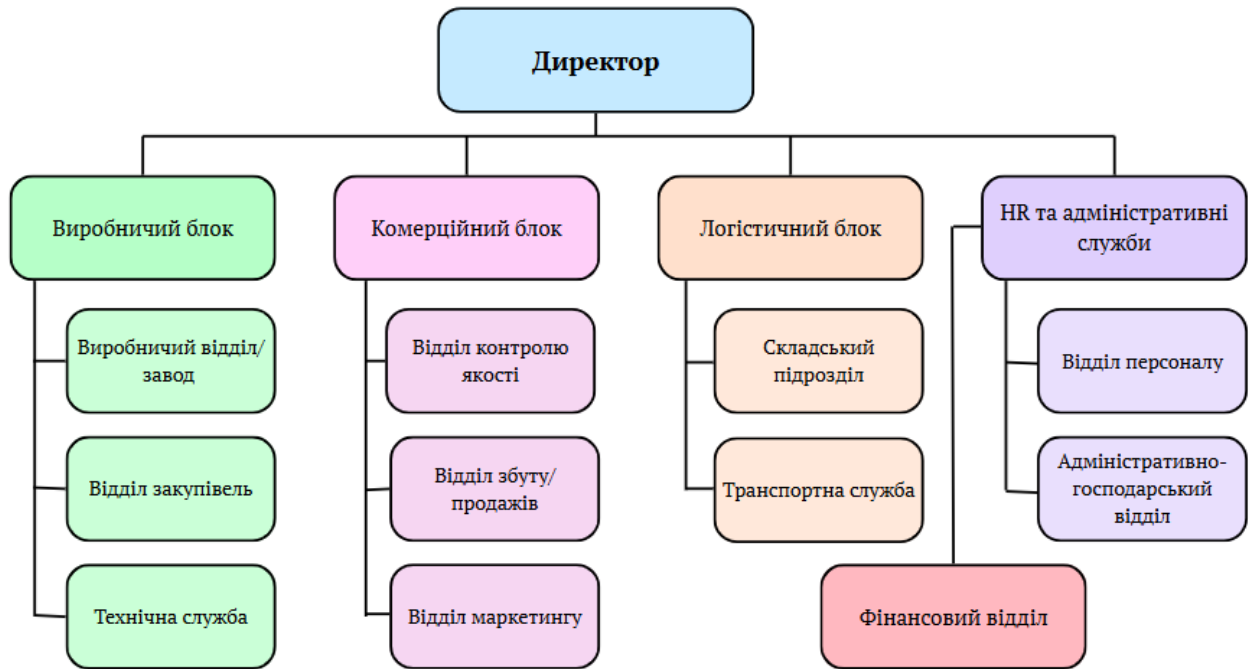


Рисунок 2.2 – Організаційна структура підприємства ТОВ «Снек Продакшн»

Компанія має дистрибуційні канали у всіх регіонах України, а також активно розвиває експортну діяльність, поставляючи продукцію до різних країн світу, зокрема Польщі, Німеччини, Казахстану та інших. Такий рівень присутності дозволяє їй гнучко адаптуватися до змін ринкового середовища та підтримувати стабільне зростання.

Збутова політика підприємства ґрунтується на моделі інтенсивної дистрибуції, яка передбачає широке охоплення роздрібних точок продажу та максимальну доступність продукції для кінцевого споживача. Реалізація продукції здійснюється через багаторівневу систему посередників, що включає:

- національні торговельні мережі загальноукраїнського масштабу (АТБ, Сільпо, Novus, Фора, Метро, Епіцентр тощо);
- регіональних дистриб'юторів, кількість яких перевищує 80 партнерів, що забезпечують покриття усіх областей України;
- спеціалізовані роздрібні торгові точки (кіоски, магазини формату «біля дому»), а також заклади HoReCa;

- інтернет-канали реалізації, представлені через корпоративний сайт та B2B-платформи.
- сегмент private label (PL) – виробництво снекової продукції під власними торговими марками роздрібних мереж.

Особливу увагу варто звернути на участь ТОВ «Снек Продакшн» у виробництві товарів для private label, що є окремим напрямом торгово-посередницької діяльності. У цьому форматі компанія співпрацює з провідними національними мережами, зокрема АТБ, Varus, METRO та іншими, виробляючи продукцію під марками замовника. Такий підхід дозволяє:

- забезпечити високе завантаження виробничих потужностей;
- зменшити маркетингові витрати, оскільки просуванням бренду займається замовник;
- посилити переговорну позицію компанії як виробника;
- диверсифікувати джерела доходів за рахунок контрактного виробництва.

Виробництво у форматі private label потребує дотримання жорстких стандартів якості, відповідності вимогам тендерної документації, гнучкого планування обсягів та оперативної логістики. У структурі збуту компанії частка продукції, виготовленої для private label, має стабільну динаміку, демонструючи зростання на фоні популярності PL-сегменту серед ціновочутливих споживачів [29].

Варто зазначити, що бізнес-модель ТОВ "Снек Продакшн" є вертикально інтегрованою: компанія поєднує виробництво, упаковку, логістику, маркетинг і роздрібну реалізацію, що забезпечує високий контроль на всіх етапах створення доданої вартості. Це дозволяє оптимізувати витрати, скорочувати терміни поставок і забезпечувати стабільну якість продукції.

ТОВ "Снек Продакшн" є ефективно організованим підприємством із чітко структурованим управлінням, конкурентоспроможною продукцією та динамічною присутністю на українському та міжнародному ринках.

Структура виробництва ТОВ «Снек Продакшн» вирізняється високим ступенем організаційної впорядкованості, технологічної досконалості та просторової оптимізації, що відповідає сучасним стандартам індустрії харчових продуктів. Виробничий процес побудований за принципами вертикальної інтеграції, що забезпечує контроль над усіма етапами – від надходження сировини до зберігання та дистрибуції готової продукції.

На першому етапі здійснюється постачання сировини. Компанія закуповує високоякісні продукти (зокрема насіння соняшника, гарбузове насіння, горіхи, рибу тощо) у перевірених постачальників. Вибір сировини здійснюється з урахуванням її фізико-хімічних характеристик, що дозволяє дотримуватись стабільної якості на виході. Важливо зазначити, що Snack Production декларує використання натуральних спецій провідних світових брендів, що додатково підвищує споживчу цінність продукції.

Далі відбувається підготовка інгредієнтів: сировина очищується, сортується, за потреби – змішується з добавками відповідно до рецептур. Цей етап є критичним для забезпечення стабільної текстури, смакових характеристик та безпечності продукту.

Ключовим є технологічний етап виробництва, що включає смаження, запікання, соління, сушіння залежно від виду продукції. Усі операції здійснюються на сучасному автоматизованому обладнанні, що мінімізує вплив людського фактору та гарантує повторюваність параметрів якості. Такий підхід відповідає світовим практикам lean manufacturing і дозволяє досягати високої продуктивності при мінімальних витратах.

Виробничі потужності компанії оснащені інноваційним обладнанням, аналогів якому в Україні не існує. Всі процеси автоматизовані, що дозволяє досягти найвищого рівня продуктивності.

Завдяки високій якості та сучасним технологіям виробництва, торгові марки компанії впевнено утримують перші позиції практично у більшості снекових сегментах українського ринку, лідирують у ряді країн ЗЕД та активно освоюють ринок Казахстану.

Використання сучасного обладнання та автоматизованих ліній дозволяє компанії забезпечувати стабільну якість продукції, ефективно контролювати виробничі процеси та оперативно реагувати на зміни в ринковому попиті.

На завершальному етапі відбувається фасування та пакування продукції. ТОВ «Снек Продакшн» використовує бар'єрні пакувальні матеріали (наприклад, тришарову металізовану плівку), що дозволяє зберігати смакові характеристики й захищати продукцію від впливу зовнішнього середовища. Автоматизовані лінії забезпечують герметичність упаковки та точне дозування, що є важливою умовою для роботи з національними торговельними мережами.

Останньою ланкою виступає зберігання і логістика. Готова продукція розміщується на спеціалізованих складах з контрольованими умовами температури та вологості. Функцію дистрибуції виконує внутрішня логістична структура, що охоплює понад 40 філій по всій Україні, що дозволяє підприємству оперативно реагувати на попит і забезпечувати наявність продукції в усіх регіонах країни.

З точки зору географічного розміщення, основні виробничі потужності зосереджені в Дніпропетровській області, зокрема у місті Павлоград, де функціонує один із заводів Snack Production. Центральний офіс, управлінський та адміністративний центр, а також частина виробничих ліній розташовані у м. Дніпро. Таке територіальне зосередження дозволяє досягти логістичної синергії, скорочення витрат на транспортування між етапами виробництва, а також ефективно управляти постачанням у східні, центральні та південні регіони країни.

Структура виробництва ТОВ «Снек Продакшн» є результатом послідовного впровадження принципів технологічної стандартизації,

регіональної концентрації та операційної ефективності. Така модель дозволяє компанії підтримувати високу якість продукції, оптимізувати витрати та швидко масштабувати виробничі обсяги у відповідь на зміну ринкового попиту.

Проаналізуємо фінансові показники діяльності ТОВ «Снек Продакшн» на основі річного звіту компанії (див. табл. 2.3)

Таблиця 2.3 – Загальні показники діяльності ТОВ «Снек Продакшн» [28]

Показник	Роки		Відхилення	
	2023	2024	Абсолютне, тис. грн	Темп приросту, %
Загальна вартість майна підприємства, тис. грн	1 026 305	1 334 101	307 796	29.99
Необоротні активи, тис. грн	42 457	47 590	5 133	12.08
Оборотні активи, тис. грн	983 848	1 286 511	302 663	30.76
Власний капітал, тис. грн	309 444	464 273	154 829	50.03
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	2 062 242	2 414 111	351 869	17.06
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	1 508 872	1 780 446	271 574	17.99
Валовий прибуток, тис. грн	553 370	633 665	80 295	14.51
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	252 728	298 548	45 820	18.13
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	144 587	190 421	45 834	31.69
Чистий прибуток, тис. грн	118 373	154 829	36 456	30.79
Чисельність персоналу, осіб	313	293	-20	- 6,39

Упродовж 2023–2024 років підприємство демонструє позитивну динаміку ключових фінансово-економічних показників, що свідчить про зростання обсягів діяльності та зміцнення фінансової стійкості.

Так, загальна вартість майна підприємства зросла на 29,99 % і становила на кінець 2024 року 1 334 101 тис. грн, що свідчить про розширення ресурсної бази. Основним джерелом зростання стали оборотні активи, які збільшилися на 302 663 тис. грн або на 30,76 %, що може бути пов'язано з нарощуванням обсягів запасів, дебіторської заборгованості або грошових коштів. У той самий час приріст необоротних активів виявився помірним (на 12,08 %), що свідчить про обмежені інвестиції в основні засоби чи інші довгострокові активи.

Показники капіталізації також зазнали позитивних змін. Власний капітал підприємства зріс на 154 829 тис. грн (50,03 %), що є результатом збільшення чистого прибутку та може свідчити про утримання частини прибутку на підприємстві для подальшого розвитку. Таке зростання капіталу підвищує фінансову незалежність підприємства та його кредитоспроможність.

З точки зору результативності діяльності, чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 17,06 %, що свідчить про підвищення обсягів продажу або зростання цін на продукцію. Собівартість реалізованої продукції зросла на 17,99 %, що дещо перевищує темп приросту доходів, однак не призвело до зниження рентабельності. Це підтверджується позитивною динамікою валового прибутку, який зріс на 80 295 тис. грн або на 14,51 %. Разом із тим зростання фінансового результату від операційної діяльності на 18,13 % та фінансового результату до оподаткування на 31,69 % свідчать про покращення ефективності управління витратами та доходами підприємства.

Особливо варто відзначити зростання чистого прибутку на 30,79 %, що демонструє покращення фінансової результативності діяльності підприємства. Така позитивна динаміка може бути наслідком підвищення операційної ефективності, оптимізації податкового навантаження або зміцнення ринкових позицій.

Незважаючи на загально позитивні тенденції, відзначається незначне скорочення чисельності персоналу на 6,39 %, що може свідчити про оптимізацію кадрової структури, автоматизацію виробничих процесів або інші організаційні зміни, спрямовані на підвищення продуктивності праці.

Для того, щоб краще оцінити економічну діяльність підприємства розрахуємо показники ефективного управління підприємством: коефіцієнти покриття; фінансової автономії; рентабельності активів, власного капіталу, продажів, витрат; коефіцієнт оборотності активів та власного капіталу. Результати розрахунків представимо у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Динаміка економічних показників ТОВ «Снек Продакшн»

Показник	Роки		Відхилення	
	2023	2024	Абсолютне	Темп приросту, %
Коефіцієнт покриття	1.38	1.48	0.1	7.76
Коефіцієнт фінансової автономії	0.3	0.34	0.04	15.42
Коефіцієнт рентабельності активів	11.53%	11.6%	0.07%	0.62
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	38.25%	33.34%	-4.9%	-12.82
Коефіцієнт рентабельності продаж	5.74%	6.41%	0.67%	11.73
Коефіцієнт рентабельності витрат	5.06%	5.67%	0.61%	12.03
Коефіцієнт оборотності активів	2.01	1.81	-0.2	-9.94
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	6.66	5.2	-1.46	-21.97

Коефіцієнт покриття, що відображає здатність підприємства покривати свої короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів, збільшився з

1,38 до 1,48, або на 7,76 %. Це свідчить про зростання ліквідності, що є позитивним сигналом для кредиторів та інвесторів, адже підприємство стало менш ризиковим у короткостроковій перспективі.

Коефіцієнт фінансової автономії (співвідношення власного капіталу до загальної вартості активів) підвищився з 0,3 до 0,34, або на 15,42 %. Така динаміка свідчить про зменшення залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування та посилення фінансової стабільності.

Коефіцієнт рентабельності активів (ROA), що характеризує ефективність використання всіх активів підприємства для отримання прибутку, залишився майже незмінним — зріс лише на 0,07 %, до 11,6 %. Такий незначний приріст свідчить про стабільність операційної діяльності при незначному покращенні продуктивності активів.

Разом з тим, коефіцієнт рентабельності власного капіталу (ROE) знизився з 38,25 % до 33,34 %, тобто на 4,9 % або 12,82 % у відносному вираженні. Це може вказувати на те, що прибутковість для власників підприємства дещо зменшилася, ймовірно через збільшення частки власного капіталу у структурі фінансування.

Позитивні зрушення спостерігаються за показниками рентабельності продажів та витрат. Зокрема, рентабельність продажів зросла на 11,73 %, що означає підвищення частки прибутку в кожній гривні доходу від реалізації. Зростання рентабельності витрат на 12,03 % свідчить про покращення ефективності витратної політики, що є важливим індикатором управлінської результативності.

У той же час негативну динаміку продемонстрували показники оборотності. Коефіцієнт оборотності активів знизився на 9,94 %, що свідчить про зменшення ефективності використання активів для генерування доходу. Аналогічно, коефіцієнт оборотності власного капіталу зменшився на 21,97 %, вказуючи на повільніше обертання власного капіталу в процесі господарської діяльності. Це може бути наслідком як зростання активів, так і накопичення капіталу, не забезпеченого відповідним приростом доходу.

Розглянемо детальніше на діаграмі, як змінювався чистий прибуток компанії в період з 2019 по 2024 роки. (рис. 2.3).

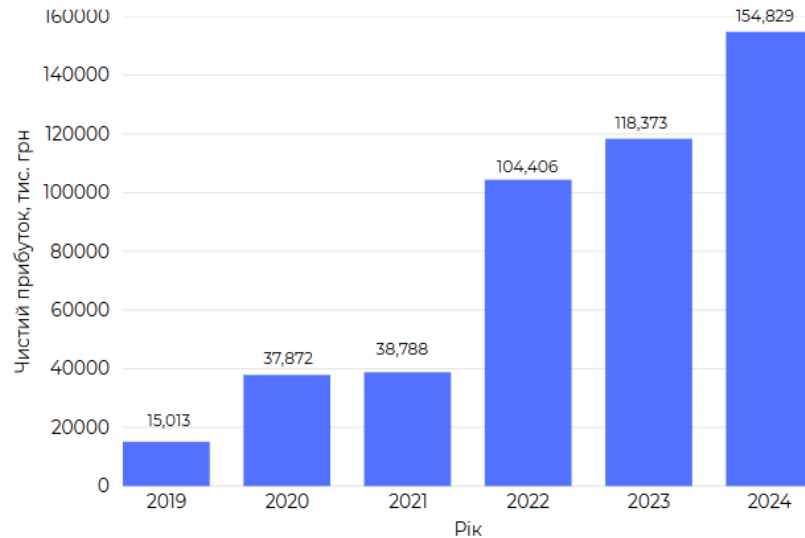


Рисунок 2.3 – Чистий прибуток ТОВ «Снек Продакшн» [28]

У період з 2019 по 2024 рік компанія демонструє стійке зростання чистого прибутку, що свідчить про ефективну господарську діяльність, зростання конкурентоспроможності та успішну реалізацію обраної стратегії розвитку.

У 2019 році прибуток становив 15 013 тис. грн, що, ймовірно, відображає етап стабілізації після масштабних організаційно-структурних змін або активного формування ринку. Уже в 2020 році відбулося зростання до 37 872 тис. грн, тобто більш ніж у 2,5 раза, що може свідчити про нарощування виробничих обсягів, розширення ринку збуту або оптимізацію витратної частини.

У 2021 році прибуток майже не змінився (38 788 тис. грн), що вказує на певну стабілізацію. Водночас вже у 2022 році прибуток стрибкоподібно зріс до 104 406 тис. грн, тобто майже утричі. Це, ймовірно, є результатом стратегічної трансформації підприємства, освоєння нових ніш, зміни ринкової поведінки споживачів або сприятливої цінової кон'юнктури.

У 2023 році прибуток продовжив зростати до 118 373 тис. грн, а у 2024 – до 154 829 тис. грн. Це свідчить про сталість позитивного тренду та посилення позицій підприємства на ринку. Зростання у 2024 році на понад 30 % у порівнянні з попереднім роком свідчить про ефективне використання ресурсів, зростання обсягів реалізації або рентабельності.

Загалом, за шість років прибуток зріс у 10 разів, що є вкрай позитивним показником. Така динаміка говорить про те, що підприємство не лише адаптується до змін зовнішнього середовища, але й здатне ефективно масштабувати бізнес.

Що стосується чистого доходу (рис. 2.4), то в 2019 році він становив 1 116 589 тис. грн, і вже у 2020 році він зріс на понад 24 %, до 1 386 052 тис. грн. Такий приріст може бути наслідком розширення ринків збуту, підвищення попиту або запуску нових товарних позицій. У 2021 році динаміка залишалася позитивною: дохід збільшився до 1 618 420 тис. грн, тобто на понад 16 % порівняно з попереднім роком. Це свідчить про стійке зростання, характерне для компаній, що проходять етап активного розвитку.

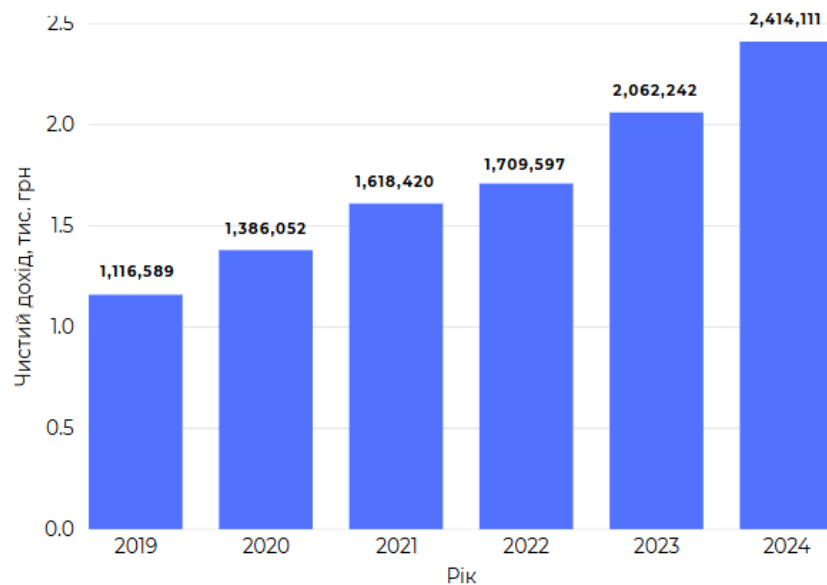


Рисунок 2.4 – Чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «Снек Продакшн» [28]

У 2022 році спостерігається незначне уповільнення темпів приросту: чистий дохід досяг 1 709 597 тис. грн, тобто зріс лише на 5,6 %. Це може бути результатом ринкових обмежень, впливу зовнішніх кризових факторів (зокрема війни в Україні), змін у споживчій поведінці чи перебоїв у логістичних ланцюгах. Водночас така стабільність у кризовий період свідчить про адаптивність бізнес-моделі компанії та її здатність утримувати дохід навіть в умовах високої невизначеності.

Починаючи з 2023 року, підприємство демонструє різке прискорення зростання: чистий дохід зріс до 2 062 242 тис. грн, а у 2024 році – до 2 414 111 тис. грн, що становить приріст на понад 17 % та 17 % відповідно. Такі показники можуть свідчити про вдалу комерціалізацію нових продуктів, ефективну маркетингову стратегію, а також про зростання частки компанії на ринку. В умовах посткризового періоду це також може бути наслідком відновлення споживчого попиту та покращення загальної економічної кон'юнктури.

2.2 Моніторинг конкурентного середовища компанії

Ринок снєків є досить нетрадиційним для України як з точки зору його продукції, так і проблем функціонування й розвитку. Поняття «снєк» є досить різноманітним, адже в різні часи, серед різних національностей та в різних країнах досить багато продуктів мали одну і ту ж назву. Саме поняття «снєк» на ринку харчових продуктів з'явилося досить недавно – в середині 90-х років XX століття.

Сьогодні снєки є найпопулярнішим видом закусок у всьому світі через прискорення ритму життя великих міст і мегаполісів, а їх продаж відбувається практично в кожній торговельній мережі планети через зручність і швидкість вгамування голоду. Снєки розраховані на тривалий термін зберігання, зазвичай мають привабливу упаковку та зовнішній вигляд.

Насамперед снеки характеризуються своєю зручністю, широким асортиментом смаків і варіантів, а також доступністю в різних цінових категоріях. Основна специфіка цього ринку полягає в тому, що споживачі шукають зручні, смачні та різноманітні перекуси, які можна споживати в будь-який час дня [30].

Для України товарна група «Снеки» – явище досить нове, якщо порівнювати із західними країнами. Проте, цей продукт настільки динамічно увійшов в життя українських громадян, що сьогодні його можна зустріти практично в кожній точці роздрібної торгівлі. Продукти швидкого харчування набирають все більшої популярності при такій насиченості і стрімких темпах життя сучасної людини.

Серед ключових чинників впливу на ринок у період 2022–2024 років слід виокремити такі:

- Воєнні дії, які призвели до тимчасової зупинки виробництва в окремих регіонах, руйнування логістичних ланцюгів і зниження загального споживчого попиту.
- Макроекономічна нестабільність, включно з високою інфляцією (до 25% у 2022 році), девальвацією гривні, зростанням цін на енергоносії, упаковку та сировину.
- Трансформація структури споживання, зокрема підвищення інтересу до більш економних варіантів снеків (private label) та продуктів українського виробництва через зниження імпорту (до 10% частки ринку).

На відміну від попередніх років, коли спостерігалось зростання популярності функціональних та здорових снеків (злакових, протеїнових), у період війни пріоритет надавався висококалорійним продуктам, що мали довгий термін зберігання. Водночас частка імпоротної продукції зменшилася, а локальні виробники (зокрема ТОВ «Снек Продакшн») активізували розвиток власного асортименту.

Основні тенденції на ринку снекової продукції в Україні:

Зростання попиту на «здорові» снеки. Сучасні споживачі дедалі більше звертають увагу на продукцію з натуральними складниками та «корисним» складом. Зростає інтерес до снеків з низьким вмістом цукру, без штучних підсилювачів, трансжирів та консервантів. У відповідь на це виробники розширюють асортимент протеїнових і злакових батончиків, мюслі та снеків без глютену або ГМО. Однак ринок здорових снеків в Україні ще на стадії формування: попри моду на ЗОЖ, більшість споживачів і досі віддають перевагу традиційним перекусам (фруктам, йогуртам тощо) [30].

Скорочення імпортової частки. Повномасштабна війна та девальвація гривні призвели до різкого падіння зовнішніх поставок. За оцінками Pro-Consulting, у 2022 році імпорт снеків скоротився на 42% порівняно з 2021 роком. До того ж традиційно близько 90% солоних снеків на українському ринку виробляється локально. З огляду на це, а також «патріотичний» тренд підтримки вітчизняного виробника, частка імпортних брендів і далі знижується, а на полиці все більше виходять українські (та власні мережеві) марки.

Зростання частки продуктів під власними торговими марками ритейлерів. Частка приватних марок у продуктових продажах невідмінно зростає. За опитуванням NielsenIQ у серпні 2023 року, частка товарів власних брендів досягла 36%, перевищивши довоєнний рівень у 33%. Найбільші торгові мережі активно розвивають власні ТМ у категорії снеків: наприклад, АТБ пропонує лінійку «Своя Лінія», Сільпо – «Премія» і «Справжня Лакомка», VARUS – “Enjoy” тощо. Такі продукти зазвичай коштують дешевше, проте за якістю не відрізняються від брендових. У підсумку власні ТМ мереж поступово захоплюють все більшу частину сегмента снеків, стимулюючи конкуренцію за ціною і заощаджуючи споживачам кошти [31].

Існує міжнародна класифікація снекової продукції. В Україні до класичних снеків відносять такі види (рис.2.5):

- крекери;
- сухарики;

- кукурудзяні палички;
- попкорн;
- енергетичні батончики;
- хлібні палички, як солодкі, так і солоні;
- горішки;
- чіпси;
- фруктові снеки;
- сушені фрукти;
- в'ялена риба
- м'ясні снеки.

За міжнародною класифікацією, ще виділяють групу солодких снеків, в яку входить шоколадна продукція, тоді як в нашій країні шоколадні ласощі традиційно віднесені до групи кондитерських виробів.

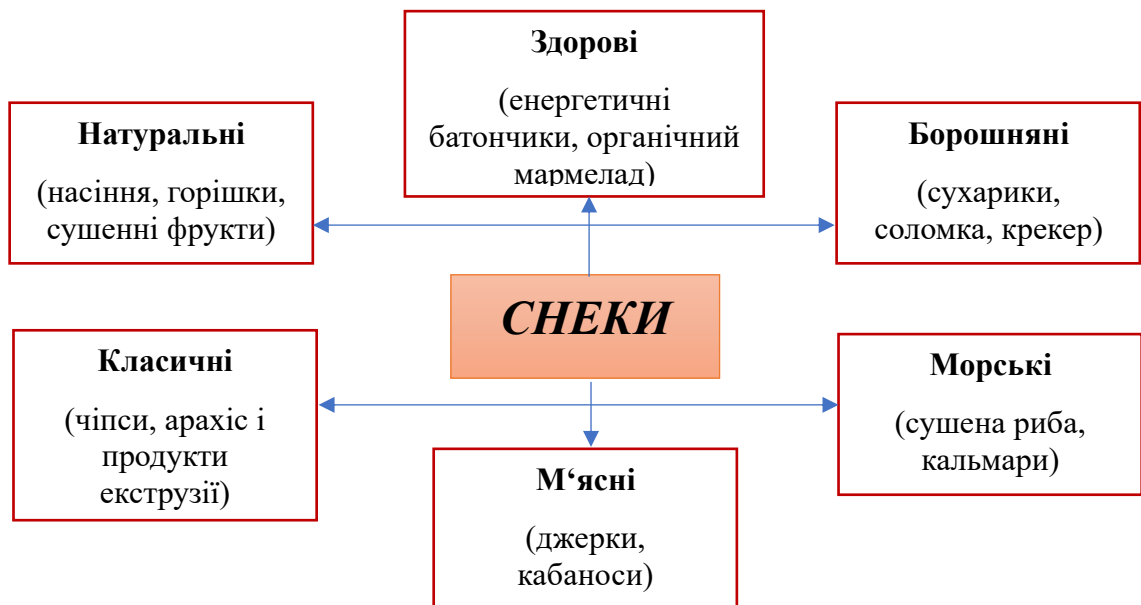


Рисунок 2.5 – Міжнародна сегментація снекової продукції

Враховуючи, що об'єктом дослідження є підприємство, яке спеціалізується на виробництві продукції в межах ринку солоних снеків, подальший аналіз буде зосереджено саме на цьому сегменті.

Ринок солоних снеків України у 2020–2021 роках демонстрував поступальну динаміку зростання, підтримувану як стабільним внутрішнім

попитом, так і зростанням споживання з боку молодіжної аудиторії. До основних категорій у структурі ринку відносяться сухарики, чіпси, насіння соняшника, смажені горіхи (арахіс, фісташки) та попкорн. За експертними оцінками, у 2021 році ємність ринку солоних снеків оцінювалася на рівні 10–12 млрд грн, а лише сегмент солоних сухариків у січні–лютому 2021 року перевищував 1,5 млрд грн.

Однак у 2022 році ринок зазнав критичного спаду, що був безпосередньо спричинений повномасштабною воєнною агресією росії. За результатами досліджень, загальна ємність ринку скоротилася приблизно на 45% у грошовому вимірі, при цьому обсяги виробництва зменшилися на 45%. Така динаміка була обумовлена як зниженням платоспроможного попиту, так і фізичним скороченням кількості споживачів через вимушену евакуацію та міграцію населення.

Водночас у 2023 році ринок продемонстрував часткове відновлення. Зокрема, за попередніми оцінками, його обсяг сягнув близько 7,5 млрд грн. Основними драйверами відновлення стали адаптація споживачів до умов воєнного часу, переорієнтація каналів збуту, а також зростання попиту на довготривалу упаковану продукцію серед військових і гуманітарних організацій [32].

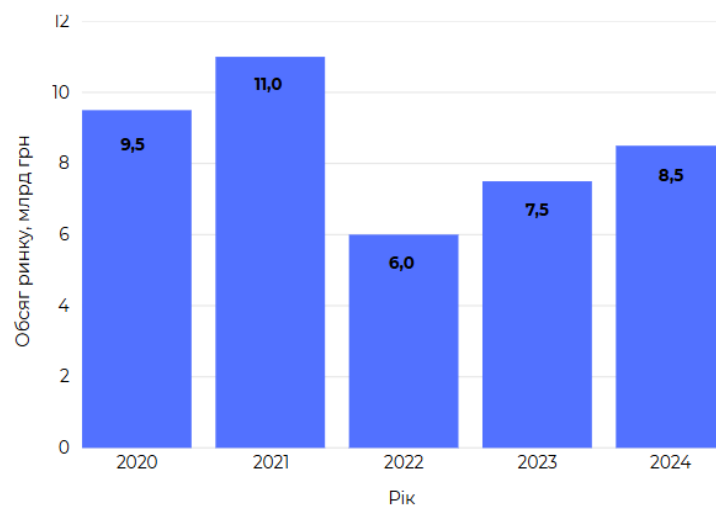


Рисунок 2.6 – Обсяги ринку солоних снеків в Україні

Ринок снекової продукції в Україні характеризується високим рівнем сегментації, що зумовлено низкою факторів, пов'язаних як із характеристиками споживчого попиту, так і з різноманітністю сировинної бази, асортименту та каналів збуту. Така структура ринку є типовою для швидкозростаючих категорій товарів повсякденного попиту (FMCG), які орієнтовані на задоволення ситуативних споживчих потреб.

Ключовим чинником широкої сегментації є великий спектр використаної сировини. У межах ринку снеків функціонують численні підсегменти, засновані на різних видах інгредієнтів: зернові (сухарики, кукурудзяні палички), картопляні (чіпси), білкові (горіхи, насіння) тощо. Це формує чітку сировинну сегментацію, що безпосередньо впливає на технологічні процеси виробництва й цінове позиціонування.

Крім того, ринок демонструє виражену цінову диференціацію. Виділяють щонайменше три основні цінові категорії: мас-маркет, середній сегмент і преміум-клас. Цінова доступність обумовлює вибір споживачів, особливо в умовах економічної нестабільності, коли перевага надається більш доступним видам продукції – таким як насіння або звичайні сухарики.

Значну роль у сегментації відіграє і формат упаковки та об'єм продукції. Снеки пропонуються у широкому діапазоні форматів – від індивідуальних порцій до великоформатних упаковок для сімейного споживання. Це дозволяє адаптувати товарну пропозицію до різних моделей поведінки споживачів та ситуацій споживання.

У структурі ринку за сировиною сегментовією найбільшу частку займають картопляні чіпси (близько 35%), за ними йдуть насіння соняшника (26%) і солоні сухарики (15%). Частка горіхової продукції становить приблизно 16% ринку (8% – фісташки, 8% – арахіс), тоді як попкорн та інші категорії (снеки з кукурудзяного борошна, злакові снеки тощо) займають сукупно 3–5%.

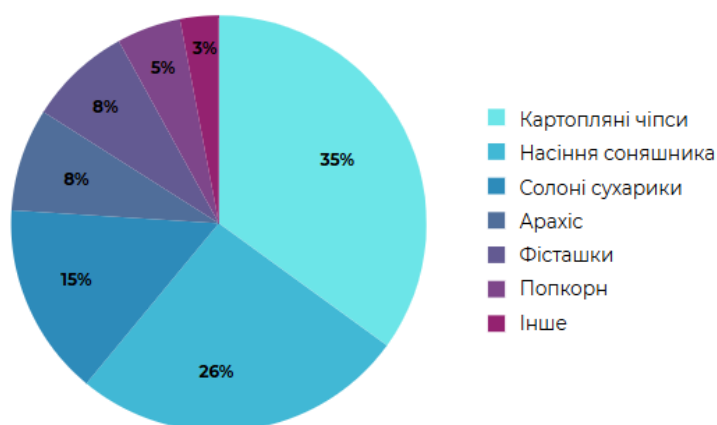


Рисунок 2.7 – Структура ринку солоних снеків за категоріями

Конкуренція в сегменті солоних снеків характеризується одночасно насиченістю ринку і наявністю кількох потужних гравців. Український ринок снеків є олігополістичним: чотири провідні гравці (Mondelez International, PepsiCo, Snack Production та сукупно приватні марки рітейлерів) контролюють близько 65% ринку.

Зокрема, Snack Production займає близько 27% ринку солоних снеків, її наступник PepsiCo – близько 16%, власні ТМ мереж – близько 14%, Mondelez International – 8%. Решту ринку розподіляє низка менших виробників.

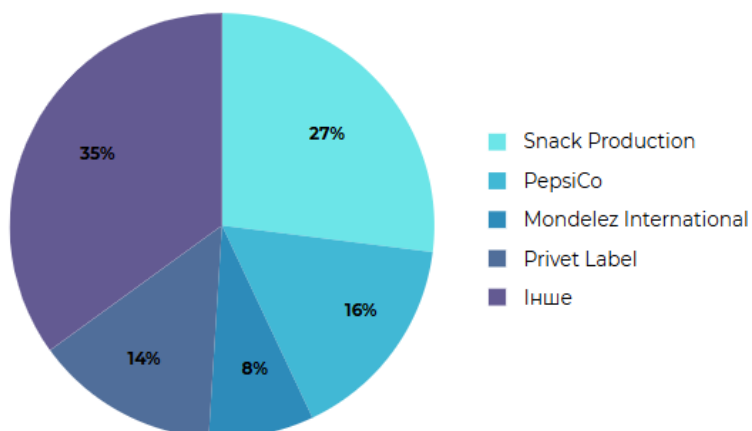


Рисунок 2.8 – Частки ринку провідних компаній

Висока концентрація продажів серед лідерів пояснює описаний тип конкуренції: хоча продукція диференційована (різні смаки, формати,

упаковка), рішення ритейлерів (зокрема великих мереж) завтовжки займати власні ніші пом'якшили конкуренцію, перетворивши її на олігополію.

З урахуванням рівня популярності серед споживачів та обсягів представленості в торговельних мережах, можна виділити низку провідних брендів у кожному з основних сегментів ринку.

У сегменті картопляних чіпсів домінують такі торгові марки, як Люкс, Lay's, CHIPSTER'S та HROOM, які належать до лінійки продукції великих національних і транснаціональних компаній. Найбільшу частку на ринку займає компанія Lay's від PepsiCo – 41%. Друге місце належить бренду «Люкс» від компанії Mondelez із часткою 32%. Продукція компанії Snack Production, представлена брендами CHIPSTER'S та HROOM, охоплює 14% ринку. Решта 13% припадає на інших учасників ринку. Ці бренди вирізняються широким смаковим асортиментом, активною маркетинговою підтримкою та високим рівнем дистрибуції, що забезпечує їм стабільну частку ринку.

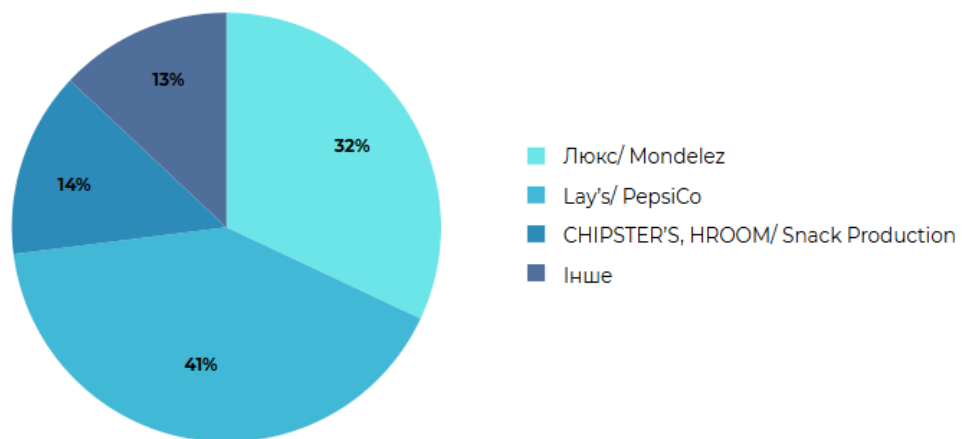


Рисунок 2.9 – Частки компаній у сегменті натуральних картопляних чіпсів

У сегменті солоних сухариків провідними є торгові марки Flint, HROOM, ХрусTeam та Maretti. ТМ Flint є українським брендом з високою впізнаваністю, що орієнтується на мас-маркет споживачів. Ще одина ТМ HROOM, яка також належить компанії «Снек Продакшн» ввійшла на ринок недавно та позиціонує

себе як економ варіант. Сумарно дані торгові марки компанії займають 48% у сегменті сухариків. ХрусTeam, у свою чергу, активно займає позицію інноваційного бренду, що регулярно оновлює смакову лінійку та має частку 26%. Бренд Maretti з часткою 10%, спеціалізується на продукції у форматі преміум, імпортується в Україну та відзначається використанням італійських смакових мотивів.

У категорії смаженого арахісу спостерігається конкуренція між марками BIG BOB та Козацька Слава. Обидві торгові марки пропонують широкий асортимент смажених горіхів у різних форматах пакування. Продукція BIG BOB має яскраво виражену масову орієнтацію та частку 23%, тоді як ТМ Козацька Слава позиціонується як продукт із традиційним смаковим профілем, що апелює до українських культурних архетипів, тому й займає лідируючу позицію з часткою в 40%. За ними ще можна виділити ТМ Capitan, яка має 8% у даному сегменті.

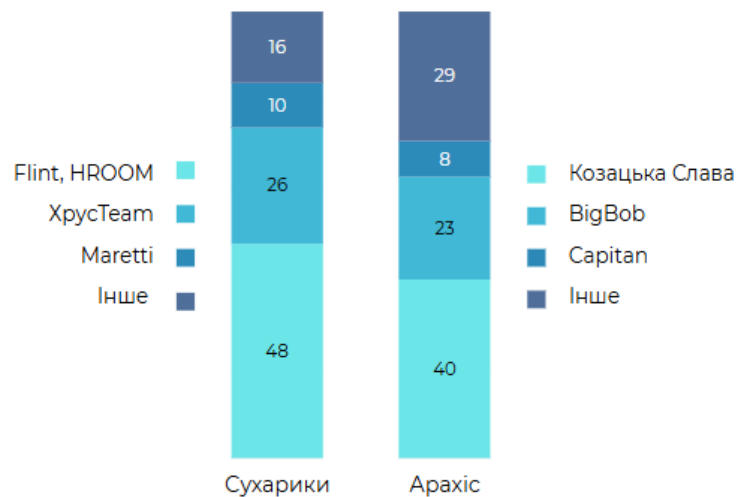


Рисунок 2.10 – Частки ринку торгових марок в сегментах сухариків та арахісу

Сегмент соняшникового насіння представлений широкою палітрою локальних брендів, серед яких найбільш популярними є Сан Санич, Петриківська Лакомка (37%), Хомка, Справжня Лакомка (20%) та Semki (26%).

Усі перелічені марки працюють переважно в економ- і середньому ціновому сегменті, фокусуючись на широкій споживчій аудиторії. Їхні позиції на ринку зміцнюються завдяки поєднанню привабливої ціни, впізнаваного дизайну пакування та наявності у ключових точках роздрібної торгівлі.

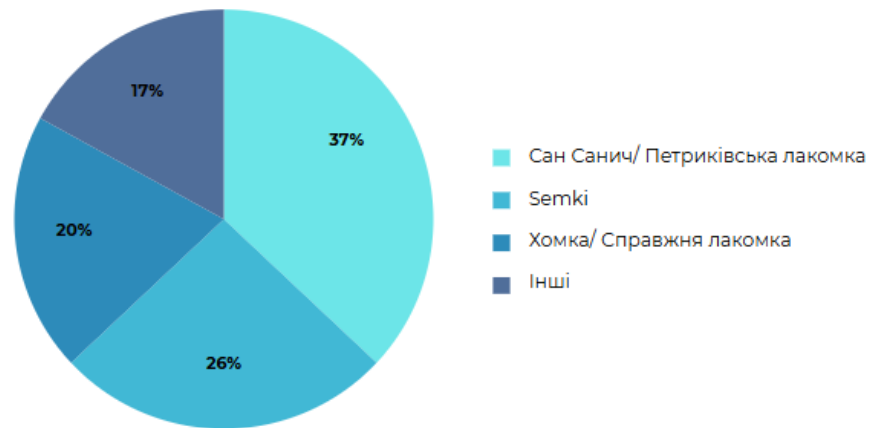


Рисунок 2.11 – Частки ринку торгових марок в сегменті соняшникового насіння

Також в кожному з вище зазначених сегментів важливу роль відіграє Private label – власні торгівельні марки мереж (Silpo, АТБ, Metro тощо). Це здебільшого економ-сегмент (дешевші снеки під ТМ «Премія», «Своя лінія» тощо). Сума часток усіх private label сягає близько 10% ринку солоних снеків, що є істотним показником.

Таблиця 2.5 – Порівняння провідних торгових марок на ринку солоних снеків в Україні [33, 34, 35]

Сегмент ринку	Торгові марки	Компанія-виробник	Особливості позиціонування
1	2	3	4
Картопляні чіпси	Люкс	Монделіс Україна	Національний бренд, лідер у середньому ціновому сегменті

Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4
	Lay's	PepsiCo Україна	Преміум-сегмент, широкий смаковий асортимент
	CHIPSTER'S	Снек Продакшн	Акцент на доступності, орієнтація на молодь
	HROOM	Снек Продакшн	Новий бренд, позиціонування в економ-сегменті, мінімалістичний дизайн упаковки
Сухарики	Flint	Снек Продакшн	Лідер ринку, широкий вибір смаків, активна реклама
	ХрумTeam	PepsiCo Україна	Орієнтація на молодіжну аудиторію, інтенсивна маркетингова кампанія
	Maretti	Ital Food SA	Преміум-позиціонування, середньо-високий ціновий сегмент
	HROOM	Снек Продакшн	Новий бренд, економ-формат, мінімальні витрати на упаковку і просування
Арахіс (смажений)	BIG BOB	Снек Продакшн	Масовий бренд, доступна ціна, популярність у форматі «to go»
	Козацька Слава	Realtrade Corporation	Традиційне позиціонування, орієнтація на постійних споживачів
Соняшникове насіння	Сан Санич	Снек Продакшн	Національний бренд, стабільна якість, середній ціновий сегмент
	Петриківська Лакомка	Снек Продакшн	Бюджетне позиціонування, націлено на масового споживача
	Хомка	Лідер Снек	Локальний бренд, середній ціновий сегмент
	Справжня Лакомка	Лідер Снек	Орієнтація на натуральність, сімейне споживання

Щоб комплексно проаналізувати конкурентне середовище та детальніше оцінити характер взаємодії всередині варто застосувати стратегічні інструменти.

Матриця BCG (Boston Consulting Group) є інструментом стратегічного управлінського аналізу, що дає змогу класифікувати учасників ринку відповідно до двох ключових параметрів: відносної частки ринку та темпів зростання галузі. У контексті українського ринку солоних снеків, який у 2023–2024 роках характеризується помірною динамікою зростання (до 5–7% на рік) та високим рівнем насичення, зазначена матриця дозволяє ідентифікувати поточні та потенційні стратегічні позиції провідних компаній. (рис. 2.12)

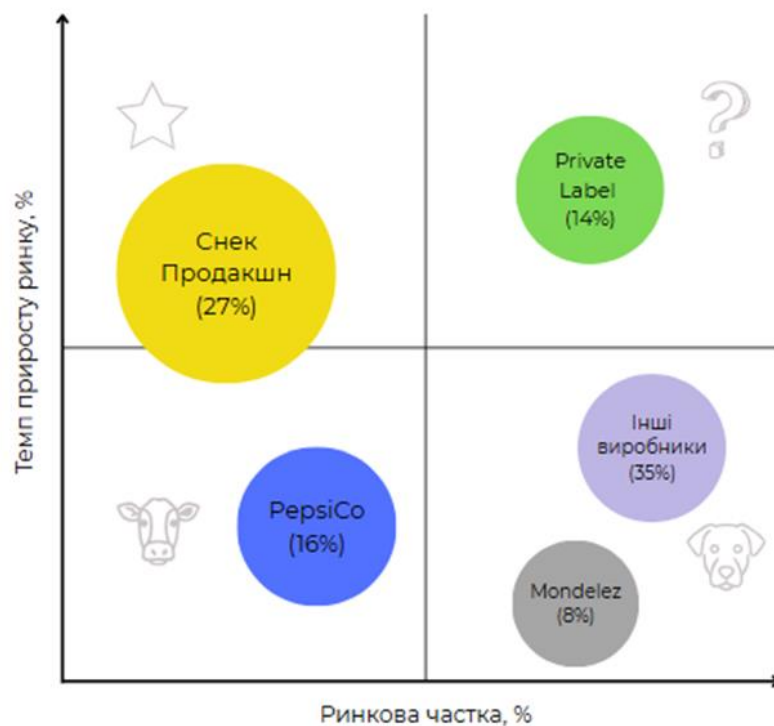


Рисунок 2.12 - Матриця BCG для основних гравців на ринку солоних снеків

«Зірки» (Stars)

Снек Продакшн (27%). Компанія є абсолютним лідером ринку за часткою та рівнем представленості у ключових товарних категоріях (сухарики, насіння,

горіхи, картопляні чіпси). Завдяки диверсифікованому продуктовому портфелю (Flint, Chipster's, Big Bob, HROOM, Сан Саніч) і широкій дистрибуції, Снек Продакшн забезпечує стабільний обсяг продажів і високу рентабельність. За умов помірного зростання ринку компанія реалізує стратегію максимізації прибутковості з паралельним контролем витрат та підтримкою високої впізнаваності брендів. Доцільною є стратегія підтримання наявної частки ринку та посилення брендової диференціації.

«Дійні корови» (Cash Cows)

До категорії «дійних корів» належать компанії з високою часткою на ринку, які функціонують в умовах низьких темпів приросту попиту, що є характерним для зрілих ринків.

PepsiCo Україна (16%). Компанія представлена відомими міжнародними брендами Lay's, Cheetos, ХрусTeam. Частка на ринку залишається високою, проте поступово зменшується внаслідок конкуренції з боку Private Label та локальних гравців. В умовах зрілого ринку PepsiCo реалізує стратегію управління прибутковістю через контроль витрат, оптимізацію асортименту й підтримку брендового капіталу.

«Знаки питання» (Question Marks)

Цю групу формують гравці з невисокою часткою ринку, але з потенціалом для активного зростання. Вони потребують стратегічних інвестицій і чіткого позиціонування.

Private Label (14%). Власні торгові марки роздрібних мереж (АТБ — Своя лінія, Сільпо — Премія, Metro — Metro Chef) демонструють стабільне зростання завдяки високій чутливості споживачів до цінових параметрів продукції. За умови інфляційного тиску та зниження купівельної спроможності, саме продукція Private Label охоплює найширшу аудиторію в межах економ-сегменту. Private Label активно розвиваються завдяки безпосередньому контролю ритейлерів над точками продажу, що дає змогу ефективно просувати продукцію та адаптувати її під локальні потреби. Водночас ці гравці стикаються з викликами, пов'язаними з відсутністю сталої

бренд-ідентичності та низькою маржинальністю. Стратегічно доцільним є подальше інвестування у розширення асортименту та посилення контролю за якістю.

«Собаки» (Dogs)

До цієї категорії відносять учасників ринку з невисокою ринковою часткою, що діють у незростаючому середовищі, маючи обмежені перспективи масштабного розширення.

Mondelez International (8%). Компанія функціонує переважно у преміум-сегменті (ТМ Люкс, TUC), маючи обмежену виробничу базу в Україні та високу залежність від імпорту. Висока вартість продукції, складність логістичних операцій та конкуренція з боку економ-сегменту ускладнюють можливості для зростання частки.

Інші локальні виробники (35% сукупно). До цієї групи належать дрібні та середні виробники з низьким рівнем впізнаваності та обмеженими ресурсами. Їхні позиції сконцентровані в окремих регіональних нішах, зокрема у сегменті насіння, сухариків та снєків економ-класу. За відсутності системної підтримки з боку національних дистриб'юторів та обмеженого маркетингового бюджету, потенціал зростання залишається низьким.

Аналіз за моделлю BCG засвідчує, що найстабільніші стратегічні позиції на ринку належать компанії Снек Продакшн, яка зберігає контроль над основними сегментами та ефективно використовує ефект масштабу та PepsiCo, яка є стратегічно стабільним оператором ринку. Перспективним гравцем є сектор Private Label, який, за умови збереження тенденції до спрощення споживання, має потенціал трансформуватися з «знака питання» у «зірку». Водночас інші учасники ринку, зокрема, Mondelez та низка локальних брендів, мають обмежений потенціал зростання та потребують оптимізації портфеля, а також посилення диференціації своїх торгових марок у відповідь на посилення конкуренції з боку як глобальних компаній, так і торговельних мереж.

Окремо можна виділити досить новий для ринку сегмент м'ясних снєків, які починають набирати популярність серед споживачів. Компанії

представники складають значну конкуренцію для вище зазначених гравців, заповнюючи нову нішу своєю продукцією (табл. 2.6).

Дана ніша є досить новою та не до кінця розвиненою. В сегменті м'ясних снєків не має лідерів, або їх позиції не стабільні. Ця ніша досі в стадії формування, споживач готовий до експериментів, сегмент не перенасичений конкурентами та різноманітними товарами. В більшості магазинах тільки нещодавно стали з'являтися полиці з м'ясними снєками, на яких представлені не більше 2 брендів, як правило [36].

Таблиця 2.6 – Українські виробники м'ясних снєків

Компанія	Торгова марка	Спеціалізація
МХП	«ХО перекусити», «РЯБСНІСК»	М'ясні чіпси (джерки)
Глобино	«На ходу»	М'ясні чіпси (джерки)
Дмитрук	«Kabanosy», Extra Сушка	Кабаноси
ДРАЙД ФУДЗ	«ObJerky»	М'ясні чіпси (джерки), кабаноси

Також можна прослідкувати закономірність виготовлення крафтової продукції в даному сегменті. Крафтові виробники часто працюють в маленьких масштабах та використовують місцеві інгредієнти, що є особливістю на ринку, адже основними каналом збуту та просування є соціальні мережі, що докорінно відрізняється від основних гравців.

Інтерес до м'ясних снєків, зокрема крафтових, зростає, і це має свої причини. Крафтові м'ясні снєки виготовлені з різних видів м'яса (яловичина, свинина, курка, козина тощо) у поєднанні з різними спеціями та інгредієнтами, дозволяє створювати унікальні смакові комбінації. Виходячи з цього крафтові виробництва не є прямими конкурентами, хоча займають досить вагомую частку ринку.

В умовах високої конкуренції виробники активно інвестують в інновації: в нові технології виготовлення, рецептури та упаковку. Зауважимо кілька напрямів:

Продуктові інновації. Зростає сегмент «функціональних» снеків: збагачених білком, вітамінами або пробіотиками. Це відображає загальносвітову тенденцію «здорового харчування».

Наприклад, деякі компанії запускають лінійки снеків з насіння соняшнику та горіхів, підвищеної харчової цінності або запікають (замість обсмажувати) продукти для зниження калорійності, наприклад PrpsiCo випустила лінійку запечених картопляних чіпсів «Lay's Oven Baked».

Смакові новинки та асортимент. Щоб привертати увагу, компанії часто розширюють асортимент (різні смаки та формати). Так, Snack Production за останні роки додала до своєї лінійки Big Bob не лише арахіс, а й смажену кукурудзу, попкорн, горіхи (фісташки, кеш'ю, мигдаль) у привабливих «преміум» упаковках.

Часто запускають нові смаки чіпсів і сухариків (наприклад, із унікальними комбінаціями спецій) під впливом європейських та азійських трендів.

Упаковка та дизайн. Упаковка дедалі більше відіграє роль у виборі: цікаві форми пакетів, прозорі віконця, «екологічні» та «крафт» матеріали привертають увагу споживачів. Компанії заявляють, що ставлять на інноваційний дизайн як один із способів виділитися на полицях

Діджитал-маркетинг. Виробники снеків активно використовують соціальні мережі, інфлюєнсерів та онлайн-рекламу для просування продуктів. Соціальні платформи стають ключовим каналом комунікації брендів снеків з цільовою аудиторією: вони дозволяють оперативно анонсувати новинки, збирати відгуки та формувати лояльність покоління Z [37].

Ринок солоних снеків України залишається динамічним, незважаючи на зовнішні бар'єри. Споживчі уподобання зміщуються в бік більш «здорових» і локальних продуктів, що стимулює інновації в рецептурах і маркетингу.

Конкуренція ведеться переважно між кількома великими гравцями та власними марками мереж; крім того, на ринку домінують українські виробники – імпорт має незначну долю. Для нових учасників характерні високі бар'єри входу (інвестиції, логістика, просування). У цих умовах оператори активно диверсифікують асортимент, оптимізують пакування й звертають увагу на цифрові канали, щоб утримати конкурентні позиції та задовольнити зростаючий попит на снеки з корисними властивостями.

2.3 Оцінка системи управління товарними марками в портфелі компанії ТОВ «Снек Продакшн»

Стратегічна мета ТОВ «Снек Продакшн» передбачає забезпечення стійкого зростання ринкової частки через реалізацію багатовекторної стратегії розвитку. Вона включає диверсифікацію асортименту, освоєння нових ринкових сегментів (зокрема сегменту здорових снеків), активізацію присутності у роздрібній торгівлі та нарощування експортного потенціалу. Основою для реалізації зазначеної мети виступає потужний багаторівневий портфель торгових марок, що охоплює всі основні категорії снекової продукції.

У портфелі компанії 7 відомих торгових марок, представлених на всій території України, які займають лідируючі позиції серед споживачів. Серед них: Сан Санич, Flint, BIG BOB, Chipster's, Морські, Петриківська Лакомка, Hroom. (див. рис. 2.13). Дослідження стратегічного позиціонування цих ТМ дозволяє визначити їхню ринкову нішу, цільові аудиторії, а також ключові елементи диференціації у конкурентному середовищі. Кожна із зазначених торгових марок виконує стратегічну функцію у загальному портфелі підприємства, спрямовану на охоплення окремих сегментів ринку, що відрізняються за віковими, поведінковими та ціннісними характеристиками.

Така структура товарного портфеля свідчить про прагнення компанії охопити якомога ширший ринковий спектр, адаптуючи комунікацію, рецептури та формати упаковки відповідно до вподобань цільових груп.

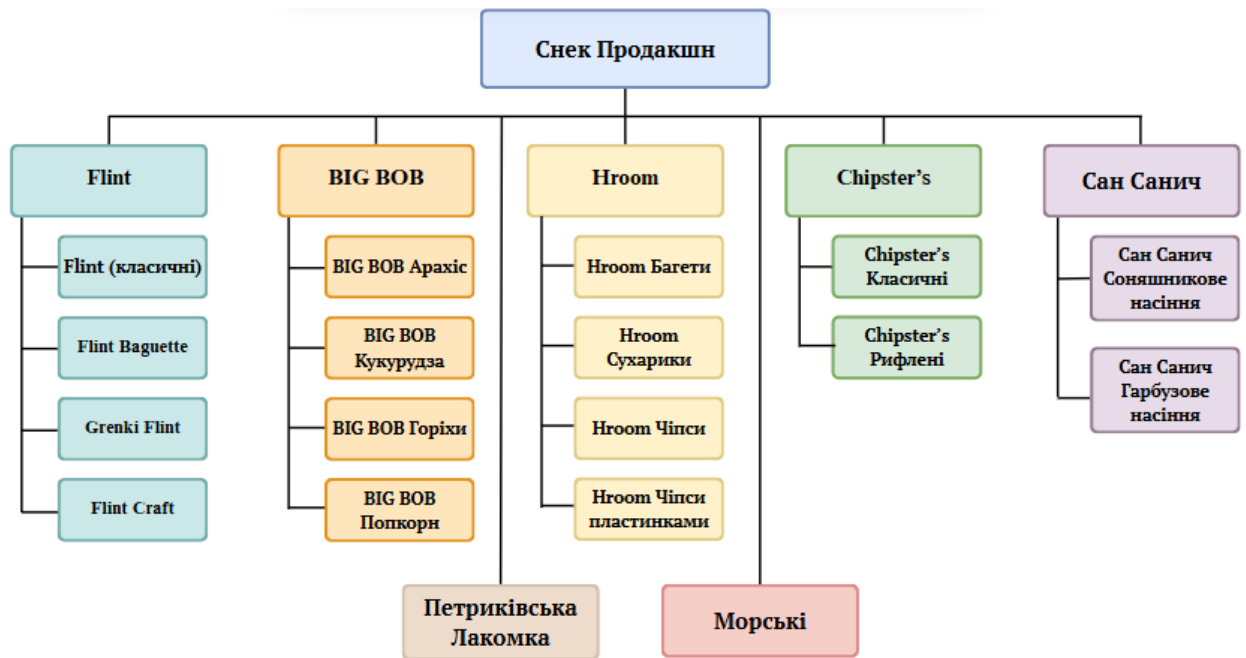


Рисунок 2.13 – Товарний портфель ТОВ «Снек Продакшн»

Розглянемо особливості стратегічного позиціонування кожної ключової торгової марки.

ТМ «Flint» - це пшенично-житнєві сухарики, ринкове позиціонування яких, базується на концепції легкого та доступного задоволення, що відповідає потребам молодіжної аудиторії. Уже понад 15 років бренд посідає перше місце на ринку сухариків України, а також продається в країнах Східної Європи, Прибалтиці та країнах Середньої Азії. «Flint» залишається єдиною маркою компанії, яка має повний цикл виробництва. Власні хлібопекарні, застосування високоякісних спецій і використання унікальної упаковки, яка зберігає якісні та смакові властивості продукту протягом зазначеного терміну зберігання, роблять сухарики «Flint» єдино «правильним» брендом у своєму сегменті [3].

У квітні 2015 року ТОВ «Снек Продакшн» вивела в сегмент фасованих горіхів абсолютно новий ексклюзивний бренд «Big Bob». Позиціонування бренду спрямоване на задоволення потреб активної частини населення, що віддає перевагу енергетичним закускам у форматі споживання «на ходу» або у поєднанні з іншими соціальними активностями. Арахіс і фісташка завжди відрізнялися від інших снеків своєю широкою зоною споживання. Це і чудова

закуска під пиво, і корисний перекус, і просто улюблені ласощі для будь-якої компанії в будь-який час доби. До того ж, якщо говорити про продукцію ТМ «Big Bob» - це високоякісні великі горіхи, обсмажування яких проводиться на обладнанні єврокласу за ексклюзивною рецептурою приготування. Висока якість, натуральність, унікальна технологія виробництва - саме ці якості виділяють бренд ТМ «Big Bob» серед конкурентів і дають змогу стабільно нарощувати обсяги продажів. Окремо варто відзначити оригінальний дизайн упаковки ТМ «Big Bob». Він не тільки тільки приваблює своїм стилем, а й яскраво відображає сучасні тенденції розвитку рекламного ринку в сегменті створення дизайну упаковки [29].

ТМ «CHIPSTER'S» має високу представленість в Україні, входить до трійки лідерів ринку натуральних чіпсів, а також широко представлена в країнах ЗЕД, завдяки високій якості. Бренд приваблює молодіжну аудиторію завдяки поєднанню якісного продукту з естетично привабливою упаковкою та інноваційними смаками. Особливу увагу приділено візуальній комунікації, що вирізняє продукт серед аналогів і сприяє емоційному зв'язку зі споживачем. Така стратегія дозволяє Chipster's конкурувати як із міжнародними гравцями, так і з локальними виробниками.

Чіпси пластинки ТМ «HROOM» – це снєк за демократичною ціною, який не залишить байдужим свого споживача, завдяки спеціальній структурі та тонким пропорціям картопляних пластинок, чіпси ТМ «HROOM» вбирають в себе ще більше прямих спецій.

ТМ «HROOM» має високу представленість в Україні, входить до трійки лідерів ринку натуральних чіпсів пластинок, а також користується високою популярністю на Азіатських ринках. Hroom позиціонується як молодіжний бренд снєків із демократичною ціною та емоційним позиціонуванням («смак для тусовки»).

Солоно-сушені морепродукти – традиційна закуска до пива. Ретельно просолена, розфасована в зручні пакети, готова до вживання. Кожна позиція ТМ Морські має усталену репутацію серед чоловічої аудиторії, що споживає

пиво. Основною цільовою аудиторією є чоловіки віком 25–50 років, прихильники пива та натуральних рибних продуктів, а також споживачі, що цінують високу якість морепродуктів у зручному форматі.

Соняшникове насіння торгової марки «Сан Санич» було представлено на українському ринку у 2014 році. На телеканалах вийшов анімаційний ролик на підтримку нового бренду – насіння Сан Санич. За досить короткий час історія Сан Санич встигла завоювати підтримку українських споживачів. Зараз торгова марка уособлює сегмент преміального соняшникового насіння, надаючи споживачеві продукт високої якості з виразною традиційною айдентикою. Ринкова стратегія ґрунтується на поєднанні досвіду, експертності та довіри, що особливо важливо для споживачів віком від 25 років.

Найбільшу частку продажів у портфелі «Снек Продакшн» займає бренд Flint, який забезпечує основні обсяги реалізації в сегменті сухариків, з високим рівнем впізнаваності та широкою дистрибуцією на національному ринку.

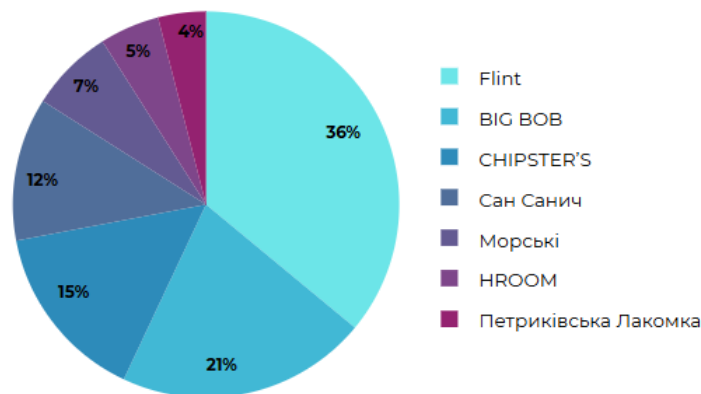


Рисунок 2.14 – Частка продажів ТОВ «Снек Продакшн» за товарними марками у 2024 році

Кожна торгова марка у портфелі виконує чітко окреслену стратегічну функцію: Flint та Big Bob – як флагмани, що формують ядро грошового потоку; Chipster's і Hroom – як інноваційні інструменти ринкової експансії; Сан Санич та Петриківська Лакомка – як засоби покриття преміального та економ-

сегментів відповідно; Морські – як нішева торгова марка з перспективою розвитку.

З точки зору портфельного управління, товарна структура ТОВ «Снек Продакшн» характеризується високим рівнем горизонтальної диверсифікації, що забезпечує гнучкість компанії у реагуванні на зовнішні зміни (цінова конкуренція, зміна споживчих вподобань) і дає змогу уникати надмірної залежності від окремих товарних груп.

Компанія ТОВ «Снек Продакшн», будучи одним із лідерів українського ринку снекової продукції, сформувала багаторівневу систему управління марками, що відповідає принципам мультибрендової архітектури (house of brands).

Ключовою передумовою мультибрендової архітектури для ТОВ «Снек Продакшн» є функціональна й стратегічна самостійність кожної торгової марки, що входить до портфеля компанії. Наприклад, Flint спеціалізується на ринку житньо-пшеничних сухариків, тоді як Big Bob — на фасованих горіхах і кукурудзі, Chipster's – на картопляних чіпсах, а Сан Санич – на насіннєвій продукції. Кожна з названих ТМ зорієнтована на чітко окреслену цільову аудиторію та позиціонується в межах визначеного цінового сегмента (економ, середній або преміальний), що зумовлює високий ступінь ринкової диференціації.



Рисунок 2.15 – Архітектура брендів ТОВ «Снек Продакшн»

Особливістю архітектури брендів ТОВ «Снек Продакшн» є відсутність прямого зв'язку між назвами торгових марок і корпоративним іменем компанії. Структура забезпечує маркетингову автономію кожного бренду і дозволяє оперативно адаптувати його до вимог конкретного товарного ринку, культурних особливостей або локального регуляторного середовища. Крім того, це мінімізує репутаційні ризики, оскільки негативний досвід споживання одного бренду не транслюється автоматично на інші торгові марки в портфелі.

Серед організаційних характеристик мультибрендової архітектури, які простежуються в діяльності ТОВ «Снек Продакшн», варто виокремити:

- Незалежність брендів: кожна ТМ має унікальне найменування, індивідуальний дизайн упаковки, окрему рекламну стилістику й навіть специфіку дистрибуційних каналів;
- Децентралізований підхід до цільових аудиторій: маркетингові кампанії формуються з урахуванням специфіки споживчих сегментів кожного бренду, без уніфікації комунікації на рівні корпоративного бренду;
- Прихована корпоративна ідентичність: ім'я компанії-власника майже не використовується в зовнішній комунікації, що дає змогу зосередити увагу споживачів винятково на перевагах кожного окремого продукту.

Такий підхід дає змогу реалізовувати стратегію високої ринкової спеціалізації без внутрішньої конкуренції між брендами, оскільки кожна ТМ займає окрему товарну нішу або позиціонується по-іншому в межах спільної категорії (наприклад, Flint і Hroom в сегменті сухариків). Це дозволяє уникати ефекту канібалізму, підвищувати ефективність просування і будувати довгострокову лояльність до кожного окремого бренду.

Асортимент брендів компанії ТОВ «Снек Продакшн» є доволі широким. Він охоплює різноманітні категорії снекової продукції, що дозволяє задовольнити смаки та вподобання широкої аудиторії споживачів. У портфелі компанії представлені як добре знані національні торговельні марки, так і бренди, орієнтовані на окремі сегменти ринку.

Таблиця 2.7 – Асортиментна структура ключових торгових марок компанії
ТОВ «Снек Продакшн»

Основний бренд	Суббренди / Лінійки	Категорія продукції	SKU	Смакові варіанти	Фасування (г)
1	2	3	4	5	6
Flint	Flint (класичні грінки)	Сухарики	10	Бекон, краб, сир, телятина, томат, сметана, хрін	30, 60, 100, 140
	Flint Baguette	Багет-сухарики	3	Часник, сирно-вершковий, томат-базилік	60, 100
	Grenki Flint	Житні грінки	3	Хрін з м'ясом, гриль, салямі	100, 120
	Flint Craft	Преміальні грінки	4	Трюфель, гірчиця, курка гриль	80
		Разом по ТМ Flint	20		
BIG BOB	BIG BOB Арахіс	Арахіс фасований	15	Солоний, у скоринці, BBQ, сир, сметана, з чилі	25, 50, 70, 120, 160
	BIG BOB Кукурудза	Смажена кукурудза	5	Класична, з паприкою, сирна	40, 70
	BIG BOB Горіхи	Фісташки, кеш'ю, мигдаль	8	Натуральні, смажені, солоні	35, 60, 120
	BIG BOB Попкорн	Попкорн	7	Солодкий, карамель, сирний	60, 90
		Разом по ТМ BIG BOB	35		
Hroom	Hroom Багети	Сухарики з багета	4	Сир, бекон, томат, часник	40, 60, 100
	Hroom Сухарики	Сухарики економ-сегменту	5	Класичний, цибуля, хрін, шинка, сметана	30, 60, 100
	Hroom Чипси	Класичні картопляні чипси	6	Сметана і зелень, сир, паприка, бекон, BBQ, піца	25, 60, 100
	Hroom Чіпси пластинками	картопляні чіпси пластинками	4		25, 50, 75

Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4	5	6
		Разом по ТМ Hroom	19		
Chipster's	Chipster's Класичні	Картопляні чіпси	15	Сир, сметана, бекон, паприка, піца тощо	25, 60, 100, 120, 180
	Chipster's Рифлені	Рифлені чіпси	10	BBQ, гриби, сир, бекон	30, 60, 100
		Разом по ТМ Chipster's	25		
Сан Санич	Сан Санич Класичне насіння	Соняшникове насіння	10	Солоне, класичне, очищене, мікс	35, 80, 100, 155, 230
	Сан Санич Гарбузове насіння	Гарбузове насіння	5	Солоне, неочищене, пряне	50, 80, 120
		Разом по ТМ Сан Санич	15		
Петриківська Лакомка	-	Соняшникове насіння (економ)	8	Солоне, класичне	40, 100, 150
Морські	-	Сушена риба	12	Копчена риба, рибні смужки, краб, сушена риба, кальмар класичний, з приправами, пряний	18, 30, 36, 60

У процесі аналізу брендового портфеля ТОВ «Снек Продакшн» було систематизовано асортиментну структуру ключових торгових марок компанії за ознаками категорійності, глибини й ширини асортименту, а також варіативності смакових рішень і форматів фасування. Побудована таблиця дозволяє здійснити комплексну оцінку ефективності управління товарними марками на основі таких параметрів, як кількість SKU, диверсифікація смаків і позиціонування за лініями.

Згідно з узагальненими даними, компанія формує свій портфель за принципом багаторівневої диференціації, де кожен бренд охоплює кілька суббрендів або продуктових лінійок, що орієнтовані на окремі сегменти ринку.

Наприклад, бренд Flint репрезентує одразу чотири підкатегорії (класичні грінки, багет-сухарики, житні грінки, преміальні Craft-лінії), що в сукупності забезпечують 20 окремих SKU, кожен з яких представлений у кількох смакових рішеннях (бекон, краб, трюфель тощо) та фасуваннях (від 30 г до 140 г). Подібна структура забезпечує гнучке реагування на споживчий попит у межах різних цінових категорій.

Найбільш масштабною за глибиною асортименту є торгова марка BIG BOB, яка включає чотири ключові продуктові напрямки: фасований арахіс, кукурудзу, горіхи та попкорн. Загальна кількість SKU у межах бренду становить 35 одиниць, що вказує на високий рівень асортиментного покриття та ефективну стратегію розширення глибини портфеля. Водночас, різноманітність фасувань (від 25 до 160 г) свідчить про орієнтацію на різні моделі споживання – від «on-the-go» до домашнього вжитку.

Бренд Hroom, який є умовно позиціонованим у середньціновому сегменті, представлений 19 SKU у межах чотирьох продуктових лінійок, зокрема картопляних чипсів у класичному та пластинчастому форматах, а також двох типів сухариків. Характерною рисою Hroom є орієнтація на функціональну упаковку з невеликим фасуванням (від 25 до 100 г), що формує компактне позиціонування у категорії доступних снєків.

Окрема група брендів орієнтована на традиційні категорії споживання: Chipster's формує присутність у сегменті чипсів (25 SKU), пропонуючи як класичні, так і рифлені варіації з широким смаковим рядом; Сан Саніч спеціалізується на насіннєвій продукції (15 SKU), демонструючи глибоку лінійку як соняшникового, так і гарбузового насіння. Бренд Петриківська Лакомка виступає економ-альтернативою, зосереджуючись на 8 SKU із мінімальним фасуванням, що дозволяє охопити цінові чутливі сегменти.

Окрему нішу займає бренд Морські, орієнтований на категорію сушеної риби, з 12 SKU, що репрезентують як традиційні смаки (копчена риба, кальмар), так і інноваційні варіанти з приправами та спеціями. Така лінійка забезпечує функціональну спеціалізацію у категорії білкових снєків.

Таким чином, аналіз ширини (кількість брендів і суббрендів) та глибини (кількість SKU у межах кожного бренду) дозволяє зробити висновок про високу ступінь диверсифікації брендового портфеля ТОВ «Снек Продакшн». Портфель сформовано з урахуванням багаторівневої сегментації ринку, що дозволяє одночасно охоплювати преміальні, середньоцінові та масові сегменти. Такий підхід демонструє ефективність управління брендами як у межах продуктової спеціалізації, так і в межах маркетингової адаптації до споживчих переваг.

З метою визначення пріоритетних товарних марок у портфелі підприємства доцільним є застосування АВС-аналізу. Даний метод дозволяє ранжувати об'єкти дослідження за ступенем їх впливу на загальний фінансовий результат, у нашому випадку – за обсягом чистого доходу від реалізації продукції у 2024 році.

Таблиця 2.8 – АВС-класифікація товарних марок ТОВ «Снек Продакшн» у 2024 році

Товарна марка	Обсяг реалізації, тис. грн	Частка (%)	Накопичена частка (%)	Клас
Flint	868 920	36	36	A
BIG BOB	507 363	21	57	A
CHIPSTER'S	362 117	15	72	B
Сан Санич	289 693	12	84	B
Морські	168 988	7	91	C
HROOM	120 706	5	96	C
Петриківська Лакомка	96 324	4	100	C
Усього	2 414 111	100	—	—

Після проведення АВС-аналізу, було сформовано три групи торгових марок компанії:

До групи А належать торгові марки Flint та BIG BOB, які забезпечують 57,0% загального обсягу реалізації продукції. Це свідчить про їх стратегічне значення для підприємства, тому вони потребують пріоритетного фінансування та розвитку.

Група В включає CHIPSTER'S та Сан Санич з накопиченою часткою 27,0%. Дані ТМ мають стабільні позиції на ринку та потенціал для зростання.

У групу С віднесено марки з найменшою часткою у структурі доходу: Морські, HROOM та Петриківська Лакомка, які разом формують лише 16,0% виручки. Їхня роль є допоміжною, і вони можуть бути предметом подальшої оптимізації.

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок про збалансованість товарного портфеля ТОВ «Снек Продакшн» за рівнем комерційної ефективності окремих марок. Наявність чітко виражених лідерів та підтримуючих брендів свідчить про грамотну диверсифікацію асортименту, що мінімізує ризики та забезпечує стабільність доходів.

За допомогою матриці BCG, побудованої для ключових торгових марок ТОВ «Снек Продакшн», проведемо портфельний аналіз, що дозволить візуалізувати ринкову позицію кожної торгової марки. В основі аналізу лежить концепція класифікації брендів відповідно до їх фінансового потенціалу та динаміки розвитку, що дасть змогу оптимізувати стратегічне управління портфелем і визначити пріоритети інвестування.

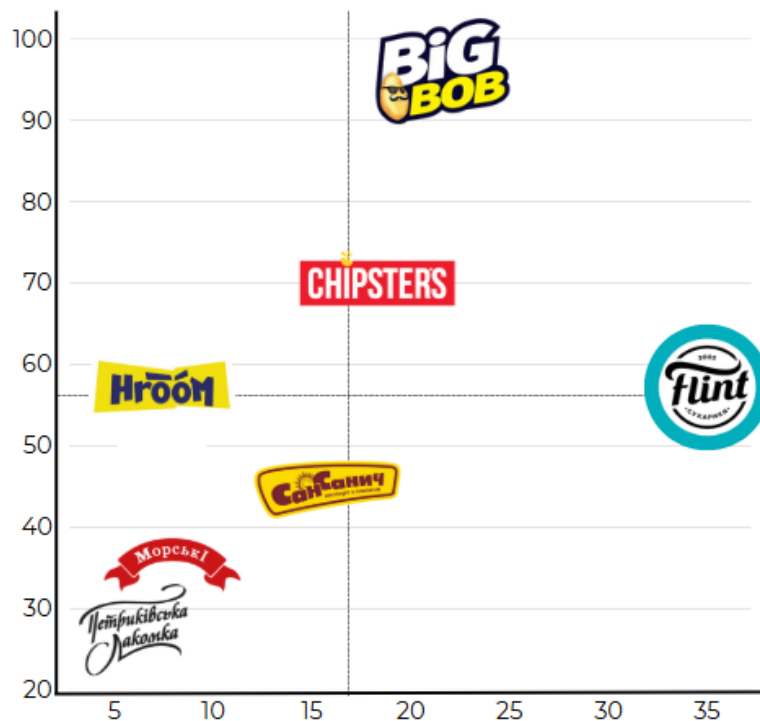


Рисунок 2.16 – Матриця BCG для торгових марок ТОВ «Снек Продакшн»

«Зірки» (Stars) – сюди відноситься ТМ BIG BOB, адже вона має високу частку ринку (21%) і найвищий умовний темп зростання (100%). Це бренд з активною експансією і широким асортиментом (35 SKU), із значною гнучкість у категоріях і розмаїттям продуктових позицій. Дана торгова марка є стратегічним рушієм росту, який потребує додаткових інвестицій для зміцнення конкурентних переваг.

«Дійні корови» (Cash Cows): до цієї категорії можна віднести дві стратегічно важливі торгові марки: Flint, яка є абсолютним лідером за часткою ринку (36%) із помірним темпом зростання. Це стабільно прибуткова ТМ, що генерує основний грошовий потік для компанії. Та CHIPSTER'S – також має хорошу частку (15%) і високий показник динаміки (72%). Дану ТМ можна розглядати як перспективну «молоду корову» – яка може стати зіркою або зберігати прибуткову позицію без значних інвестицій.

«Знаки питання» (Question Marks): в даному квадранті можна виокремити також дві торгові марки, а саме: HROOM – має досить високий темп зростання

(55%), але низьку частку ринку (5%), що може бути пов'язано з досить малим часом присутності на ринку. Потребує рішень щодо інвестування та оптимізації. Сан Санич є середньою зростаючою ТМ із часткою 12% і помірним темпом. Має потенціал для розвитку, особливо в умовах тренду на здорові снеки.

«Собаки» (Dogs): це торгові марки у портфелі, які приносять найменше прибутку: Морські та Петриківська Лакомка. Вони мають і низьку частку ринку, і низький темп зростання. Їх рентабельність обмежена, і необхідна оцінка доцільності подальшого просування, або прийняття рішення щодо виведення з портфелю компанії та в цілому ринку.

Управління ефективністю товарних марок у межах портфелю компанії передбачає регулярний моніторинг ключових параметрів ринкової присутності та споживчої поведінки. Розглянемо рівень впізнаваності бренду (рис. 2.17)

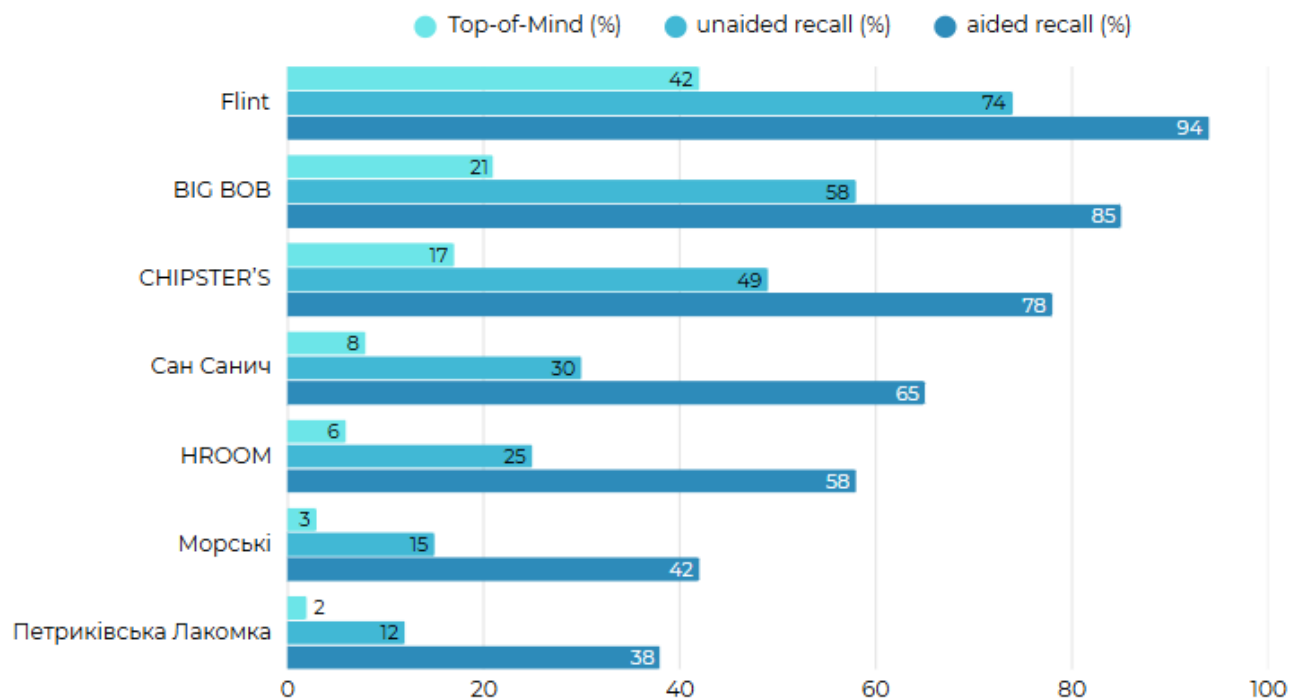


Рисунок 2.17 – Рівень впізнаваності торгових марок ТОВ «Снек Продакшн»

Рівень впізнаваності бренду традиційно визначається за трьома параметрами: Top-of-Mind (перше згадування бренду), спонтанна

впізнаваність (unaided recall) і впізнаваність з підказкою (aided recall). У межах оцінки товарних марок портфеля ТОВ «Снек Продакшн» найвищу топову впізнаваність має ТМ Flint (42%), що також лідирує за показником aided recall (94%). Високі значення вказаних параметрів свідчать про глибоке проникнення бренду в споживчу свідомість і часту комунікацію з цільовою аудиторією.

Лояльність споживачів також є стратегічно важливим фактором довгострокового успіху бренду та базується на готовності клієнтів здійснювати повторні покупки й рекомендувати бренд іншим. Найбільш визнаним індикатором у цьому контексті є Net Promoter Score (NPS), який широко використовується в міжнародній практиці.

Згідно з методикою Bain & Company, значення NPS розраховується як різниця між часткою промоутерів (відповідають 9–10 балів за шкалою 0–10) та часткою критиків (0–6 балів), і може коливатися від –100 до +100. Показник вище 30% вважається хорошим для сегменту FMCG, хоча середні значення для категорії снєків, за оцінками європейських досліджень, рідко перевищують 40% через низьку емоційну залученість споживачів у категорії імпульсного попиту.

Таблиця 2.9 – Значення Net Promoter Score (NPS) торгових марок ТОВ «Снек Продакшн»

Торгова марка	Характеристика	NPS
1	2	3
Flint	Найдовше на ринку, національний лідер у категорії сухариків, сильна брендова ідентичність, власне виробництво хліба, впізнавана упаковка. Наявний емоційний зв'язок із молоддю.	41

Продовження таблиці 2.9

1	2	3
BIG BOB	Інноваційний бренд у форматі «енергетичної закуски», привабливий дизайн, широка лінійка смаків. Лояльна аудиторія, але коротший цикл споживання та нижча частота купівлі, ніж у Flint.	34
CHIPSTER'S	Впізнавана молодіжна стилістика, але на ринку змагається з PepsiCo (Lay's). Лояльність є, але вона не критична – бренду не вистачає глибини диференціації.	28
Сан Саніч	Відомий бренд у категорії насіння, традиційне позиціонування, але без вираженого емоційного ядра. Частково залежить від регіональних звичок.	22
HROOM	Новий бренд з широким SKU, але без усталеного іміджу. Експериментальний дизайн, поки що слабкий зв'язок із аудиторією. Часто сприймається як бюджетна альтернатива.	17
Морські	Нішева категорія (сушена риба до пива), специфічна цільова аудиторія, обмежена лояльність, рідкісний споживчий контакт.	14
Петриківська Лакомка	Економ-сегмент, слабкий дизайн, відсутність активної маркетингової підтримки. Купується переважно з міркувань ціни, не викликає емоційної прихильності.	10

Як показує таблиця, найвищий рівень лояльності зафіксовано у бренду Flint, що обґрунтовується його усталеною ринковою позицією, широкою дистрибуцією та активною присутністю в масовій свідомості. Також високий результат демонструє BIG BOB – бренд, що поєднує якість, преміальність і енергійне молодіжне позиціонування. Інші бренди мають нижчі показники, що свідчить про слабший емоційний зв'язок або недосконалу комунікаційну стратегію. Найнижчий NPS у Петриківської Лакомки, що відображає її функцію в портфелі як бренду «ціни», а не емоційного вибору.

З метою поглиблення аналітики управлінських підходів до окремих торгових марок у межах товарного портфеля доцільним є застосування моделі

життєвого циклу товару (ЖЦТ) (див. рис.) Ця модель дозволяє ідентифікувати стадію розвитку кожної торгової марки, оцінити її поточну динаміку, потенціал зростання або ризик спаду, а також сформулювати релевантні управлінські рішення щодо подальшого позиціонування, інвестицій та SKU-стратегії.

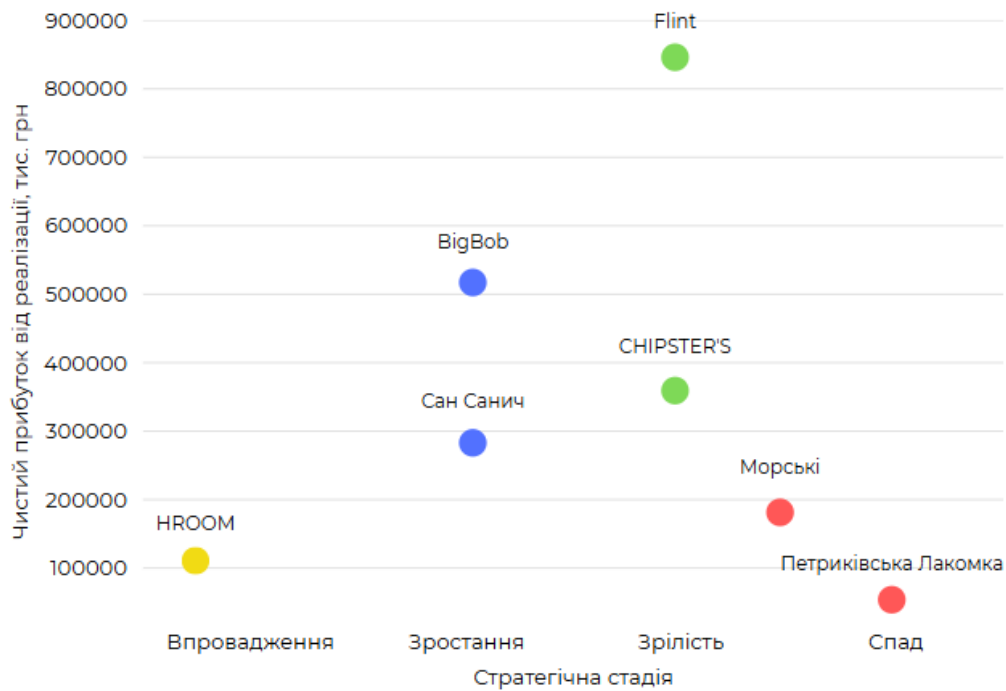


Рисунок 2. 18 – Життєвий цикл торгових марок ТОВ «Снек Продакшн»

ТМ Flint перебуває на стадії зрілості з ознаками насичення. Це один із найдавніших брендів компанії, що функціонує понад 15 років і забезпечує найбільшу частку доходу (36%). Його показники впізнаваності становлять 94%, а індекс лояльності (NPS) – 41. Бренд представлений у всіх основних каналах збуту та має широкий асортимент, однак демонструє мінімальні темпи приросту. Рекомендується зосередитись на оновленні смакових лінійок (зокрема, розширення «Flint Craft»), формуванні емоційних цінностей для молодіжної аудиторії та зниженні ризиків канібалізації з боку інших ТМ компанії.

ТМ BIG BOB відповідає стадії зростання, оскільки демонструє динамічне збільшення обсягів продажу та займає 21% у структурі доходу. Його асортимент активно розширюється за рахунок нових підкатегорій (арахіс,

фісташки, попкорн), а рівень NPS становить 34. У рамках управління даним брендом доцільно реалізувати стратегії поглиблення SKU, просування у сегменті HoReCa, інвестицій у цифровий маркетинг та регіональне розширення присутності.

ТМ CHIPSTER'S також перебуває на стадії зрілості, що підтверджується стабільною часткою ринку (15%) та добре структурованим портфелем із понад 25 SKU. Проте марка стикається з конкуренцією з боку транснаціональних брендів (наприклад, Lay's), а її індекс NPS (28) свідчить про потенціал для посилення споживчої лояльності. Рекомендовано впроваджувати диференційовані смакові рішення, використовувати локальні інсайти для позиціонування та оновити упаковку відповідно до трендів ЗСЖ.

ТМ Сан Санич перебуває на межі між зростанням і зрілістю. Марка забезпечує 12% доходу та має сформовану ідентичність як преміальне насіння, включно з гарбузовими видами. Проте помірний рівень NPS (22) вказує на потребу в оновленні маркетингових підходів. Варто активізувати роботу з упаковками малого формату, ароматизованими варіантами, а також посилити бренд через емоційну комунікацію.

ТМ HROOM демонструє ознаки виходу з етапу впровадження. Попри низьку частку ринку (5%) бренд має найвищий темп зростання (55%), що свідчить про перспективність окремих SKU. Однак слабкий рівень NPS (17) та асоціації з бюджетним сегментом вимагають ребрендингових рішень, ревізії портфеля товарів та акценту на сильні позиції у категорії сухариків.

ТМ Морські можна віднести до стадії зрілості з ознаками спаду, з огляду на специфіку нішевого позиціонування (морепродукти), обмежену частоту споживання та невисокий рівень лояльності (NPS – 14). Прибутковість зберігається на рівні 7% у структурі портфеля, але розвиток бренду стримується вузькістю цільової аудиторії. Рекомендується оптимізувати асортимент, тестувати крафтові рішення (лінійка «Морські Premium») або тимчасово згорнути активне інвестування.

ТМ Петриківська Лакомка перебуває на стадії спаду. Це найменш прибутковий бренд (4% доходу), з найнижчим показником NPS (10) та відсутністю маркетингової підтримки. У рамках стратегічного управління доцільним є виведення бренду з ринку або його повна трансформація в приватну марку для цінового сегменту PL із акцентом на локальну стилістику.

Таблиця 2.10 – Стадії життєвого циклу торгових марок ТОВ «Снек Продакшн»

Торгова марка	Стадія ЖЦТ	Ознаки та рекомендації
Flint	Зрілість	Лідерство, стабільні продажі, потреба в оновленні цінностей бренду
BIG BOB	Зростання	Агресивне розширення, інвестиції в розвиток
CHIPSTER'S	Зрілість	Утримання позицій, диференціація у боротьбі з транснаціональними ТМ
Сан Санич	Зростання/Зрілість	Потенціал розвитку через нові смаки й формати
HROOM	Впровадження	Стратегічне позиціонування, запуск окремих лінійок, тестування ринку, інтеграція в іншу марку
Морські	Зрілість/Спад	Потреба в переосмисленні або оптимізації
Петриківська Лакомка	Спад	Можливість вилучення з портфеля або інтеграції в іншу марку

З метою підвищення ефективності управління товарними марками компанія ТОВ «Снек Продакшн» активно впроваджує цифрові інструменти. Одним із ключових рішень стало використання спеціалізованої платформи «effie> merchandise» — IT-сервісу, розробленого для автоматизації контролю продажів, мерчандайзингу та відповідності асортименту в національних мережах.

Пілотний проєкт було запущено в Київському регіоні у грудні 2016 року, який активно застосовується на сьогодні. Протягом першого місяця експлуатації сервісу компанія зафіксувала істотне покращення операційних

показників, що прямо вплинули на представленість торгових марок у ритейлі та обсяги продажів [38].

Як видно з наведених даних (див. табл. 2.11), автоматизація процесів дозволила підвищити операційну дисципліну польових співробітників, забезпечити більш стабільне представлення асортименту в торгових точках та значно пришвидшити формування аналітичної звітності, що є важливим для оперативного управління багатобрендовим портфелем.

Таблиця 2.11 – Порівняльні показники до та після впровадження «effie>»

Показник	До впровадження	Після впровадження	Динаміка змін
Дисципліна мерчандайзерів	42%	78,6%	+36,6%
Середній час у торговій точці	3 год. 22 хв.	6 год. 28 хв.	+3 год. 06 хв.
Середній час на маршруті	4 год. 50 хв.	8 год. 35 хв.	+3 год. 45 хв.
Відповідність асортиментної матриці	–	+8%	–
Приріст продажів у мережах	–	+11%	–
Площа покриття регіону	–	+50%	–
Час формування звітності	декілька днів	декілька годин	у 3 рази швидше

Крім того, впровадження модуля контролю маршрутів дозволило не лише оптимізувати робочий час, а й змістити фокус із адміністрування на безпосередню роботу в торгових точках, де реалізується ключова маркетингова функція — забезпечення фізичної присутності бренду (availability). Це, в умовах мультибрендової моделі, стало критичним фактором стабільної реалізації позиціонування кожної торгової марки на рівні місця продажу.

Таким чином, впровадження effie> демонструє, що ефективність управління брендами у ТОВ «Снек Продакшн» забезпечується не лише за

рахунок комунікаційної або продуктової складової, а й завдяки технологічному підсиленню операційної реалізації маркетингових стратегій у польових умовах.

Фінансова оцінка системи управління торговими марками ТОВ «Снек Продакшн» засвідчує високий рівень ефективності брендового портфеля, що характеризується раціональною диверсифікацією, стратегічною сегментацією та збалансованістю за рівнем комерційного внеску окремих марок.

Згідно з результатами ABC-аналізу, 57% загального обсягу реалізації (1 376,3 тис. грн із 2 414,1 тис. грн) забезпечують дві торгові марки – Flint (36%) і BIG BOB (21%), які функціонують як основні джерела доходу та фінансової стабільності. Бренди CHIPSTER'S (15%) і Сан Санич (12%) формують ще 27% виручки, підтверджуючи свій потенціал до подальшого зростання. Водночас торгові марки Морські (7%), HROOM (5%) і Петриківська Лакомка (4%) становлять лише 16% реалізації та демонструють низькі значення показника NPS (від 10 до 17), що свідчить про слабку емоційну залученість споживачів і потребу в оптимізації або трансформації. Найвищі значення NPS зафіксовано в ТМ Flint (41) та BIG BOB (34), що корелює з їх ринковим успіхом.

Отже, у другому розділі було здійснено комплексне дослідження організаційно-економічної діяльності ТОВ «Снек Продакшн», проаналізовано його товарний портфель, позиціонування торгових марок та оцінено ефективність управління брендами на основі сучасних маркетингових інструментів.

Підприємство характеризується стабільною позитивною динамікою основних фінансових показників, високою рентабельністю, зростанням чистого прибутку та ефективністю використання ресурсів. Горизонтальна диверсифікація товарного портфеля та мультибрендна архітектура дозволяють компанії охоплювати широкий спектр споживчих сегментів та цінових ніш, що знижує ризики та підвищує стійкість до зовнішніх змін ринку.

Результати аналізу конкурентного середовища свідчать про домінування кількох потужних гравців на ринку солоних снєків України, серед яких ТОВ «Снєк Продакшн» посідає провідні позиції завдяки широкому портфелю відомих торгових марок (Flint, BIG BOB, Chipster's, HROOM, Сан Саніч тощо), активній дистрибуції, а також впровадженню інноваційних маркетингових стратегій. Структурна модель управління брендами побудована за принципами мультибрендової архітектури (house of brands), що дозволяє забезпечити гнучкість позиціонування, уникати внутрішньої конкуренції між ТМ та формувати чітку ціннісну пропозицію для кожного сегмента ринку.

Застосування методів портфельного аналізу (матриці BCG, ABC-аналізу), оцінка показників впізнаваності бренду, індексу лояльності споживачів (NPS), рентабельності та рівня проникнення товарних марок у роздрібну торгівлю дозволило виокремити стратегічно важливі ТМ (Flint, BIG BOB, CHIPSTER'S) та визначити ті, що потребують трансформації або ребрендингу (HROOM, Петриківська Лакомка).

Ефективність управління брендами у ТОВ «Снєк Продакшн» підкріплюється не лише стратегіями позиціонування, а й впровадженням сучасних ІТ-рішень (зокрема, системи effie> merchandise), які забезпечують контроль за польовими продажами, відповідністю асортиментної матриці, покриттям точок збуту та зростанням обсягів реалізації.

3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ ПОРТФЕЛЕМ ТОВ «СНЕК ПРОДАКШН»

3.1 Стратегічні напрямки вдосконалення управління товарним портфелем підприємства

Управління торговими марками у портфелі ТОВ «Снек Продакшн» є складним завданням, зумовленим його багатокомпонентною структурою та високим рівнем внутрішньої диференціації. До ключових ускладнювальних чинників належить наявність різних каналів реалізації (національний ритейл, дистрибуція, HoReCa), а також широкий спектр торгових марок, орієнтованих як на різні товарні категорії (сухарики, насіння, горіхи, морепродукти), так і на різні цільові аудиторії.

Проаналізувавши структуру товарного портфеля, особливості бренд-архітектури та підходи до маркетингової політики, ми виявили ряд системних проблем, які, на нашу думку, потребують стратегічного вирішення, зокрема: фрагментованість бренд-архітектури, дублювання позиціонування, розпорошення маркетингових ресурсів, слабку асоціацію з корпоративним брендом та зацикленість на традиційному сегменті солоних снеків. Розглянемо кожну проблему детальніше:

1. Фрагментованість бренд-архітектури

Більшість брендів компанії функціонують автономно – з окремими ціннісними пропозиціями, стилістикою, упаковкою та комунікаційною політикою. Відсутність єдиної корпоративної платформи призводить до слабкої взаємодії між ТМ, ускладнення процесів крос-просування та розпорошення маркетингових ресурсів. Споживач не сприймає бренд Snack Production як гаранта якості або об'єднуючий бренд-парасольку, що знижує довіру до нових або нішевих продуктів.

Через відсутність об'єднувальної корпоративної стратегії просування, кожна ТМ потребує окремого бюджету на маркетингову діяльність: розробку УТП, просування в соціальних мережах, виробництво контенту, запуск промоакцій тощо. Це призводить до зниження ефективності витрат, неможливості масштабування успішних кампаній та обмежує доступ до ефективних інструментів персоналізованого маркетингу, CRM або крос-продажів між брендами.

2. Низька асоціативна прив'язка до корпоративного бренду

Попри високий рівень упізнаваності провідних торгових марок компанії, таких як Flint чи BigBob, сам бренд Snack Production практично невідомий кінцевому споживачеві. Це знижує потенціал для формування корпоративної довіри, ускладнює просування нових ТМ і звужує можливості для комунікації нефункціональних цінностей — таких як сталість, екологічність, соціальна відповідальність. Відсутність об'єднувального бренду унеможливорює ефективне просування компанії як роботодавця, виробника або партнера в B2B-напрямі.

3. Надмірна концентрація в сегменті традиційних солоних снеків

Асортимент компанії майже повністю зосереджений у межах традиційного сегмента солоних снеків — сухариків, насіння, горіхів і солоних морепродуктів. Така стратегія обмежує потенціал диверсифікації та не дозволяє компанії ефективно реагувати на сучасні споживчі тренди, зокрема зростання попиту на здорові, функціональні та інноваційні продукти. Концентрація лише на одному типі продукції створює стратегічну вразливість до змін у структурі попиту, сезонності продажів та посилює конкуренцію з боку універсальних національних і приватних брендів. Відсутність нових товарних рішень позбавляє компанію можливості зайняти перспективні ніші та розширити ринкову присутність за межами класичного позиціонування.

Зважаючи на результати аналізу структури товарного портфеля ТОВ «Снек Продакшн», архітектури брендів, маркетингової політики та наявних ринкових обмежень, можна зробити висновок, що компанія потребує

стратегічного перегляду підходів до управління брендами. Враховуючи виявлені проблеми ми пропонуємо низку напрямів удосконалення, які дозволять посилити ринкові позиції компанії, підвищити ефективність комунікацій і сформувати стратегічну гнучкість портфеля. Дані пропозиції згруповано за ключовими стратегічними пріоритетами та представлено у вигляді «дерева рішень», що дозволяє візуалізувати можливі сценарії розвитку та логіку ухвалення управлінських рішень.



Рисунок 3.1 – Дерево рішень для ТОВ «Снек Продакшн»

Загалом, першим кроком в удосконаленні управління торговими марками в межах портфеля та подальшій оптимізації його структури є визначення стратегічних цілей компанії. До таких цілей, зазвичай, належать зростання ринкової частки, вихід на нові сегменти або географічні ринки, а також залучення нових споживачів.

У випадку ТОВ «Снек Продакшн» стратегічною метою є зміцнення ринкових позицій торгових марок у межах національного ринку снекової продукції, з акцентом на збереження лідерських позицій у ключових категоріях. Досягнення цієї мети передбачає активну роботу в напрямку

розширення асортименту, зростання частки присутності в національних торговельних мережах, а також системне залучення нових споживацьких груп шляхом удосконалення продуктових лінійок і маркетингової комунікації.

1. Стратегія елімінування

Управління товарним портфелем у межах висококонкурентного ринку FMCG вимагає постійного моніторингу ефективності кожного бренду, що входить до структури компанії. У випадку ТОВ «Снек Продакшн» стратегія елімінування торгових марок, які не відповідають цільовим показникам фінансової результативності, ринкової релевантності та споживчої лояльності, виступає необхідним кроком для оптимізації асортиментної політики.

При глибшому аналізі товарного портфеля виявилось, що в межах окремих категорій спостерігається дублювання позиціонування міжторговими марками. Зокрема, у категорії сухариків і чіпсів одночасно конкурують ТМ Flint, Chipster's та HROOM, орієнтовані на одну вікову та цінову аудиторію – м олодь віком 16–30 років. За даними аналізу асортиментної матриці, в межах цієї категорії перекриваються не менше ніж 42% позицій, що обумовлює збіг функціонального наповнення, цінових діапазонів та каналів дистрибуції. Додатково, згідно з результатами ABC-аналізу, частка ТМ HROOM становить лише 5% у структурі доходу компанії, тоді як Flint формує понад 27%.

Така ж ситуація спостерігається в сегменті фасованого насіння, де присутні ТМ «Петриківська Лакомка» та ТМ «Сан Саніч». Обидві марки орієнтовані на масового споживача, використовують традиційні формати фасування, однакові канали реалізації (національний ритейл і дистрибуція) та подібні смакові лінійки. При цьому «Сан Саніч» займає лідируючі позиції в портфелі, забезпечуючи понад 19% виручки, має впізнаваний образ у споживачів, стабільну присутність у роздрібних мережах, а також вищий NPS – 36 проти лише 10 у «Петриківської Лакомки».

У межах матриці BCG, обидві вищезгадані торгові марки — «HROOM» і «Петриківська Лакомка» — потрапляють до квадранту «Собаки», тобто

характеризуються низькою ринковою часткою та відсутністю перспектив зростання.

У результаті, замість чіткої ієрархії марок за ціновими сегментами (економ, середній, преміум), портфель стає перенасиченим схожими пропозиціями, що ускладнює споживачеві вибір, знижує ефективність комунікації та розмиває унікальність кожного бренду.

Стратегія елімінації в даному випадку не передбачає одномоментного зняття ТМ з ринку, а реалізується через чітку багатоступеневу процедуру. Першим етапом виступає поглиблений аналіз SKU у межах згаданих брендів – з метою ідентифікації товарних позицій, які не відповідають внутрішнім нормам щодо обігу, маржинальності, швидкості обертання або стабільності попиту. На основі цього формується матриця рішень для поступового згортання виробництва, дистрибуції та просування відповідних позицій.

У подальшому передбачається часткова інтеграція окремих релевантних продуктів HROOM (наприклад, міні-багетів або крафтових снеків) у межах нової або розширеної лінійки під ТМ Flint. Такий підхід дозволить зберегти виробничий потенціал і сформовану рецептуру, водночас забезпечивши їх репозиціонування в рамках більш впізнаваного і стратегічно сильного бренду.

Щодо ТМ «Петриківська Лакомка», доцільною є повна ліквідація як окремої ТМ, з інтеграцією преміальних характеристик (сортове насіння, добірні зерна) у межах нової продуктової серії бренду «Сан Саніч Premium». Така трансформація дозволить посилити позиції вже усталеного бренду, підвищити асортиментну глибину та оптимізувати маркетингову підтримку.

У рамках фінального етапу стратегії передбачено повне припинення маркетингової підтримки брендів, що підлягають елімінації: припинення digital-просування, відмова від трейд-маркетингових програм, розпродаж залишків, а також делістинг із ключових мережевих партнерів.

Прогнозовані результати впровадження стратегії елімінування включають:

- Скорочення асортиментної складності. Вилучення 8–10 товарних позицій знижує навантаження на логістичну систему, спрощує управління запасами, зменшує обсяг операційних витрат, пов'язаних із транспортуванням, фасуванням і складуванням продукції.
- Переформатування бюджету маркетингової підтримки. Виведення малоефективних брендів із комунікаційного поля зменшує витрати на маркетинг до 20% від поточного рівня. Фінансовий ресурс зосереджується на просуванні брендів, що мають стратегічне значення та стабільну споживчу базу.
- Посилення фінансових показників портфеля. Управлінський фокус переходить до торгових марок Flint, BigBob і Сан Санич, які формують основну частку доходу. Портфель стає більш рентабельним за рахунок зменшення навантаження з боку низькомаржинальних SKU.
- Упорядкування бренд-архітектури. Елімінація внутрішнього дублювання між ТМ унеможливорює конкуренцію між власними брендами. У результаті структура портфеля набуває чіткості, спрощується навігація для споживача, підвищується узгодженість візуальних і ціннісних атрибутів.

2. Впровадження стратегії формування корпоративного бренду (Umbrella Brand)

Однією з ключових рекомендацій щодо вдосконалення управління портфелем торгових марок ТОВ «Снек Продакшн» є реалізація стратегії формування корпоративного бренду шляхом переходу до моделі Umbrella Brand.

Згідно з результатами дослідження Linearity, понад 59% споживачів схильні обирати новий товар, якщо йому передують знайомство з виробником або корпоративним брендом [41]. Дослідження McKinsey вказують, що перехід до моделі umbrella brand у середньому скорочує маркетингові витрати на 18–22% завдяки ефекту синергії [42].

Стратегія формування корпоративного бренду у форматі парасолькової архітектури (umbrella brand) передбачає консолідацію портфеля торгових

марок під єдиним корпоративним іміджем. Такий підхід дозволяє використовувати бренд компанії як носія довіри, якості та репутаційної спадковості, при збереженні індивідуальності окремих суббрендів. Для ТОВ «Снек Продакшн», це означає трансформацію архітектури брендів від моделі House of Brands до моделі Endorsed або Umbrella Brand, у межах якої продукти Flint, BigBob, Сан Санич та інші функціонуватимуть як суббренди під загальною маркою Snack Production. Пропонована архітектура бренду наведена на рисунку 3.



Рисунок 3.2 – Пропонована архітектура бренду для ТОВ «Снек Продакшн»

Міжнародна практика засвідчує ефективність такого підходу. Зокрема, Unilever застосовує модель endorsed branding: продукція Lipton, Rexona або Dove зберігає власну ідентичність, але уніфіковано маркується як «by Unilever». Це підвищує довіру до нових або нішевих продуктів і сприяє ефективному розширенню ринку. Аналогічний підхід використовують Danone, Nestlé та Henkel.

Для впровадження даної стратегії, ми пропонуємо такі механізми реалізації, які зображені на рисунку 3.3:



Рисунок 3.3 – Механізми реалізації стратегії формування корпоративного бренду

Розгляне кожен з наведених механізмів більш детально:

- Розробка бренд-буку компанії.

Створення бренд-буку виступає фундаментальною складовою побудови бренду як стратегії. Послідовна реалізація брендової ідентичності є необхідною умовою для формування довіри з боку споживача та підтримання сталої репутації на ринку. Бренд-бук виконує функцію регулятивного документа, що окреслює межі допустимого використання візуальних і вербальних елементів бренду. За рахунок цього досягається стандартизація сприйняття бренду на всіх рівнях взаємодії: внутрішньокорпоративному, клієнтському та партнерському. Доцільним є створення електронної платформи бренд-буку, що дозволить забезпечити легкий доступ до актуальних матеріалів та спростити контроль за їхнім застосуванням у регіональних підрозділах.

- Оновлення упаковки

Важливим є забезпечення візуальної узгодженості між окремими суббрендами та корпоративним брендом. Йдеться, зокрема, про винесення логотипу Snack Production на провідні елементи упаковки, уніфікацію стилістики, гармонізацію графічного і текстового контенту. Окрему роль відіграє інтеграція цифрових рішень — таких як QR-коди, що забезпечують перехід до онлайн-ресурсів компанії. Такий підхід дозволяє поєднати фізичний і цифровий рівні взаємодії з брендом, формуючи багатоканальний споживчий досвід. У рамках емпіричного тестування доцільним є використання A/B тестування дизайнів упаковки з подальшою аналітикою поведінкових даних.

– Централізація маркетингових активностей

Відсутність єдиного координаційного центру призводить до фрагментації повідомлень, втрати когерентності бренду й низької ефективності кампаній. В рамках даної пропозиції пропонується формування централізованого маркетингового хабу в організаційній структурі підприємства. До його функцій входить управління SMM, email-маркетингом, SEO, генерацією контенту, а також аналітична підтримка. Використання CRM-системи дасть змогу сегментувати аудиторії, впроваджувати персоналізовані комунікації та управляти лояльністю на основі даних. Застосування BI-платформ (Power BI, Tableau) забезпечить глибоку візуалізацію результатів маркетингових активностей і сприяє ухваленню обґрунтованих стратегічних рішень.

Таким чином, стратегія формування корпоративного бренду через впровадження моделі Umbrella Brand є не лише маркетингово ефективною, а й репутаційно вигідною. Вона забезпечує цілісність бренд-комунікації, розширює горизонт споживчої довіри, підвищує гнучкість портфельного управління та закладає фундамент для подальшої диверсифікації бізнесу.

Стратегія горизонтального розширення товарного портфеля

В даному пункті основними рекомендаціями щодо покращення управління товарними марками є вихід у новий сегмент ринку, а саме здорових сніків. В межах даної пропозиції також зробимо акцент на екологічне пакування, що відповідає останнім світовим трендам.

Згідно з даними дослідження Global Market Insights, глобальний ринок здорових снеків оцінюється в 101,99 млрд доларів США, із прогнозованим середньорічним темпом зростання (CAGR) 6,16% до 2034 року. Водночас ринок екологічного пакування для харчових продуктів демонструє аналогічну позитивну динаміку: у 2024 році його обсяг сягнув 227,96 млрд доларів США, з прогнозом досягнення 353,78 млрд до 2030 року (CAGR = 7,6%).

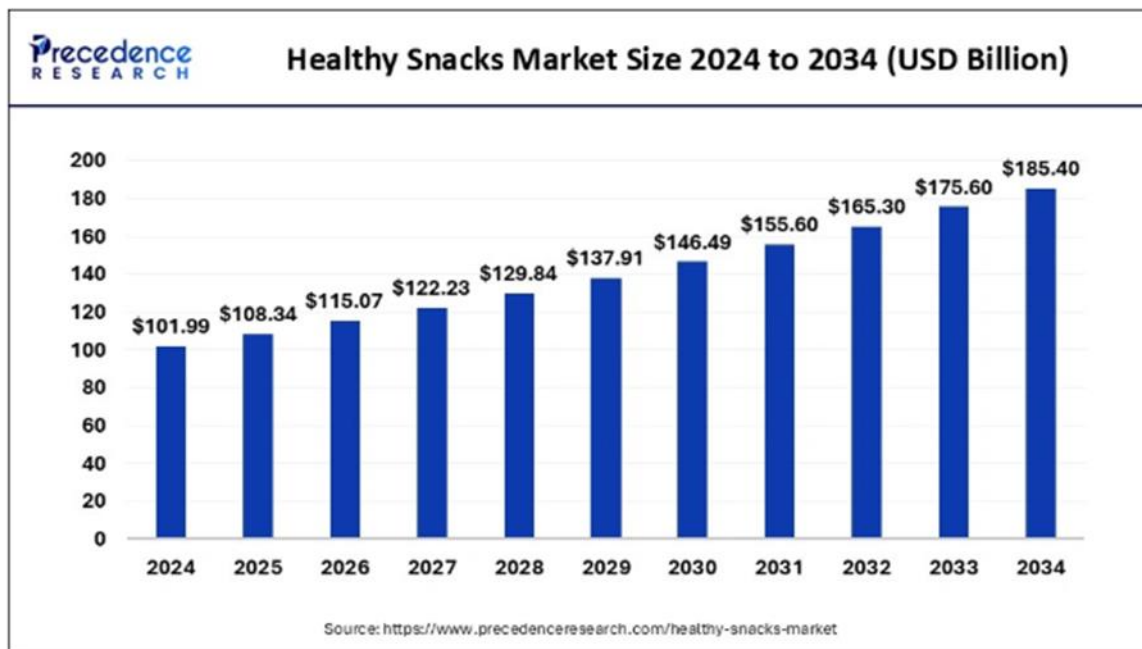


Рисунок 3.4 – Прогноз розміру світового ринку здорових снеків в період з 2024 по 2034 роки

У 2021–2023 роках український ринок здорових снеків, зокрема фруктових та овочевих чіпсів, демонстрував динамічне зростання. У 2022 році обсяги виробництва фруктових чіпсів зросли на 28 % у натуральному вираженні та на 43 % — у грошовому, що вказує на підвищення якості продукції та попиту на товари з доданою вартістю. У 2023 році тенденція посилилася: виробництво фруктових чіпсів зросло ще на 31 %, а пастили — на 70 %, що свідчить про переорієнтацію споживачів на натуральні, функціональні продукти. Основними виробниками виступають малі та

мікропідприємства, розвиток яких підтримується державними грантовими програмами.

Водночас до 35 % виробництва функціонує в тіньовому секторі, що зумовлено відсутністю чітких законодавчих норм та слабким наглядом. Така ситуація стримує стандартизацію галузі й ускладнює інтеграцію на зовнішні ринки. Попри це, ринок має високий потенціал розвитку та залишається відкритим для інноваційних і масштабних гравців, орієнтованих на якість, екологічність і сертифікацію продукції.

Ці показники свідчать про наявність перспективного сегменту, орієнтованого на молодіжну, жіночу та урбаністичну аудиторію, для якої важливими критеріями вибору товару є не лише смакові якості, а й харчова цінність, відсутність штучних добавок, екологічність пакування та соціальна відповідальність виробника.

Запропонована стратегія глибокого розширення передбачає розробку та виведення на ринок нової продуктової лінійки здорових снєків шляхом запуску окремої суббрендової платформи в межах корпоративного бренду Snack Production. Виведення на ринок пілотної лінійки продуктів, зокрема фруктових та овочевих чіпсів із яблука, буряка та батату, має ґрунтуватися на принципах функціональності, натуральності та мінімального ступеня обробки.

Упаковка цих товарів повинна відповідати сучасним екологічним вимогам – зокрема використовувати біорозкладні або повністю перероблювані матеріали, такі як FSC-сертифікований картон та PLA (полімолочна кислота) на основі рослинної сировини. Наявність відповідних маркувань слугуватиме додатковим каналом екологічної комунікації з кінцевим споживачем.

Таблиця 3.1 – Характеристика маркування екологічної упаковки

Назва	Маркування	Характеристика
1	2	3
FSC (Forest Stewardship Council)		Це міжнародний сертифікат, який гарантує, що папір або картон в упаковці походить із відповідально керованих лісів. Сертифікація охоплює як екологічні, так і соціальні стандарти. Наявність цього маркування свідчить, що компанія підтримує збереження лісів, біорізноманіття та добробут працівників у лісовій галузі.
Mobius Loop		Означає, що упаковка підлягає переробці. Це маркування інформує споживача про можливість здати матеріал до пункту сортування чи вторинної обробки. Іноді всередині символу вказується тип пластику або відсоток переробленої сировини, яку використано. Mobius Loop не є сертифікатом, але слугує універсальним знаком екосвідомого пакування.
Please Recycle/ Dispose Properly		Текстове або піктограмне звернення до споживача з проханням не викидати упаковку у звичайне сміття, а здати її на переробку або утилізувати належним чином. Таке маркування не є офіційним сертифікатом, але воно має велике значення для інформування кінцевого користувача й підвищення культури поводження з відходами.

Необхідним також є формування чіткого маркетингового позиціонування бренду, яке акцентує на соціальній та екологічній відповідальності. Рекомендується впровадження стратегії прозорої комунікації через слогани та візуальні повідомлення на пакуванні (наприклад, «Вироблено з української сировини», «Снекуй відповідально», «100 % перероблювано»), що дозволяє створити емоційний зв'язок зі споживачем і підкреслює етичні принципи бізнесу.



Рисунок 3.5 – Пропоноване пакування для фруктових та овочевих чіпсів

Подальший розвиток B2B-сегменту передбачає диверсифікацію каналів збуту, зокрема налагодження поставок до національних та регіональних торговельних мереж, спеціалізованих органічних магазинів, закладів HoReCa-сегмента (кафе, ресторанів, фітнес-барів), а також участь у виставках, ярмарках і закупівельних сесіях з метою укладення партнерських угод. Такий підхід сприятиме формуванню стабільного збуту, розширенню охоплення цільових аудиторій та зміцненню позицій бренду як інноваційного й сталого учасника ринку FMCG.

Варто також розглянути основні бар'єри, що можуть стримувати розвиток виробництва здорових снєків на підприємстві ТОВ «Снек Продакшн»:

- технологічна складність процесу, що вимагає використання спеціалізованого обладнання, зокрема сушильних установок інфрачервоного або конвекційного типу. Закупівля таких агрегатів потребує значних інвестицій — від \$10 тис. до \$100 тис., що є істотним фінансовим бар'єром для малих і середніх підприємств. Окрім вартості обладнання, до структури витрат також входять енерговитрати, обслуговування, калібрування систем та навчання персоналу.

- недосконалість нормативно-правової бази, яка на сьогодні не забезпечує чіткого регламентування процесів виробництва, сертифікації,

маркування та реалізації функціональних снєків. Відсутність унормованих вимог унеможлиблює стандартизацію продукції, створює правову невизначеність для виробників та ускладнює вихід на міжнародні ринки, де аналогічна продукція підлягає суворому регулюванню.

– сировинна залежність виробництва, попри наявність розвиненого овочевого та садівничого сектору, який покриває базові позиції (яблука, морква, буряк), виробництво снєків із доданою екзотичною складовою (манго, ананас, кокос) повністю залежить від імпортої сировини. Це, у свою чергу, формує додаткові логістичні та валютні ризики, підвищує собівартість продукції та обмежує гнучкість у плануванні сезонного асортименту.

Отже, ми проаналізували ключові проблеми, пов'язані з управлінням товарним портфелем ТОВ «Снєк Продакшн», серед яких найбільш критичними є фрагментованість бренд-архітектури, дублювання позиціонування, слабка впізнаваність корпоративного бренду та надмірна концентрація у традиційному сегменті солоних снєків. Для їх вирішення було запропоновано стратегічні напрями вдосконалення, які охоплюють елімінування неефективних ТМ, впровадження моделі корпоративного бренду (umbrella brand) та вихід у новий сегмент – здорових снєків з екологічним позиціонуванням.

На нашу думку, першочергового впровадження потребують заходи, спрямовані на формування єдиної бренд-стратегії. Інші запропоновані дії, хоч і є перспективними, можуть вимагати значного фінансового ресурсу, при цьому їх ефективність на стартових етапах буде складно точно оцінити.

3.2 Механізми реалізації стратегії управління товарними марками

У межах трансформації архітектури бренду та переходу umbrella-стратегії, ключовою ініціативою ТОВ «Снєк Продакшн» виступає виведення на ринок нового інноваційного формату комбінованих боксових наборів, які акумулюватимуть продукцію з різних товарних категорій під єдиною

візуально-комунікаційною платформою. Основна мета впровадження цього формату – сформувати у споживача цілісне сприйняття брендової екосистеми компанії та чітко артикулювати приналежність усіх ключових торгових марок до одного корпоративного суб'єкта.

На відміну від попередньої мультибрендової моделі, у якій кожна ТМ комунікувала окремо, новий боксовий формат передбачає об'єднання продукції брендів Flint, Chipster's, BigBob, Сан Санич та інших у межах спільної упаковки, стилістично витриманої в єдиній айдентиці з відповідними маркуваннями "Created by Snack Production". Це дозволяє вирішити декілька стратегічно важливих завдань:

- підвищення прозорості портфеля для споживача та посилення довіри до менш відомих ТМ за рахунок асоціації з лідерами;
- формування корпоративної бренд-лояльності, що виходить за межі окремих продуктів і фокусується на загальних цінностях компанії;
- зниження рівня внутрішньої конкуренції, оскільки всі товари всередині боксу сприймаються як взаємодоповнювальні елементи єдиної пропозиції, а не як конкуренти за увагу покупця;
- оптимізація маркетингових витрат, оскільки просування боксів одночасно популяризує декілька ТМ, зменшуючи потребу в окремих кампаніях для кожної.

ТОВ «Снек Продакшн» доцільно звернутися до досвіду українського бренду Lovage, який успішно реалізував концепцію парасолькової стратегії через створення подарункових наборів чаю. Ці набори об'єднують різноманітні смаки та види чаю під єдиною візуальною та комунікаційною платформою, сприяючи формуванню цілісного сприйняття бренду споживачами.

Реалізація стратегії трансформації бренд-архітектури ТОВ «Снек Продакшн» передбачає не лише оптимізацію наявного портфеля торгових марок, а й створення нових продуктів, які уособлюють нову філософію управління брендами. У цьому контексті доцільним кроком є розробка та виведення на ринок інноваційного продукту у форматі боксів (комбінованих

снєк-наборів), що інтегрують продукцію провідних ТМ компанії в межах єдиної споживчої пропозиції. Такий формат створює передумови для гнучкого позиціонування в різних сегментах ринку, оскільки бокси можуть бути орієнтовані на молодіжну аудиторію, сімейне споживання, офісні середовища або навіть сезонні тематичні події (наприклад, літні пікніки, новорічні сети тощо). Цей процес повністю відповідає класичній концепції New Product Development (NPD) — поетапного виведення нового товару на ринок, орієнтованого на потреби споживача та стратегічні цілі бізнесу.

Генерація ідеї є ключовим стартовим етапом у процесі виведення нового продукту на ринок згідно з моделлю New Product Development (NPD). Саме на цьому етапі формується базова концепція майбутнього продукту, яка ґрунтується на глибокому аналізі ринку, змін у поведінці споживачів, актуальних проблем існуючого портфеля брендів та стратегічних цілей підприємства. У випадку ТОВ «Снєк Продакшн» генерація ідеї нового продукту — комбінованих паті-боксів — стала безпосередньою відповіддю на виявлену проблему внутрішньої конкуренції між торговими марками та розмитості ціннісного позиціонування в межах мультибрендової архітектури.

Аналіз конкурентного середовища та поведінкових трендів засвідчив попит на готові інтегровані формати споживання снєків, особливо серед молодіжної та сімейної аудиторій, а також у сегменті HoReCa. При цьому було виявлено недостатній рівень асоціативного зв'язку між окремими ТМ компанії в уявленні споживача, що знижує ефективність крос-продажів і не сприяє формуванню лояльності до корпоративного бренду в цілому. Отже, виникає необхідність створення нового об'єднувального продукту, який би:

- інтегрував найсильніші позиції асортименту;
- був чітко ідентифікований як продукт групи компаній Snack Production;
- водночас мав споживчу привабливість як зручний, подарунковий або колективний формат споживання.

Під час формування ідей активно використовувався метод бенчмаркінг - зокрема, було проаналізовано успішні приклади застосування парасолькової

бренд-архітектури через бокс-формати в практиці таких компаній, як Mondelez (Milka Selection Box), PepsiCo (Lay's Mix), Lovare (Gift Collection). Ці кейси засвідчили, що консолідація асортименту під єдиною споживчою пропозицією суттєво підвищує цінність бренду, знижує витрати на просування нових SKU та формує цілісне сприйняття компанії як постачальника комплексного рішення.

Крім того, під час генерації ідеї враховувались:

- сезонність попиту на снекову продукцію (пік споживання — літо, новорічний період, періоди спортивних подій);
- потреба у швидкому перекусі в умовах міського ритму життя;
- психографіка молодшої аудиторії, схильної до готових рішень, зручності та гейміфікованих форматів.

Таким чином, на першому етапі було не лише ідентифіковано проблему фрагментації бренд-архітектури, а й сформовано реалістичну, ринково обґрунтовану ідею нового продукту у вигляді паті-боксів. Ця ідея виступає концептуальним вектором подальших етапів NPD — від оцінки її життєздатності до тестування й масштабування.

Для оцінки ідеї впровадження комбінованих боксових форматів проведемо SWOT-аналіз.

Таблиця 3.2 – SWOT-аналіз ідеї нового товару

Сильні сторони	Слабкі сторони
- висока впізнаваність лідерських ТМ; - додана цінність через зручність; - можливість крос-промоції; - унікальний формат для українського снекового ринку.	- витрати на пакування та логістику; - ризик розмитості позиціонування в разі надто широкого складу набору.

Продовження таблиці 3.2

Можливості	Загрози
- новий канал просування; - запуск у сезонні періоди; - впровадження подарункових форматів; - партнерські колаборації	- конкуренція з боку власних ТМ ритейлерів; - зниження купівельної спроможності споживачів; - нестабільність попиту на інноваційні формати.

Проведений SWOT-аналіз засвідчив, що впровадження комбінованих боксових форматів має значний стратегічний потенціал за рахунок використання внутрішніх сильних сторін (висока впізнаваність основних ТМ, зручність форматів, можливість крос-промоцій) і позитивної ринкової кон'юнктури (запит на подарункові рішення, сезонне споживання, зацікавленість партнерських мереж).

Разом з тим, реалізація ініціативи вимагає зваженого управління ризиками, пов'язаними з вартістю спеціального пакування, логістичними викликами, а також потенційною конкуренцією з боку власних марок ритейлерів. Особливу увагу слід приділити чіткому позиціонуванню боксу та оптимальному складу наповнення, аби уникнути розмитості цільового образу.

Проект має високий рівень доцільності для тестового запуску — передусім у сезон високого попиту — із подальшим масштабуванням через канали HoReCa, e-commerce та національні ритейл-мережі.

Експертна оцінка ідейної відповідності корпоративній стратегії

За результатами експертного аналізу, ініціатива відповідає стратегічним напрямкам розвитку ТОВ «Снек Продакшн», зокрема — цілі підвищення впізнаваності корпоративного бренду, зменшення фрагментації бренд-портфеля та зростання синергії між ТМ.

Тому дана пропозиція є підґрунтям для подальшого стратегічного планування продукту, формування ціннісної пропозиції та розробки концептуальної упаковки, що відповідає новій бренд-архітектурі компанії.

Розробка концепції нового продукту в межах трансформаційної стратегії ТОВ «Снек Продакшн» передбачає створення базової продуктової концепції інноваційного формату споживання — комбінованих снекових наборів, що інтегрують продукцію ключових торгових марок компанії в межах єдиного парасолькового рішення.

1. Формування ціннісної пропозиції

Концепція комбінованих наборів орієнтована на створення унікального FMCG-продукту, що акумулює провідні позиції асортименту компанії в межах цілісної споживчої системи. Йдеться не лише про збагачення SKU-портфеля, а про впровадження синергетичного підходу до бренд-комунікації, що дозволяє сформувати спільну ідентичність продуктів через маркування «by Snack Production».

Ключова характеристика цієї пропозиції полягає в гармонійному поєднанні продуктів із різноманітними смаковими профілями, текстурами та форматами, що забезпечує високу гнучкість при виборі. Такий підхід заснований на розумінні соціальних моделей споживання, коли продукти використовуються у колективних ситуаціях (наприклад, вечірки, пікніки, офісні перерви або спільний перегляд фільмів), де смаки учасників зазвичай не збігаються. У подібних умовах універсальний набір, який не потребує компромісів, стає очевидною перевагою.

Споживча цінність продукту проявляється через низку вимірів:

- функціональна практичність — в межах одного пакування поєднані продукти з різних категорій, що спрощує логістику покупки та дозволяє уникнути необхідності формувати набір вручну. Структуризація форматів — від кишенькового до великого — адаптована до ситуаційного вжитку.
- інтерактивна привабливість — окрім смакової компоненти, бокс виконує розважальну функцію: оформлення з елементами гейміфікації (QR-

коди на призи, наліпки, бонусна система) стимулює залучення, зокрема серед молоді.

- інституційна довіра – до складу боксів входять продукти з найбільш визнаних торгових марок компанії — Flint, Chipster's, BigBob, Сан Санич — що істотно знижує споживчі ризики під час першої покупки і забезпечує позитивне сприйняття новинки.

- канална ефективність – універсальний формат упаковки та змістовне наповнення відкривають нові можливості для крос-промоцій, партнерських ініціатив і реалізації інтегрованих маркетингових кампаній. Крім того, завдяки цифровим механізмам взаємодії, продукт виступає каналом збирання даних щодо вподобань споживачів, що посилює зворотний зв'язок із аудиторією.

- відповідність ринку – готовність до споживання, багатокомпонентність, компактність, емоційність і єдина стилістика — саме ті риси, які резонують із сучасними трендами на ринку швидких перекусів. Формат задовольняє запити на зручні рішення з мінімальним когнітивним навантаженням.

У результаті комбіновані бокси позиціонуються як новаторський продукт у межах концепцій *snack-on-the-go* і *share-pack*. Вони дозволяють скоротити час вибору, надати персоналізований досвід і, водночас, посилити сприйняття бренду-групи як цілісного, надійного постачальника комплексних снекових рішень.

2. Візуально-структурна модель та дизайн упаковки

Візуальна та конструктивна концепція паті-боксів була розроблена як ключовий інструмент комунікації нової архітектури бренду, що поєднує продукцію провідних ТМ під єдиною візуальною платформою. Основне завдання — створити привабливу, інтуїтивно зрозумілу упаковку, яка б водночас виконувала функції впізнавання, диференціації, емоційного залучення й логістичної зручності.

У структурному плані бокс розроблений у декількох форматах — SnackBox Mini (250–300 г), PartyBox Medium (600–650 г) і MegaBox (1000–1200 г) — що дозволяє адаптувати продукт до різних сценаріїв споживання. Конструкція передбачає розділення на модулі (вкладені контейнери або відсіки), кожен з яких призначений для окремої групи снєків (горіхи, сухарики, насіння, чіпси). Така архітектура знімає проблему перемішування текстур і полегшує використання у спільному споживанні.



а)



б)



в)



г)

Рисунок 3.6 – Варіанти пакування комбінованих боксів: а) SnackBox Mini; б) PartyBox Medium; в) MegaBox; г) Limited Edition

Дизайн упаковки базується на принципах уніфікованої бренд-айдентики: усі бокси витримані в спільному стилістичному ключі, в якому графічні елементи, кольорова палітра та шрифтове оформлення гармонізують корпоративний образ Snack Production. На лицьовій частині розміщується логотип компанії, доповнений маркуванням “Created by Snack Production” як знак приналежності до парасолькової платформи. Бренди, що входять до складу боксу, позначені іконографічно, без перевантаження композиції.

Ключовим елементом візуальної концепції стало використання емоційного кодового ряду, який апелює до атмосфери свята, дружби, спільного дозвілля. Упаковка супроводжується ілюстраціями або піктограмами, що підкреслюють сценарії споживання (вечірка, перегляд фільму, пікнік тощо). Це сприяє швидкому розпізнаванню призначення продукту та стимулює імпульсну покупку.

У межах дизайну реалізовано механізми доданої взаємодії — QR-коди на спеціальні сторінки з промо-акціями, гейміфіковані елементи (розіграші, купони, стікери), які перетворюють упаковку на платформу цифрового діалогу з брендом. Такі елементи підвищують залучення цільової аудиторії, особливо в сегменті 18–35 років.

З матеріального боку, упаковка виготовляється з екологічного картону з біорозкладною плівкою, що відповідає сучасним запитам споживачів щодо сталого споживання. Передбачено можливість рециклінгу й повторного використання боксу як контейнера для зберігання або транспортування.

3. Визначення SKU-комплектації

Розробка SKU-комплектації паті-боксів здійснювалась на основі принципу репрезентативності асортименту ключових товарних марок компанії та їхнього релевантного поєднання в межах одного продуктового рішення. Основними критеріями комплектування стали:

- товарна категорія;
- ступінь ринкової впізнаваності ТМ;

- частка у загальному обсязі продажів;
- відповідність до сценарію споживання кожного з боксів.

Таблиця 3.3 – Формати упаковок для різних цільових аудиторій: SnackBox Mini, PartyBox, MegaBox

Характеристики	SnackBox Mini	PartyBox Medium	MegaBox Family&Friends
Призначення	Індивідуальне споживання	Для компанії 3–5 осіб	Для великих компаній
Загальна вага	260 г	624 г	1180 г
Склад (SKU)	Flint 2×60 г (бекон, краб) Chipster's 2×25 г (сир, сметана та зелень) Big Bob 2×25 г (бекон, васабі) Сан Саніч 1×40 г (насіння)	Flint 3×60 г (бекон, сметана та зелень, холодець з хріном) Chipster's 2×70 г (краб, бекон) Big Bob 3×50 г (сир, солодкий перець чилі, варені раки) Сан Саніч 2×50 г (біле насіння, солоне ядро) Морські 3×18 г (анчоуси, кальмар, путасу)	Flint 5×60 г (бекон, краб, салями, сир) Chipster's 4×70 г (сир, паприка, гриби, сметана) Big Bob 4×70 г (BBQ, сир, пряна паприка, телятина з аджикою) Сан Саніч 2×70 г (класичне, з приправами) Морські 3×60 г (морський мікс, лососеві палички, тунець)

Кожен бокс включає не лише найуспішніші позиції в межах категорій, а й демонструє перехресну представленість брендів, що дозволяє забезпечити синергію впізнаваності й заохотити споживачів до пробного споживання нових SKU. Зокрема, в SnackBox Mini наголос зроблено на компактності й популярних смаках, PartyBox Medium фокусується на найбільш ходових позиціях у форматі "на всіх", а MegaBox Family&Friends включає повноцінний

асортимент з високим рівнем насиченості SKU — як у межах бренду, так і за категоріями.

Для наочного розуміння структури собівартості кожного з боксів наведена таблиця з основними статтями витрат. Вона демонструє, як саме формуються загальні витрати на одиницю продукції. Такий поділ дозволить чітко оцінити, які складові найбільше впливають на кінцеву собівартість і де є можливості для оптимізації. На основі цих даних можна планувати бюджет, коригувати цінову політику та підвищувати ефективність управління витратами.

Таблиця 3.4 – Розрахунок собівартості на одну одиницю товару

Стаття витрат	SnackBox Mini	PartyBox Medium	MegaBox Family&Friends
Виробнича собівартість, грн	85	205	340
Пакування та комплектація, грн	27	54	81
Логістика та зберігання, грн	9	8	27
Резерв (непередбачені витрати), грн	10	20	34
Разом (собівартість за одиницю), грн	131	287	482
Ринкова ціна, грн	175	428	657

Також варто провести бізнес-аналіз, який допоможе ухвалити рішення щодо переходу до стадії розробки та тестування продукту в реальному ринковому середовищі.

Ринок снеків в Україні демонструє стабільну позитивну динаміку попиту, зокрема у форматі ready-to-eat. Середньорічні темпи зростання в категоріях «горіхи», «насіння» та «солоні снеки» коливаються в межах 7–9%. Особливу динаміку показують сегменти зручних багатокомпонентних форматів, які відповідають сучасному стилю життя, домінування імпульсних покупок і запиту на персоналізовані рішення.

Аналіз конкурентного середовища засвідчує низьку насиченість ринку саме в сегменті «боксових» форматів з об'єднаною бренд-айдентикою, що створює вікно можливостей для стратегічного позиціонування ТОВ «Снек Продакшн» як новатора в категорії снєк-комплексів.

Запуск продукту планується в тестовому режимі з загальним обсягом 6000 одиниць. Виробництво та розподіл будуть рівномірними між трьома типами боксів — SnackBox Mini, PartyBox Medium та MegaBox Family&Friends, тобто по 2000 одиниць кожного. Такий підхід дозволить оцінити попит на різні формати, зібрати зворотний зв'язок від споживачів і оптимізувати подальше виробництво та маркетингову стратегію, враховуючи вподобання та поведінку різних сегментів ринку.

На основі розрахунків вартості одиниці продукції, витрат на маркетинг, прогнозованої виручки та обсягів продажу в межах пілотного запуску, визначено ключові показники ефективності:

Таблиця 3.5 – Оцінка прибутковості тестового випуску наборів SnackBox

Показник	SnackBox Mini	PartyBox Medium	MegaBox Family&Friends	Разом
1	2	3	4	5
Кількість, од.	2000	2000	2000	6000
Собівартість за одиницю, грн	131	287	482	—
Повна собівартість, грн	262 000	574 000	964 000	1 800 000
Продажна ціна за одиницю, грн	175	428	657	—
Загальна виручка, грн	350 000	856 000	1 414 000	2 520 000
Прибуток з одиниці, грн	44	141	175	—
Сумарний прибуток, грн	88 000	282 000	350 000	720 000

Продовження таблиці 3.5

1	2	3	4	5
Рентабельність продажів, %	25,1%	32,9%	26,6%	28,6%
Маркетингові витрати (10%)	35 000	85 600	131 400	252 000
Чистий прибуток, грн	53 000	196 400	218 600	468 000

У процесі економічного обґрунтування доцільності запуску комбінованої лінійки SnackBox проведемо деталізований розрахунок точки беззбитковості (break-even point) для кожного з трьох форматів упаковки: SnackBox Mini, PartyBox Medium і MegaBox Family&Friends. Метою аналізу є визначення мінімального обсягу реалізації, за якого виручка покриває сукупні витрати, забезпечуючи вихід проєкту на операційний рівень прибутковості.

Розрахунок здійснювався з урахуванням таких параметрів: ринкова ціна кожного формату боксу, облік змінної собівартості на одиницю продукції, загальна сума повної собівартості та величина валової маржі (ціна реалізації мінус змінні витрати на одиницю). Результатами розрахунків наведено в таблиці 3.6

Таблиця 3.6 – Ключові фінансово-економічні показники проєкту запуску SnackBox-серій

Показник	SnackBox Mini	PartyBox Medium	MegaBox Family&Friends
Середня маржа з 1 одиниці, грн	44	141	175
Точка беззбитковості, од.	5 955	4 072	5 509

Як свідчать результати аналізу, найнижчий поріг беззбитковості демонструє формат PartyBox Medium — 4 072 одиниці, що обумовлено найбільшою маржою на одиницю продукції (141 грн). Водночас SnackBox Mini

потребує реалізації 5 955 одиниць, а MegaBox Family&Friends — 5 509 одиниць відповідно, що пов'язано з вищою питомою вартістю виробництва при меншій маржинальній різниці.

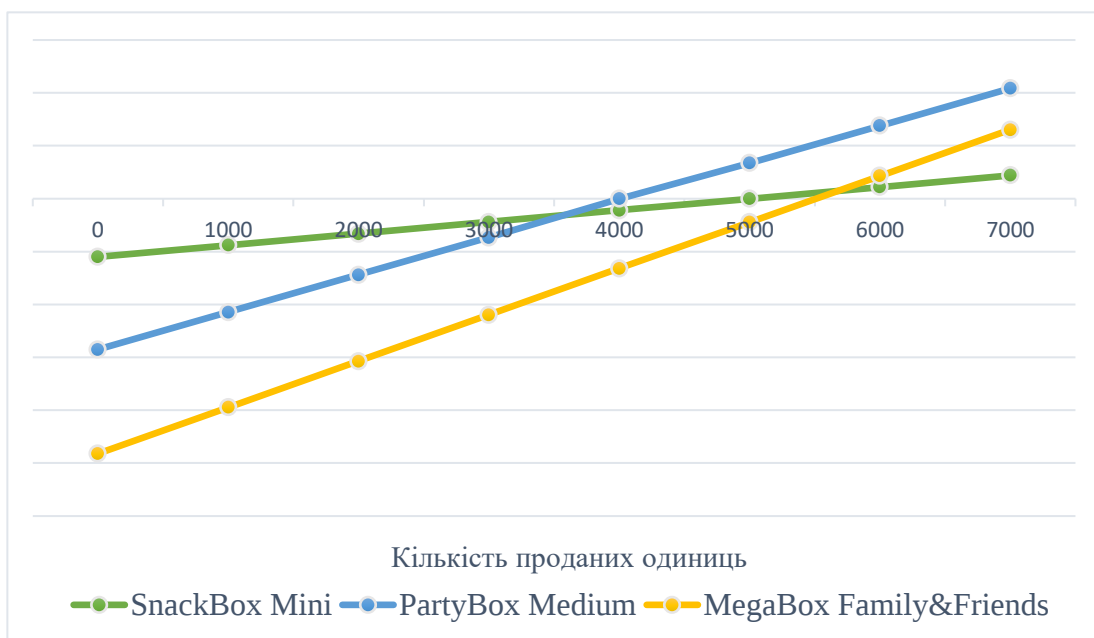


Рисунок 3.7 – Фінансовий результат (точки беззбитковості) залежно від обсягів продажу

Запропонований інноваційний продукт — тематичні SnackBox-бокси з наповненням з асортименту портфельних ТМ (Flint, BigBob, San Sanych, Морські та ін.) — характеризується високим рівнем стратегічного потенціалу, що впливає з низки взаємопов'язаних маркетингових, організаційних і фінансових чинників.

По-перше, ринковий контекст є сприятливим для комерціалізації багатокомпонентних форматів, орієнтованих на зручність, імпульсивність та святкову естетику. Український ринок снєків, що демонструє середньорічні темпи зростання на рівні 7–9%, перебуває в стані структурного оновлення, де підвищується попит на персоналізовані та об'єднані SKU. Це створює передумови для інтеграції нових форматів, що поєднують кілька категорій у єдиному брендовому досвіді.

По-друге, портфельна структура ТОВ «Снек Продакшн» забезпечує проєкту високий рівень внутрішньої синергії. Бренди з усталеною ринковою позицією (Flint, BigBob) виконують функцію довіри й дозволяють уникнути витрат на запуск окремої нової ТМ. Це, у свою чергу, мінімізує маркетингові ризики й пришвидшує процес впізнаваності серед аудиторії. Крім того, можливість використання різних SKU в межах одного боксу відкриває простір для SKU-ротації, обмежених серій та сезонного позиціонування, що посилює гнучкість проєкту.

Третім елементом стратегічного потенціалу є маркетингова інноваційність: акцент на діджитал-просуванні, нативних інтеграціях з інфлюенсерами та адаптації комунікації до подієвого маркетингу (фестивалі, спортивні події) підвищує релевантність бренду для цільової аудиторії 18–35 років. У поєднанні з QR-кодами, соціальними механіками (UGC-контент) та використанням CRM-інструментів, кампанія трансформується з точкового запуску у довгостроковий механізм взаємодії з клієнтом.

З фінансової точки зору, пілотна модель демонструє позитивні, хоча дещо стриманіші показники ефективності. При загальній сумі витрат у 1 800 000 грн та маркетингових витратах у 252 000 грн, очікується виручка в обсязі 2 520 000 грн за рахунок реалізації 6000 одиниць продукції. Прогнозований сумарний прибуток до врахування маркетингу становить 720 000 грн, а чистий прибуток після його врахування — 468 000 грн.

Середній рівень рентабельності понад 25% вказує на перспективність формату як у сегменті B2C, так і в можливих B2B-інтеграціях, таких як корпоративні подарунки чи сегмент HoReCa. Враховуючи це запропонована модель демонструє фінансову життєздатність і має потенціал для подальшого розвитку та масштабування.

Проведений бізнес-аналіз підтверджує високу комерційну доцільність виведення на ринок комбінованих паті-боксів. Ініціатива демонструє фінансову ефективність, стратегічну відповідність корпоративним цілям

компанії, відповідність актуальним споживчим трендам, а також здатність вирішити внутрішні проблеми бренд-архітектури ТОВ «Снек Продакшн».

Таким чином, доцільним є перехід до етапів тестування та комерціалізації продукту із подальшим масштабуванням в разі підтвердження первинної гіпотези ринку.

Також у рамках формування стратегічної маркетингової ініціативи ТОВ «Снек Продакшн» здійснено прогнозування динаміки обсягів випуску інноваційної продуктової лінійки комбінованих снєк-наборів SnackBox у період 2025–2029 років (див. табл. 3.7). Методологічною основою побудови прогнозу є концепція життєвого циклу товару, принципи поетапного масштабування та класичні підходи до визначення точки беззбитковості й оцінки рентабельності FMCG-продуктів.

Таблиця 3.7 – Прогноз обсягів виробництва SnackBox у 2025–2029 роках

Рік	Стадія розвитку	SnackBox Mini	PartyBox Medium	MegaBox	Загальний обсяг
2025 (I квартал)	Тестовий запуск (5 міст, одна мережа)	2000	2000	2000	6000
2025 (II – IV квартал)	Розширення (вся Україна, кілька мереж)	8000	9000	7000	24000
2026	Початкове масштабування	10000	11250	8750	30000
2027	Фаза активного зростання	12500	14062	10937	37999
2028	Розширене зростання	15625	17577	13671	46873
2029	Стабілізація та насичення	19531	21971	17088	58590

Наведений прогноз є стримано-оптимістичним: він спирається на обґрунтовані припущення щодо темпів масштабування, охоплення нових каналів збуту, стабільної динаміки попиту в межах стратегії бренд-інтеграції.

1. Стадія впровадження

На етапі розробки нового продукту ТОВ «Снек Продакшн» реалізує поетапне впровадження концепції комбінованих боксів, основним завданням цього етапу стане перевірка функціональності продукту, адаптація упаковки до ринкових умов та підготовка до масштабного запуску.

Альфа-тестування

Першим кроком стане проведення альфа-тестування, яке дозволить здійснити внутрішню валідацію ключових характеристик продукту:

- Макети упаковки проходитимуть оцінку на предмет ергономіки, стійкості, презентабельності та відповідності логістичним вимогам. Перевірка включатиме тестування механічної витривалості, зручності користування та якості матеріалів.
- Брендінг буде візуалізовано через єдину стилістику з маркуванням “by Snack Production”, що слугуватиме знаком належності до корпоративної парасолькової стратегії.
- Логістичні маршрути проходитимуть симуляційне тестування з метою виявлення потенційних затримок або перевитрат на транспортування.
- Формати SKU-комплектаций формуватимуться на основі популярних смакових позицій основних брендів компанії, адаптованих до трьох сценаріїв споживання: Mini, Medium та Mega.

У процесі альфа-тестування буде залучено представників ключових функціональних підрозділів компанії – виробництва, логістики, маркетингу та контролю якості, що дозволить забезпечити повноцінне міждисциплінарне оцінювання продукту до його виведення на ринок.

Також варто зазначити, що першочергові витрати на маркетинг у межах пілотного запуску проекту можуть бути суттєво вищими за стандартний рівень. Це обумовлено необхідністю активного залучення цільової аудиторії, формування впізнаваності бренду та створення позитивного споживчого досвіду на початковому етапі реалізації продукту. Зокрема, до таких витрат належать масштабні рекламні кампанії в цифрових і традиційних медіа,

організація промоакцій, партнерських програм, а також інвестиції у створення якісного контенту та взаємодію з лідерами думок.

З огляду на це, підвищені першочергові маркетингові витрати розглядаються як інвестиція в довгострокову вартість бізнесу. Ефективне управління маркетинговим бюджетом і поступове масштабування рекламних активностей дозволять забезпечити поступове збільшення виручки, що в перспективі призведе до повної окупності маркетингових витрат та зростання чистого прибутку.

Бета-тестування

На першому етапі (І квартал 2025 року) передбачено пілотний запуск у п'яти містах України (Київ, Львів, Харків, Дніпро, Одеса) через партнерську торговельну мережу METRO Cash & Carry. Загальний обсяг виробництва на цьому етапі складе 6 000 одиниць (по 2 000 одиниць кожного з трьох форматів: Mini, Medium, Mega). Мета цього етапу — оцінити реакцію споживачів, протестувати SKU-комплектації, ефективність упаковки, логістику та маркетингову модель.

У процесі виведення на ринок інноваційного продукту – комбінованих снек-наборів – критично важливим є вибір оптимального каналу дистрибуції, який би забезпечив як максимальне охоплення цільових сегментів, так і сприяв реалізації стратегічних цілей компанії в контексті трансформації бренд-архітектури. Тому найбільш вигідним є запуск продукту саме через національну торговельну мережу METRO Cash & Carry, що відповідає ряду ключових критеріїв ефективності, релевантності та операційної доцільності.

– Відповідність цільовим сегментам

Мережа METRO обслуговує одночасно два стратегічно важливі сегменти – професійних клієнтів (заклади HoReCa, кейтерингові компанії, малі підприємства) та кінцевих споживачів з високим рівнем платоспроможності, зацікавлених у великих упаковках і форматах «для компанії». У цьому контексті формат паті-боксів ідеально відповідає типовим сценаріям споживання, що характерні для даної аудиторії – спільне дозвілля, офісні

заходи, подарункові рішення, тематичні події. Відтак, METRO виступає платформою, здатною забезпечити прямий доступ до ключових груп потенційних покупців у фазі пілотного тестування.

- Оптимальні умови для презентації нового продукту

Структура торгових залів METRO дозволяє гнучко підходити до організації простору викладки, зокрема через використання промостендів, кутових викладок, імпульсних зон та спеціалізованих поличкових ліній. Це створює передумови для ефективної візуалізації нової упаковки паті-боксів, яка є носієм парасолькової ідентичності бренду Snack Production. Крім того, широкі торгові площі дозволяють розмістити повну лінійку форматів (Mini, Medium, Mega), не обмежуючи вибір споживача лише базовими SKU.

- Цифрова взаємодія зі споживачем

METRO є однією з небагатьох торговельних мереж в Україні, які активно впроваджують цифрові елементи в точках продажу — включно з системами навігації, інтерактивними дисплеями, мобільними додатками. Це відкриває можливості для інтеграції QR-кодів, розміщених на упаковці паті-боксів, які ведуть на онлайн-опитування, розіграші або персоналізовані промо-пропозиції. Таким чином, реалізується двосторонній комунікаційний канал, який дозволяє формувати первинний масив даних щодо реакції цільової аудиторії на новий продукт.

- Високий рівень довіри до торговельної мережі

METRO володіє значною репутаційною капіталізацією на українському ринку, що створює позитивне тло для сприйняття нових продуктів. У цьому випадку позиціонування паті-боксів як новинки від відомих брендів (Flint, Chipster's, BigBob, Сан Санич), представленої в мережі з високим рівнем довіри, підвищує ймовірність первинної купівлі, особливо серед споживачів, які раніше не мали досвіду взаємодії з окремими ТМ компаніями.

- Аналітична підтримка та зворотний зв'язок

METRO надає постачальникам доступ до розширеної аналітики щодо динаміки продажів, структури попиту, сезонних коливань, географічного

розподілу реалізації, що є важливою перевагою у фазі тестування. На основі цих даних ТОВ «Снек Продакшн» зможе оцінити ефективність кожного формату паті-боксів, виявити пріоритетні географічні зони для масштабування, а також адаптувати цінову та асортиментну політику до реальних ринкових умов.

У межах цього етапу:

- Буде організовано обмежений реліз боксових форматів з контрольованим обсягом постачань.
- Кожна упаковка міститиме QR-код, що надасть доступ до цифрової анкети зворотного зв'язку, участі в розіграші та збору інсайтів.
- Реалізується акційна підтримка, що включатиме уже всім відому регулярну пропозицію «приз у боксі».
- Буде налагоджено систему збору даних через CRM — з подальшим аналізом поведінки споживачів, географії попиту, рейтингу смакових переваг та популярності форматів.
- Спільно з мережею METRO буде здійснено моніторинг динаміки продажів, який дозволить оперативно коригувати маркетингову стратегію, SKU-комплектації та інструменти просування.

Результати бета-тестування дадуть змогу прийняти обґрунтоване рішення щодо масштабування продукту, виявити сильні й слабкі сторони концепції та адаптувати її до очікувань ринку.

2. Стадія зростання

Після успішного проведення пілотного запуску комбінованих боксів у торговельній мережі METRO Cash & Carry, варто приймати рішення щодо подальшого масштабування ініціативи на національному рівні.

Тому в другій половині 2025 року передбачено географічне розширення охоплення всієї території України з одночасною інтеграцією до портфеля таких національних ритейл-мереж, як АТБ-Маркет, Сільпо, VARUS, NOVUS, FOZZY Group. Такий крок дозволить:

- забезпечити вищий рівень географічного охоплення;

- сформувати регулярний контакт зі споживачем у точці продажу;
- реалізувати механізми імпульсного та асоціативного споживання в межах знайомого ритейлового середовища.

На цьому етапі прогнозований обсяг випуску становить 24 000 одиниць, що дозволяє сформувати сталу товарну пропозицію на національному рівні.

Враховуючи, що вже у другій фазі 2025 року планується випуск понад 7 000 од. кожного з форматів (що перевищує відповідні точки беззбитковості), повна окупність інвестицій у запуск очікується вже до кінця 2025 року.

Фінальний етап процесу розробки нового продукту передбачає його повноцінне виведення на ринок та інтеграцію у систему маркетингових комунікацій компанії. Комерціалізація комбінованих паті-боксів ТОВ «Снек Продакшн» запланована в межах цілісної рекламно-комунікаційної кампанії під назвою «SnackBox — твоя компанія в одній коробці», яка спрямована на формування первинного попиту, посилення асоціативного зв'язку з корпоративним брендом, а також стимулювання повторного споживання.

Кампанія ґрунтується на принципах інтегрованого маркетингового комунікування та передбачає синергійне використання декількох каналів просування:

– POS-матеріали (реклама в точках продажу): спеціально розроблені візуальні елементи (дисплеї, стопери, woblers, shelf-talkers) розміщуються у фізичних торгових точках. Їх завданням є привернення уваги до нової продуктової лінійки та комунікація основної ціннісної пропозиції – різноманіття брендів компанії в межах одного боксу. Ключовим елементом стане візуальна інтеграція корпоративного бренду – через логотип Snack Production та відеоролики з участю публічних осіб, які у форматі огляду презентуватимуть усі торгові марки компанії як частину єдиного портфеля. Завершальний акцент у комунікації – наголошення на належності всіх ТМ до виробника ТОВ «Снек Продакшн».

– Цифровий маркетинг (таргетована реклама в соціальних мережах): у рамках стратегії медіапланування планується розміщення таргетованої

реклами у соціальних мережах (Instagram, Facebook, TikTok), орієнтованої на ключові сегменти аудиторії — молодь, сімейні пари, прихильників здорового способу життя. Контент кампанії буде побудований на поєднанні відеооглядів, коротких розважальних роликів, інтерактивів (опитування, конкурси), що сприятиме формуванню візуальної звички до бренду та підвищенню залученості аудиторії.

– Інфлюенсер-маркетинг: перед офіційним запуском у ритейлі планується реалізація стратегії seed-маркетингу через розсилку нових боксів популярним блогерам, фуд-інфлюенсерам та лідерам думок у сфері lifestyle-контенту. Така механіка дозволяє не лише створити ефект очікування серед цільової аудиторії, а й забезпечити органічне охоплення та підвищення довіри до новинки шляхом соціального доказу («social proof»).

– Колаборації з локальними подіями: комерціалізація також передбачає партнерство з локальними заходами — кінофестивалями, спортивними трансляціями, концертами, тематичними ярмарками. Формат участі включатиме як пряме брендоване спонсорство, так і розміщення боксів у фудзонах або реалізацію тимчасових рор-уп точок продажу. Це сприятиме розширенню контактних точок зі споживачем у моменті споживання, що є особливо ефективним для FMCG-сегменту.

Загальна стратегія комерціалізації нового продукту відповідає концепції 360-градусного маркетингу, орієнтованого на одночасне охоплення всіх релевантних каналів комунікації з урахуванням поведінкових характеристик цільової аудиторії. Такий підхід забезпечує не лише оперативне інформування ринку про новий продукт, а й сприяє довгостроковому формуванню бренд-лояльності та інтеграції паті-боксів у сталі моделі споживання.

3. Стадія зрілості

Подальші етапи (2026–2029 роки) передбачають щорічне зростання обсягів виробництва на 25%, що відповідає базовому сценарію масштабування для нових форматів у сегменті швидкого споживання (FMCG), з урахуванням очікуваного росту попиту, динаміки реалізації та потенціалу каналів збуту.

Через 3-4 роки, коли ринок звикне до формату комбінованих боксів і частка ринку буде стабільною, продукт перейде у фазу зрілості. На цьому етапі темпи зростання можуть сповільнитись, тому для підтримки обсягів реалізації необхідно впроваджувати нові SKU-варіації, сезонні акції, а також над підвищенням лояльності споживачів через CRM-системи і гейміфікацію. Широкий товарний портфель ТОВ «Снек Продакшн» створює сприятливе підґрунтя для розробки численних SKU-варіацій боксів, що відповідають різним сценаріям споживання. Застосування принципів SKU-диференціації дозволить оновлювати ціннісну пропозицію та підтримувати споживчий інтерес до бренду в динаміці. Оптимізація виробничих процесів знизить собівартість, що дозволить зберегти високий рівень рентабельності.

Темпи зростання виручки ймовірно знизяться до рівня 3-5% на рік, що відповідає стабільному, але не експоненціальному розвитку. Маржинальність має зберегтися на рівні не нижче 25%, завдяки оптимізації виробництва та контролю витрат. Обсяг продажів буде підтримуватись за рахунок оновлення асортименту та активних програм лояльності. Інвестиції в маркетинг можуть зростати пропорційно потребі підтримки інтересу споживачів, але із більшим акцентом на утримання клієнтів, а не на залучення нових.

Крім того, у рамках стратегії подальшого розвитку варто розглянути можливість виходу на міжнародні ринки. Експансія за межі національного ринку відкриє додаткові перспективи для зростання, диверсифікації джерел доходів та зниження залежності від внутрішніх економічних коливань. Використання конкурентних переваг – широкого асортименту, гнучкості SKU-варіацій та оптимізації виробництва – створить сприятливі умови для адаптації продукту під специфіку зарубіжних ринків. Водночас, цей напрям потребує ретельного маркетингового дослідження, локалізації продукту та відповідних інвестицій у маркетинг і логістику.

4. Стадія оновлення або спадання

За умови появи конкурентних продуктів або зміни споживчих трендів можливе зниження продажів. Для продовження життєвого циклу

рекомендується запускати оновлені версії боксових форматів з урахуванням нових смаків, екологічності упаковки та інтеграції інноваційних маркетингових інструментів. Альтернативно, компанія може розглянути диверсифікацію асортименту або пошук нових сегментів ринку, таких як корпоративні подарунки та сегмент HoReCa.

На цій стадії життєвого циклу продукту компанія може зіткнутися зі зниженням обсягів продажів через появу конкурентних продуктів, зміни споживчих переваг або технологічні інновації, що роблять існуючий формат менш актуальним. Як наслідок, прогнозоване зниження виручки може становити від 5% до 15% на рік, а маржинальність — зменшитися до 15-20% через посилення конкуренції та необхідність підвищення маркетингових витрат.

Для подолання негативних тенденцій рекомендується впровадження оновлених версій продукту з урахуванням:

- Нових смакових трендів, що відповідають актуальним вподобанням споживачів.
- Екологічних матеріалів упаковки, які підвищують привабливість продукту для еко-свідомої аудиторії.

Впровадження таких оновлень дозволить стабілізувати обсяги продажів і маржинальність на рівні не нижче 20%, а також знизити темпи щорічного падіння виручки до 3-5%.

Як альтернативу або додатковий напрямок розвитку доцільно розглянути диверсифікацію асортименту. Наприклад, розробка нових SKU для сегментів корпоративних подарунків та HoReCa може забезпечити додаткові доходи, що потенційно складуть від 10% до 25% загального обсягу продажів.

У разі успішної адаптації та розширення асортименту очікується стабілізація чистого прибутку на рівні 10-15% від виручки, що дозволить підтримувати фінансову стійкість бізнесу навіть у разі загального спаду на основному ринку.

Отже, на основі попереднього аналізу були розроблені практичні механізми реалізації стратегії управління торговими марками ТОВ «Снек Продакшн», що базуються на трансформації архітектури брендів. У межах цього напрямку було запропоновано концепцію запуску комбінованих паті-боксів, яка передбачає об'єднання продукції провідних ТМ компанії в єдиному форматі упаковки з централізованим візуальним стилем та комунікаційною платформою.

Для реалізації концепції було розроблено повну модель нової товарної пропозиції: визначено позиціонування, SKU-комплектацію, дизайнерські рішення, цінову політику та канали комунікації. Застосування підходу NPD дозволило деталізувати послідовність запуску продукту – від генерації ідеї до стадії масштабної комерціалізації. Було представлено три варіанти боксу (Mini, Medium, Mega), орієнтовані на різні споживчі сегменти.

Оцінивши доцільність реалізації проєкту, встановлено, що першочерговими чинниками ефективності є: економічна рентабельність, здатність підвищити впізнаваність менш знаних ТМ компанії, а також потенціал створення нової платформи для просування корпоративного бренду Snack Production. Крім того, можливість інтеграції елементів екологічності упаковки та гейміфікації комунікацій робить цей проєкт відповідним сучасним FMCG-трендам.

Сценарний аналіз розвитку продуктової лінійки SnackBox у 2025–2029 роках демонструє стримано-оптимістичну перспективу масштабування за умови реалізації адаптивної стратегії управління. Базовий та оптимістичний сценарії підтверджують досягнення операційної беззбитковості вже у 2026–2027 роках для більшості форматів, зокрема PartyBox Medium, який має найкращі фінансові показники та динаміку попиту. Водночас песимістичний сценарій вказує на високий ризик збитковості при низькому темпі зростання (10%), що вимагає гнучкості в управлінських рішеннях і зосередження ресурсів на форматах із найвищим потенціалом. Загалом, модель розвитку

підтверджує доцільність масштабування проєкту за умови активної маркетингової підтримки та оптимізації витрат.

Таким чином, реалізація комбінованих боксів є найбільш перспективним та комплексним заходом з-поміж розроблених у межах стратегії. Він дозволяє не лише оптимізувати бренд-портфель, а й створити нову цінність для споживача, забезпечуючи синергію між брендами компанії та зміцнюючи її конкурентні переваги на ринку.

ВИСНОВКИ

Отже, у бакалаврській кваліфікаційній роботі було здійснено комплексне дослідження організаційно-економічної діяльності ТОВ «Снек Продакшн», проаналізовано його товарний портфель, позиціонування торгових марок та оцінено ефективність управління брендами на основі сучасних маркетингових інструментів.

1. У першому розділі було систематизовано теоретико-методологічні основи управління брендовим портфелем. Виявлено, що сучасне розуміння бренду виходить за межі класичного товарного підходу, охоплюючи символічні, емоційні та соціальні аспекти, які формують споживчу лояльність і додають нематеріальної цінності продукту. Установлено, що вибір типу архітектури бренду (House of Brands, Branded House, Hybrid) має суттєвий вплив на структуру витрат підприємства, гнучкість маркетингової політики та рівень ринкової адаптивності. Це визначає важливість стратегічного підходу до побудови бренд-архітектури на підприємстві.

Крім того, проаналізовано доцільність використання різних методів портфельного аналізу для комплексної оцінки ефективності управління товарними марками. Обґрунтовано, що поєднання ABC-аналізу та BCG-матриці дозволяє одночасно врахувати фінансову вагу брендів, етапи їх життєвого циклу, поведінкові характеристики споживачів та асортиментну прибутковість. Виявлено, що багаторівневий підхід до оцінювання брендового портфеля забезпечує системність управлінських рішень і підвищує ефективність стратегічного планування на рівні всього підприємства.

2. В процесі здійснення характеристики діяльності ТОВ «Снек Продакшн» було проведено загальний аналіз економічного стану підприємства, за результатами якого виявлено позитивну динаміку основних фінансових показників. У 2023 році чистий дохід компанії зріс на 17,1 % та склав 2,38 млрд грн, тоді як чистий прибуток досяг 184,2 млн грн, що на 30,8 % більше порівняно з 2022 роком. Зафіксовано зростання рентабельності

чистого прибутку з 6,2 % до 7,7 %, що свідчить про підвищення ефективності операційної діяльності та посилення фінансової стабільності підприємства.

Організаційна структура компанії характеризується високим рівнем вертикальної інтеграції: підприємство самостійно здійснює ключові етапи виробничо-збутового ланцюга – від закупівлі сировини до дистрибуції готової продукції. Такий підхід дозволяє контролювати якість, знижувати витрати та оперативно реагувати на зміни попиту. Централізована модель управління доповнюється мультибрендовою стратегією, яка дозволяє диференціювати пропозицію для різних ринкових сегментів.

3. Аналізуючи конкурентне середовище було встановлено, що ТОВ «Снек Продакшн» є одним із лідерів вітчизняного ринку солоних снеків, охоплюючи близько 27 % ринку. В результаті, виявлено, що ринок функціонує в умовах олігополістичної конкуренції з високим рівнем бар'єрів для входу нових гравців. Основними конкурентними перевагами компанії є розгалужена система дистрибуції, гнучкість асортименту, активна маркетингова комунікація та впровадження нових форматів упаковки. Зовнішні чинники – зокрема війна, зростання логістичних витрат та зміни споживчої поведінки – вплинули на акценти в брендovій політиці, однак компанія зберегла частку ринку та забезпечила стабільність доходів.

При аналізі архітектури брендів, встановлено, що компанія використовує модель House of Brands, де кожна торгова марка має автономне позиціонування, цільову аудиторію та канали просування. Такий підхід забезпечує диверсифікацію ризиків та дозволяє адаптувати маркетингові стратегії під особливості споживчих ніш.

4. Проведенню портфельний аналізу марок компанії із використанням ABC-аналізу та матриці BCG, у результаті чого було встановлено, що найбільш прибутковими та ринково активними є торгові марки Flint та Big Bob, які сумарно формують понад 57 % загального обсягу реалізації. Було проаналізовано, що ТМ Flint займає 31,2 % портфеля, є лідером у категорії сухариків (понад 35 % ринку) та демонструє високий індекс лояльності (NPS

— 41), тоді як ТМ Big Bob охоплює 25,8 % реалізації, є лідером у категорії снекових горішків і має бренд-обізнаність на рівні 73 %. Вони класифіковані як «зірки» в матриці BCG та потребують подальших інвестицій для утримання ринкових позицій.

Було встановлено, що торгові марки Chipster's (14,5 %) та Hroom (11,3 %) перебувають у позиції «дойних корів», оскільки забезпечують стабільні грошові потоки за рахунок високої маржинальності, хоча темпи їхнього зростання є помірними. ТМ Сан Санич (7,6 %) визначено як «знак питання» — марка з потенціалом росту, яка потребує чіткішого позиціонування та маркетингового супроводу. Водночас торгові марки Морські (3,1 %) та Петриківська Лакомка (2,4 %) віднесено до категорії «собак», оскільки вони демонструють низькі фінансові показники, слабку ринкову присутність і обмежену лояльність споживачів. У результаті цього було виявлено доцільність перегляду доцільності підтримки зазначених брендів або їх поетапного виведення з портфеля.

5. Визначаючи стратегічні напрями вдосконалення управління товарним портфелем ТОВ «Снек Продакшн», ми провели комплексний аналіз актуальних проблем брендової політики: фрагментованість бренд-архітектури, дублювання позиціонування, слабка впізнаваність корпоративного бренду та надмірна залежність від традиційного сегменту солоних снеків. Відповідно до виявлених бар'єрів було розроблено «дерево рішень», у межах якого кожен проблему супроводжують чітко визначені шляхи подолання. Зокрема, передбачено елімінування низькоефективних ТМ (HROOM, Петриківська Лакомка), запуск парасолькової бренд-моделі, а також вихід у сегмент здорових снеків з екологічним позиціонуванням. Кожен захід ми описали з позиції його функціональної ролі, ресурсної потреби та очікуваної ефективності. Висновком стало розуміння, що першочергового впровадження потребує уніфікація архітектури брендів та формування цілісного корпоративного образу.

6. Обґрунтувавши доцільність і практичну ефективність запропонованих заходів, ми зосередили увагу на впровадженні інноваційного продукту – комбінованих паті-боксів, що об'єднують лідерські ТМ компанії в межах єдиного пакування. Такий формат не лише акумулює маркетингову цінність кожного бренду, а й виступає платформою для реалізації нової комунікаційної стратегії Snack Production. У процесі економічного моделювання було розраховано точки беззбитковості трьох форматів нової лінійки: SnackBox Mini – 5 955 од., PartyBox Medium – 4 072 од. і MegaBox Family&Friends – 5 509 од., що дало змогу визначити найбільш ефективний формат з точки зору маржинального прибутку.

За результатами пілотного моделювання очікується, що вже у 2025 році проєкт вийде на операційний прибуток (468 тис. грн чистого прибутку при 6000 реалізованих одиниць) і досягне беззбитковості у другій половині року. Запропонований підхід дозволить компанії зміцнити конкурентні переваги, підвищити рівень впізнаваності, знизити витрати на підтримку дублюючих брендів і, як наслідок, сформувати сталу основу для розширення як всередині ринку, так і за його межами. Прогноз розвитку до 2029 року свідчить про стійкий потенціал масштабування (до 58 тис. од. щорічно), що підтверджує життєздатність запропонованої моделі та її здатність виступати довгостроковим інструментом стратегічного зростання компанії. Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що стратегія розширення товарного портфеля ТОВ «Снек Продакшн» шляхом запуску комбінованих SnackBox-боксів відповідає сучасним трендам ринку FMCG, створює додаткову цінність для споживача, сприяє підвищенню впізнаваності слабших ТМ та укріпленню позицій компанії в умовах високої конкуренції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Етапи розвитку маркетингу.
URL: <https://sites.google.com/site/marketingdistance/тема-1/1-3-етапи-розвитку-маркетингу> (дата звернення: 18.03.2025).
2. Болотна О. Маркетинг відносин як сучасна концепція маркетингу.
URL: <https://pathofscience.org/index.php/ps/article/viewFile/16/30> (дата звернення: 18.03.2025).
3. Кривешко О. В., Замроз М. В., Кундицька Г. С. Сучасна концепція маркетингу на вітчизняних підприємствах / О. В. Кривешко, М. В. Замроз, Г. С. Кундицька // Економіка України. — 2021. — № 6. — URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2021/89.pdf — (дата звернення: 05.04.2025).
4. Kotler Philip. On Marketing. Simon & Schuster Ltd, 2001. 736 p. URL: <https://doi.org/10.1007/978-3-030-59531-9> (дата звернення: 18.03.2025)
5. Aaker D. A. Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name. New York: The Free Press, 1991. 273 p.
6. Зозульов О.В., Писаренко Н. Л. Ринкове позиціонування: з чого починається створення успішних брендів. К.: Знання-Прес, 2004. 199 с.
7. Бихова О. М. Теоретичні засади формування понять марочного капіталу та цінності торгової марки / О. М. Бихова // Економіка: проблеми теорії та практики : зб. наук. пр. — Дніпропетровськ : ДНУ, 2018. — Вип. 242 : в 4 т. — Т. III. — С. 543–549.
8. Ілляшенко С.М. Маркетингова товарна політика : навч. посіб. Суми: Університет. кн., 2005. 263 с.
9. Балабанова Л.В. Маркетинг : підруч. 2-ге вид., перероб. і доп. К. : Знання-Прес, 2004. 645 с.
10. Головлєва О.В. Торгова марка: теорія та практика управління. Навчальний посібник. ТОВ «Вершина», 2003. 176 с.

11. Романадзе Л. Поняття, функції та види торгових марок. *Теорія і практика інтелектуальної власності*. 2010. Т. 5. С. 83.
URL: http://www.ndiiv.org.ua/Files2/2010_5/romanadze.pdf
12. Чернишова А. М., Якубова Т. Н. Брендинг : підручник для бакалаврів. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2015. 504 с. 58.
13. Рибачук-Ярова Т. Управління товарним портфелем підприємства.
URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/cbde91f8-4725-4887-8ae2-e5d556491711/content> (дата звернення: 21.03.2025).
14. Семененко К. Товарний портфель: правила формування та маркетингові інструменти його розвитку. 2023.
URL: <http://konferenciaonline.org.ua/ua/article/id-997/> (дата звернення: 02.04.2025).
15. Муллер М. В., Муллер М. О. Брендинг як інструмент стратегічного маркетингового управління: теорія та практика. *Економіка і регіон*. 2017. № 5. С. 75–79. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig_2017_5_16. (дата звернення: 02.04.2025)
16. Кузьминчук Н., Куценко Т., Ю.В К. Формування портфеля брендів сучасного підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2016. № 2.
17. Остапчук Т.П., Пащенко О.П. Аналіз архітектури портфеля брендів // *Східна Європа: економіка, бізнес та управління* / Випуск 1 (28) 2021. - С. 32-36. URL: http://www.easterneuropeebm.in.ua/journal/28_2021/8.pdf (дата звернення: 06.04.2025).
18. Ostapchuk T., Pashchenko O. Brand portfolio strategy and brand architecture. *Eastern Europe: economy, business and management*. 2021. № 1(28). URL: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.28-6> (дата звернення: 06.04.2025).
19. Поляк Ю. Я. Інноваційні підходи щодо формування товарного портфеля підприємства. *Ефективність державного управління*. 2019. № 59. URL: <https://doi.org/10.33990/2070-4011.59.2019.178439> (дата звернення: 05.04.2025).

20. Ковінько О. М., Оголь Д. В., Шевченко Н. О. Управління брендом у системі управління маркетинговою діяльністю підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. Випуск 20. 2017. С. 368–372.
21. Глєєва М., Зозульов О. В. Класифікація методів формування оптимального товарного портфелю компанії. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/fb89bdd8-7ef7-4434-8619-578ba52e96a5/content> (дата звернення: 06.04.2025).
22. Теоретико-методичні підходи до формування та оптимізації товарного асортименту підприємства. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/items/3128a019-70d5-4b0e-a189-e90960cad0a> (дата звернення: 05.04.2025).
23. Матриця BCG: метод для аналізу потенціалу товарів та послуг компанії. *Baker Tilly*. URL: <https://bakertilly.ua/матриця-bcg-зручний-метод-для-простого-a/> (дата звернення: 09.04.2025).
24. ABC та XYZ аналіз. Торгсофт: веб-сайт. URL: <https://torgsoft.ua/articles/gid-po-torgsoft/abc-i-xyz-analiz-v-torgsoft/> (дата звернення 05.04.2025)
25. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління: навч. посіб. 2-ге вид. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 440 с.
26. Кубишина Н. Методика розробки стратегічного набору товарів на промисловому ринку. URL: https://economy.kpi.ua/files/files/33_kpi_2010_7.pdf. (дата звернення 06.04.2025)
27. Нове життя після розлучення: історія S.Group. *Agravery.com* – аграрне інформаційне агентство. URL: <https://agravery.com/uk/posts/show/nove-zitta-pisla-rozlucenna-istoria-sgroup> (дата звернення 05.04.2025).
28. 39293714 – ТОВ Снек Продакшн. *Опендатабот* – відкриті дані про компанії. URL: <https://opendatabot.ua/c/39293714> (дата звернення: 08.05.2025).

29. Snack Production. Офіційний сайт: веб-сайт.
URL: <https://www.snackproduction.com.ua/ua> (дата звернення: 17.04.2025).
30. Аналіз ринку снєків в Україні. 2023 рік. *Pro-Consulting*. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-snekov-v-ukraine-2023-god> (дата звернення: 08.05.2025).
31. Продажі товарів власних торгових марок в Україні перевищили довоєнні показники. *AllRetail.ua*. URL: https://allretail.ua/news/78737-prodazhi-tovariv-vlasnih-torgovih-marok-v-ukrajini-perevishchili-dovoyenni-pokazniki?utm_source (дата звернення: 08.05.2025).
32. Мельник М.І., Лещух І.В. Вплив збройної агресії РФ на ендогенний потенціал регіонів України. *Економіка Українця*. 2022. № 9. С. 21-44.
URL: <https://www.researchgate.net/publication/363879598>
33. PepsiCo Україна. Офіційний сайт: веб-сайт.
URL: <https://www.pepsico.ua/> (дата звернення: 14.05.2025).
34. Mondelez International. Офіційний сайт: веб-сайт.
URL: <https://www.mondelezinternational.com/ukraine/our-team/> (дата звернення: 14.05.2025).
35. Лідер Снєк. Офіційний сайт: веб-сайт. URL: <https://leader-snack.com.ua/index.html> (дата звернення: 14.05.2025).
36. Тертична в. Стан та перспективи розвитку ринку снєків м'ясних. *Збірник наукових статей здобувачів вищої освіти денної та заочної форм навчання*. 2023. С. 95–102.
URL: <https://ur.knute.edu.ua/handle/123456789/9831>.
37. Five Key Snack Trends to Track in 2024-2025.
URL: <https://www.euromonitor.com/article/five-key-snack-trends-to-track-in-2024-2025> (дата звернення: 15.05.2025).
38. Snack Production: Більше часу головним завданням. *IPLAND*.
URL: <https://ipland.com.ua/uk/blog/snack-production-bolshe-vremeni-glavnym-zadacham/> (дата звернення: 18.05.2025).

39. Healthy Snacks Market Size to Hit USD 185.40 Billion By 2034. *Precedence Research - Market Research Reports & Strategic Consulting*. URL: <https://www.precedenceresearch.com/healthy-snacks-market> (date of access: 30.05.2025).
40. Eco-friendly Food Packaging Market | Industry Report, 2030. *Market Research Reports & Consulting | Grand View Research, Inc.* URL: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/eco-friendly-food-packaging-market-report> (date of access: 30.05.2025).
41. Solomons M. 100 branding statistics, global impact, and consumer perception. *Linearity: Ideate. Design. Animate. | Linearity*. URL: <https://www.linearity.io/blog/branding-statistics> (дата звернення: 22.05.2025).
42. Beyond belt-tightening: How marketing can drive resiliency during uncertain times / J. Boudet та ін. *McKinsey & Company*. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/beyond-belt-tightening-how-marketing-can-drive-resiliency-during-uncertain-times?utm> (дата звернення: 07.06.2025).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А
(обов'язковий)
ПРОТОКОЛ ПЕРЕВІРКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Назва роботи: «Управління товарними марками у портфелі компанії (на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю «Снек Продакшн»)»

Тип роботи: бакалаврська кваліфікаційна робота

Підрозділ кафедра менеджменту, маркетингу та економіки,
факультет менеджменту та інформаційної безпеки, гр. МР-216

Коефіцієнт подібності текстових запозичень, виявлених у роботі системою StrikePlagiarism 9,98 %

Висновок щодо перевірки кваліфікаційної роботи (відмітити потрібне)

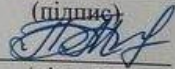
☒ Запозичення, виявлені у роботі, є законними і не містять ознак плагіату, фабрикації, фальсифікації. Роботу прийняти до захисту

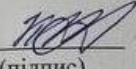
☐ У роботі не виявлено ознак плагіату, фабрикації, фальсифікації, але надмірна кількість текстових запозичень та/або наявність типових розрахунків не дозволяють прийняти рішення про оригінальність та самостійність її виконання. Роботу направити на доопрацювання.

☐ У роботі виявлено ознаки плагіату та/або текстових маніпуляцій як спроб укриття плагіату, фабрикації, фальсифікації, що суперечить вимогам законодавства та нормам академічної доброчесності. Робота до захисту не приймається.

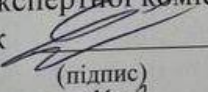
Експертна комісія:

Штовба О.В.
(прізвище, ініціали, посада)
Благодир Л.М.
(прізвище, ініціали, посада)

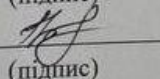

(підпис)

(підпис)

Особа, відповідальна за перевірку  Карачина Н.П.
(підпис) (прізвище, ініціали)

З висновком експертної комісії ознайомлений(-на)

Керівник 
(підпис)

Філатова Л.С.
(прізвище, ініціали, посада)

Здобувач 
(підпис)

Волос Н.М.
(прізвище, ініціали)

ДОДАТОК Б
(обов'язковий)

Фінансова звітність підприємства ТОВ «Снек Продакшн»
за 2023-2024 роки

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	1 386.00	3 389.00
первісна вартість	1001	9 877.00	13 327.00
накопичена амортизація	1002	8 491.00	9 938.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	764.00	180.00
Основні засоби	1010	40 307.00	44 021.00
первісна вартість	1011	126 135.00	143 219.00
знос	1012	85 828.00	99 198.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	

інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	42 457.00	47 590.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	368 997.00	494 314.00
Виробничі запаси	1101	345 412.00	488 946.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	2 979.00	4 504.00
Товари	1104	20 606.00	864.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестраховання	1115	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	460 641.00	746 109.00

Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	0.00	
з бюджетом	1135	0.00	
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	55 696.00	13 323.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	93 748.00	12 448.00
Готівка	1166	0.00	
Рахунки в банках	1167	93 748.00	12 448.00
Витрати майбутніх періодів	1170	1 403.00	2 472.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	3 363.00	17 845.00
Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
Усього за розділом II	1195	983 848.00	1 286 511.00

III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	1 026 305.00	1 334 101.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	10 134.00	10 134.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	299 310.00	454 139.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	309 444.00	464 273.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	0.00	0.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	31 500.00

Векселі видані	1605	0.00	
Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	168 956.00	227 994.00
розрахунками з бюджетом	1620	9 989.00	9 106.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	7 887.00	7 042.00
розрахунками зі страхування	1625	176.00	253.00
розрахунками з оплати праці	1630	745.00	967.00
за одержаними авансами	1635	0.00	
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	541.00	630.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	536 454.00	599 378.00
Усього за розділом III	1695	716 861.00	869 828.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	

V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	1 026 305.00	1 334 101.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 414 111.00	2 062 242.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 780 446.00	1 508 872.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	633 665.00	553 370.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00

Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	230 395.00	154 428.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	18 393.00	17 155.00
Витрати на збут	2150	331 397.00	291 186.00
Інші операційні витрати	2180	215 722.00	146 729.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	298 548.00	252 728.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00

Інші фінансові доходи	2220	324.00	1 389.00
Інші доходи	2240		830.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	108 451.00	110 360.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270		0.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	190 421.00	144 587.00
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-35 592.00	-26 214.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	154 829.00	118 373.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00

Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	154 829.00	118 373.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	2 268 367.00	1 971 749.00
Витрати на оплату праці	2505	27 676.00	24 908.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	5 697.00	5 457.00
Амортизація	2515	14 817.00	10 041.00
Інші операційні витрати	2520	411 014.00	324 085.00
Разом	2550	2 727 571.00	2 336 240.00

ДОДАТОК В
(обов'язковий)

ІЛЮСТРАТИВНА ЧАСТИНА

«УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМИ МАРКАМИ У ПОРТФЕЛІ КОМПАНІЇ (НА
ПРИКЛАДІ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
«СНЕК ПРОДАКШН»))»

Таблиця 1 – Підходи до визначення поняття «товарна марка»

Підхід	Узагальнене визначення	Автори
Маркетинговий	Торгова марка як елемент, що формує впізнаваність, створює привабливий образ товару, полегшує вибір споживачів і рекламує продукт.	Ф. Котлер, Л.В. Балабанова, С.М. Ілляшенко
Системний	Торгова марка як комплексне поняття, що включає зовнішні атрибути, активи, ідентифікаційні елементи та результати управління.	О.Л. Головлєва, В.О. Щербак
Ринковий	Торгова марка як засіб ідентифікації товарів чи послуг, що відрізняє їх від продукції конкурентів і зміцнює позиції на ринку.	Д. Аакер, К.В. Бажеріна, С.М. Ілляшенко
Комунікаційний	Торгова марка як інструмент комунікації, що гарантує стабільну якість, створює довіру між брендом і споживачем.	С. Девіс, О.В. Кендюхов, Л.В. Балабанова

Таблиця 2 – Тракткування поняття «товарний портфель» різними авторами

Автор	Трактування поняття «товарний портфель»
Д. Аакер	Усі торгові марки або субмарки, приєднані до ринково-орієнтованих продуктів, включно зі спільними марками з іншими компаніями
Ж.-Н. Капферер	Комбінації міжнародних і локальних, сильних і слабких, нових і зрілих торгових марок; інструмент домінування в категорії, створення бар'єрів для конкурентів, формування лояльності
Ф. Котлер	Оцінка всіх «виробництв» фірми — асортиментів, ТМ, підрозділів
Б. Ванекен	Сукупність торгових марок і субмарок, які належать одній організації
І. Биков	Наявність у компанії кількох торгових марок
О. Зозульов	Сукупність усіх ТМ і лінійок, що пропонуються в межах категорії
С. Старов	Сукупність торгових марок, структурованих за принципами



Рисунок 1 – Класифікація методів оптимізації товарного портфеля компанії

Таблиця 3 – Порівняльна характеристика методів аналізу товарного портфеля

Метод	Переваги	Недоліки
1	2	3
ABC-аналіз	Універсальність, простота впровадження, підвищення точності прогнозування попиту, оптимізація запасів, зниження витрат, ефективне управління ресурсами.	Не враховує зовнішніх факторів (ринкові умови, конкуренція), обмежується фінансовими показниками, потребує регулярного оновлення даних.

Матриця BCG	Простота та швидкість аналізу, наочна візуалізація портфеля, стратегічна орієнтація, логічна прив'язка до життєвого циклу товару.	Спрощена структура, не враховує якісних характеристик, стандартність стратегічних рекомендацій, непридатна для нестабільних ринків.
Матриця McKinsey/GE	Глибокий комплексний аналіз, врахування внутрішніх і зовнішніх факторів, адаптивність, можливість формування гнучких стратегічних рішень.	Висока складність реалізації, потреба в великому обсязі даних, суб'єктивність у визначенні критеріїв, потреба у кваліфікованому аналізі.
Метод Дібба-Сімкіна	Дає змогу оцінити ефективність продуктової структури, враховує динаміку продажів і витрат, дозволяє визначити пріоритети та напрями розвитку товарів.	Обмежений набір факторів аналізу, орієнтація на фінансово-кількісні показники, недостатній рівень адаптації до нечислових ринкових змін.

Таблиця 4 – Основні види діяльності ГК Snack Production

Види діяльності (Стратегічний напрям)	Основні функції	Ключові елементи
Виробництво снекової продукції	Виготовлення широкого асортименту продукції, автоматизація, масштабованість	Автоматизація, технологічні лінії, потужності у Дніпропетровській області
Маркетинг і бренд-менеджмент	Розвиток торгових марок через маркетингові стратегії та цифрові комунікації	CRM, соціальні мережі, участь у виставках, гейміфіковані акції
Логістика та дистрибуція	Управління постачанням продукції через власну логістичну інфраструктуру	Склади, автопарк, IT-системи доставки
Зовнішньоекономічна діяльність	Адаптація продукції до вимог зовнішніх ринків та її експортне просування	Сертифікація, адаптація упаковки, логістичне забезпечення

Контроль якості	Забезпечення відповідності продукції міжнародним стандартам якості	HACCP, ISO, повний цикл контролю від сировини до упаковки
-----------------	--	---

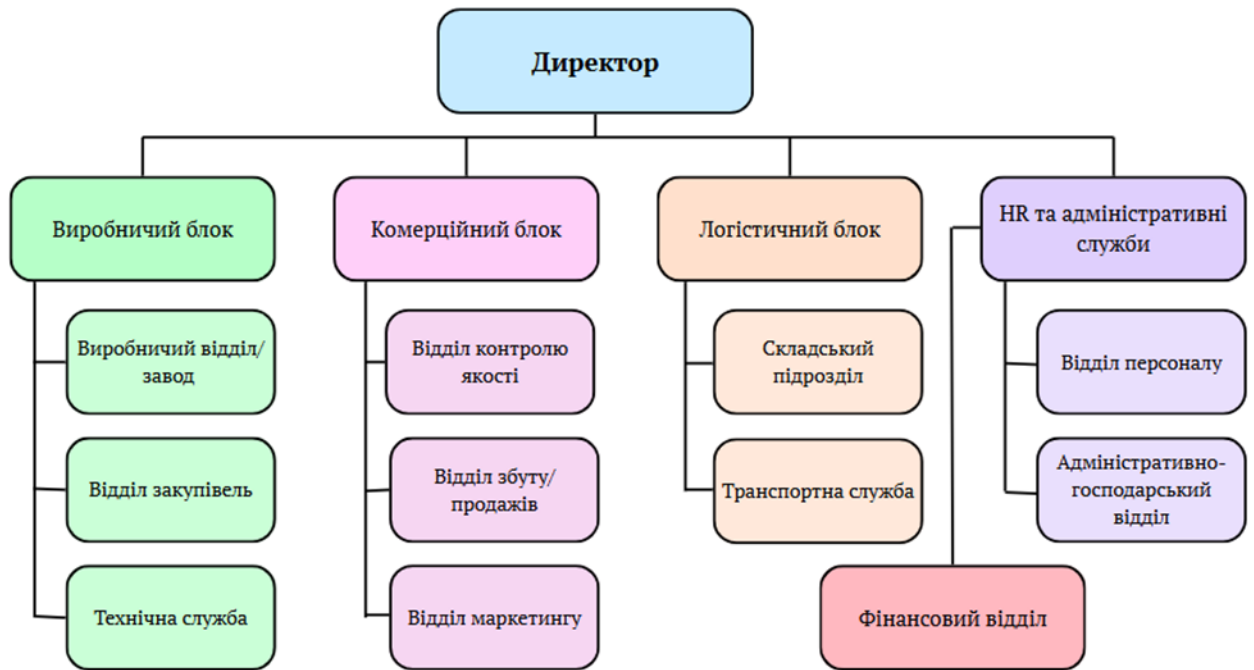


Рисунок 2 – Організаційна структура підприємства ТОВ «Снек Продакшн»

Таблиця 5 – Загальні показники діяльності ТОВ «Снек Продакшн»

Показник	Роки		Відхилення	
	2023	2024	Абсолютне, тис. грн	Темп приросту, %
Загальна вартість майна підприємства, тис. грн	1 026 305	1 334 101	307 796	29.99
Необоротні активи, тис. грн	42 457	47 590	5 133	12.08
Оборотні активи, тис. грн	983 848	1 286 511	302 663	30.76
Власний капітал, тис. грн	309 444	464 273	154 829	50.03
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	2 062 242	2 414 111	351 869	17.06
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	1 508 872	1 780 446	271 574	17.99

Валовий прибуток, тис. грн	553 370	633 665	80 295	14.51
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	252 728	298 548	45 820	18.13
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	144 587	190 421	45 834	31.69
Чистий прибуток, тис. грн	118 373	154 829	36 456	30.79
Чисельність персоналу, осіб	313	293	-20	- 6,39

Таблиця 6 – Динаміка економічних показників ТОВ «Снек Продакшн»

Показник	Роки		Відхилення	
	2023	2024	Абсолютне	Темп приросту, %
Коефіцієнт покриття	1.38	1.48	0.1	7.76
Коефіцієнт фінансової автономії	0.3	0.34	0.04	15.42
Коефіцієнт рентабельності активів	11.53%	11.6%	0.07%	0.62
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	38.25%	33.34%	-4.9%	-12.82
Коефіцієнт рентабельності продаж	5.74%	6.41%	0.67%	11.73
Коефіцієнт рентабельності витрат	5.06%	5.67%	0.61%	12.03
Коефіцієнт оборотності активів	2.01	1.81	-0.2	-9.94
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	6.66	5.2	-1.46	-21.97

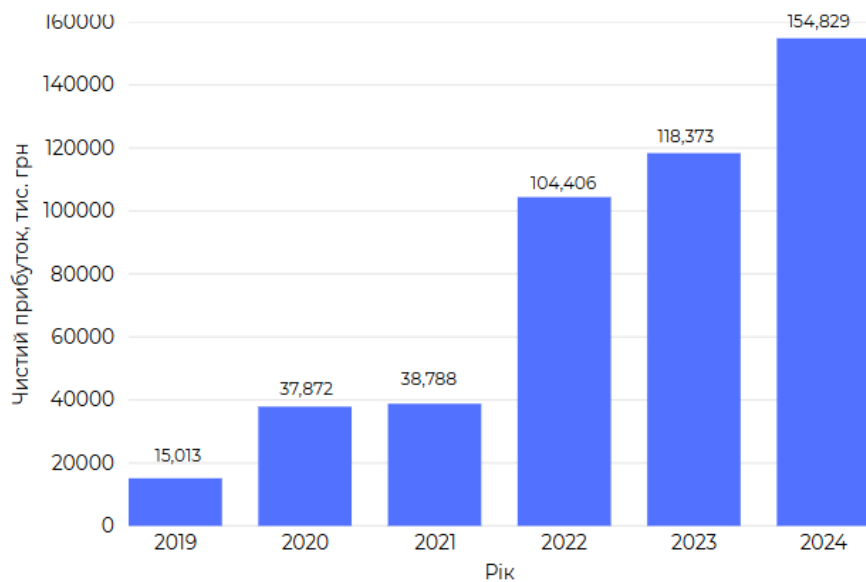


Рисунок 3 – Чистий прибуток ТОВ «Снек Продакшн»

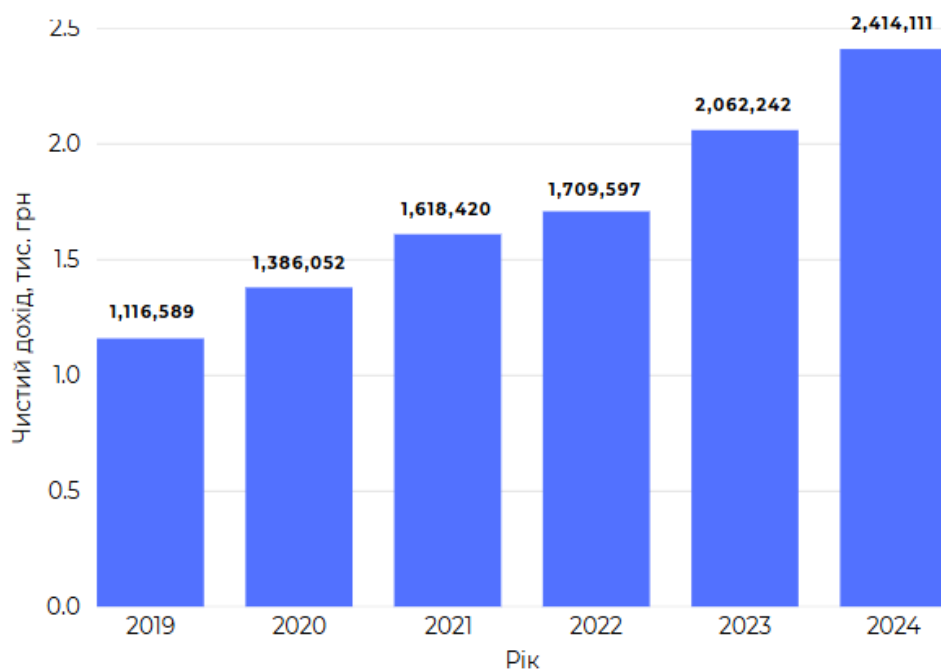


Рисунок 4 – Чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «Снек Продакшн»

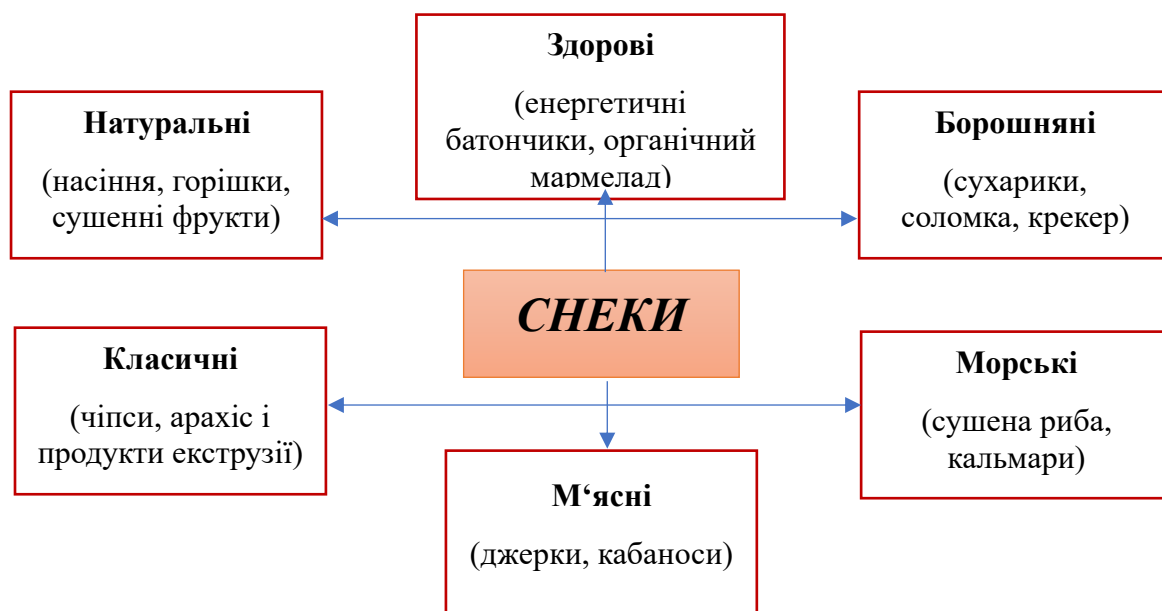


Рисунок 5 – Міжнародна сегментація снекової продукції

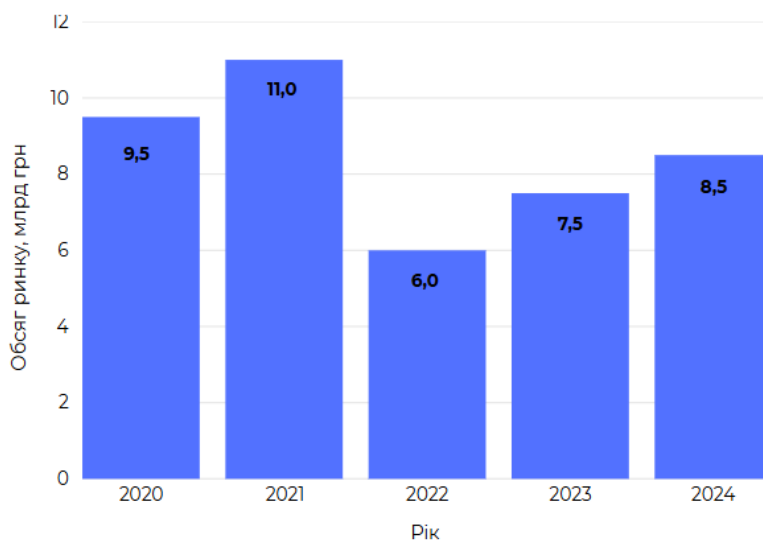


Рисунок 6 – Обсяги ринку солоних снеків в Україні

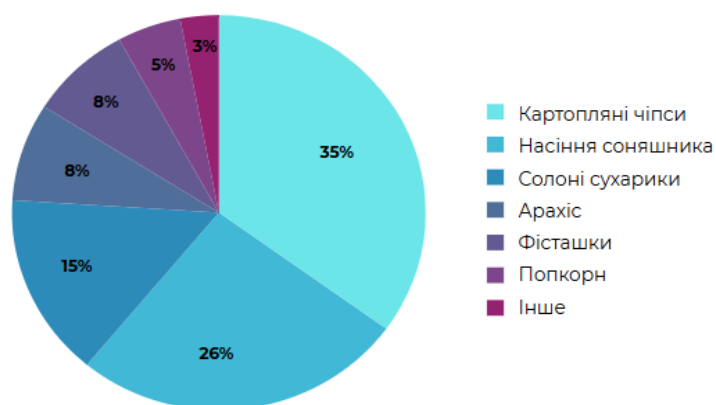


Рисунок 7 – Структура ринку солоних снеків за категоріями

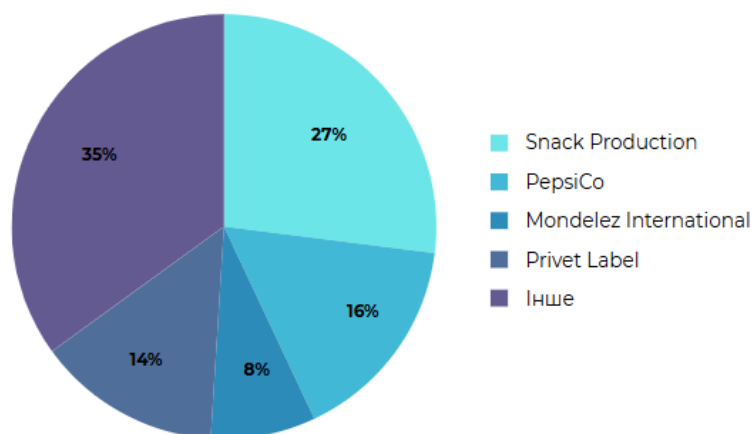


Рисунок 8 – Частки ринку провідних компаній

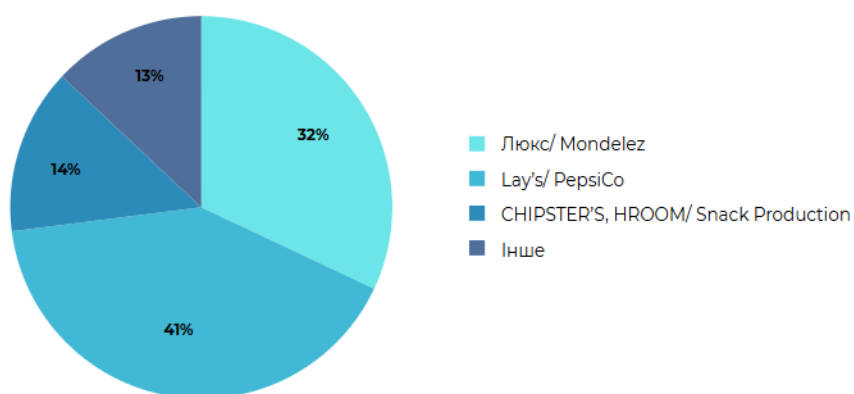


Рисунок 9 – Частки компаній у сегменті натуральних картопляних чіпсів

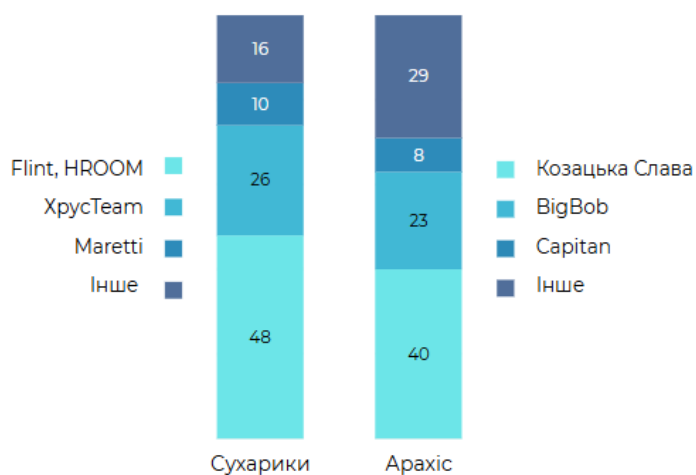


Рисунок 10 – Частки ринку торгових марок в сегментах сухариків та арахісу

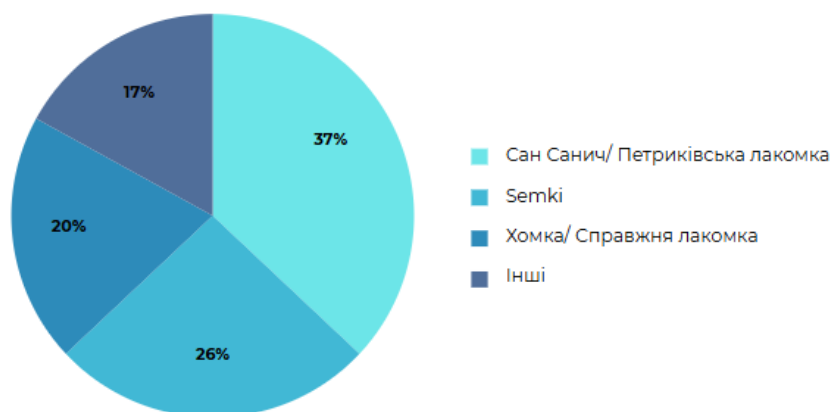


Рисунок 11 – Частки ринку торгових марок в сегменті соняшникового насіння

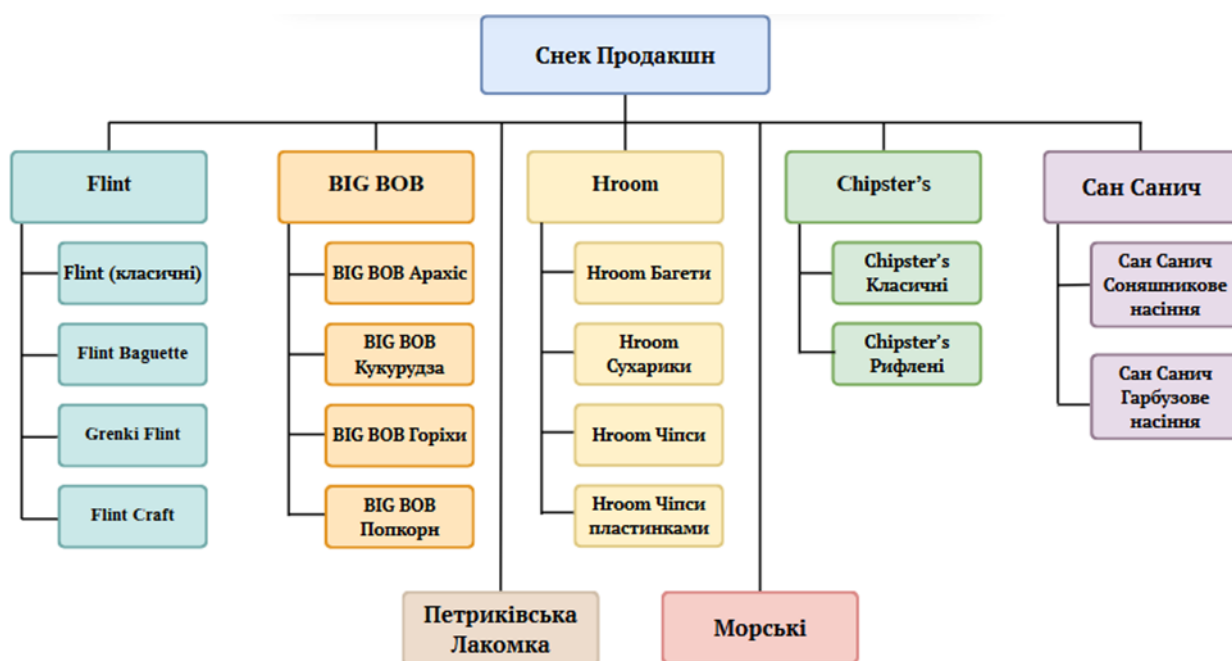


Рисунок 12 – Товарний портфель ТОВ «Снек Продакшн»



Рисунок 13 – Архітектура брендів ТОВ «Снек Продакшн»

Таблиця 7 – ABC-класифікація товарних марок ТОВ «Снек Продакшн» у 2024 році

Товарна марка	Обсяг реалізації, тис. грн	Частка (%)	Накопичена частка (%)	Клас
Flint	868 920	36	36	A
BIG BOB	507 363	21	57	A
CHIPSTER'S	362 117	15	72	B
Сан Санич	289 693	12	84	B
Морські	168 988	7	91	C
HROOM	120 706	5	96	C
Петриківська Лакомка	96 324	4	100	C
Усього	2 414 111	100	—	—

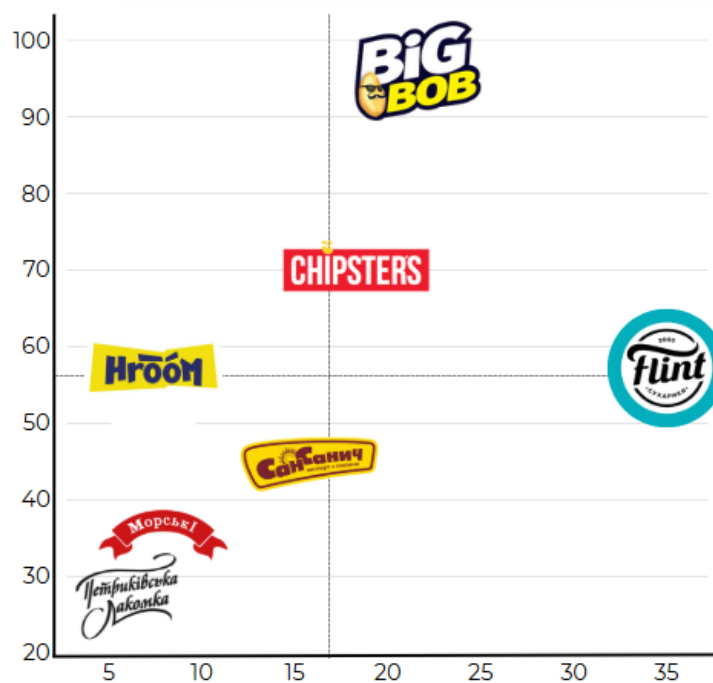


Рисунок 14 – Матриця BCG для торгових марок ТОВ «Снек Продакшн»

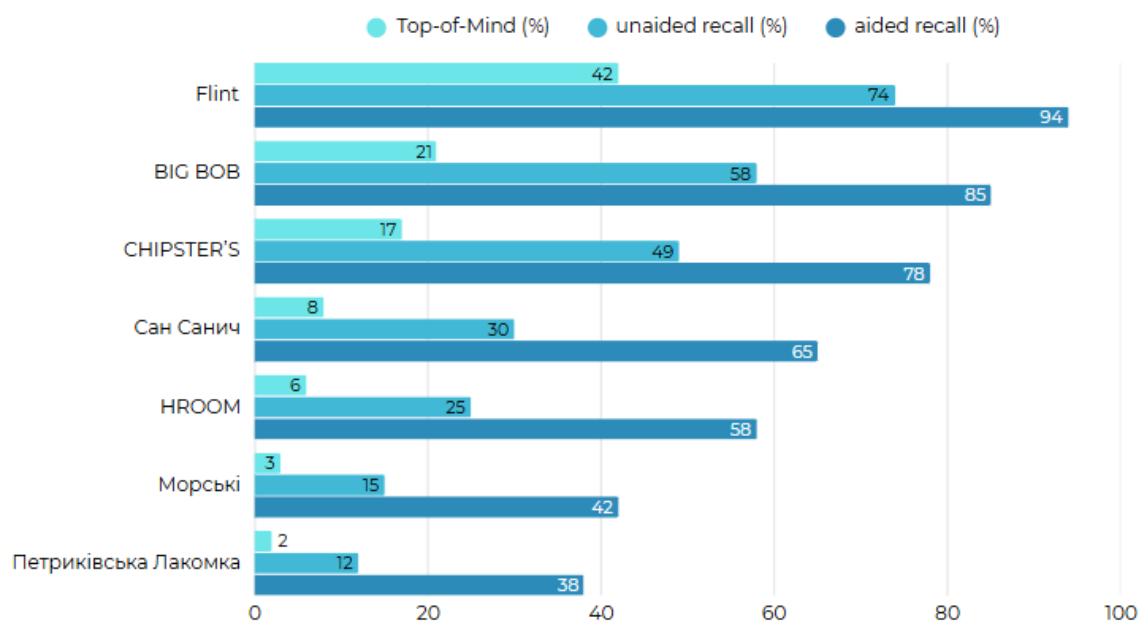


Рисунок 15 – Рівень впізнаваності торгових марок ТОВ «Снек Продакшн»

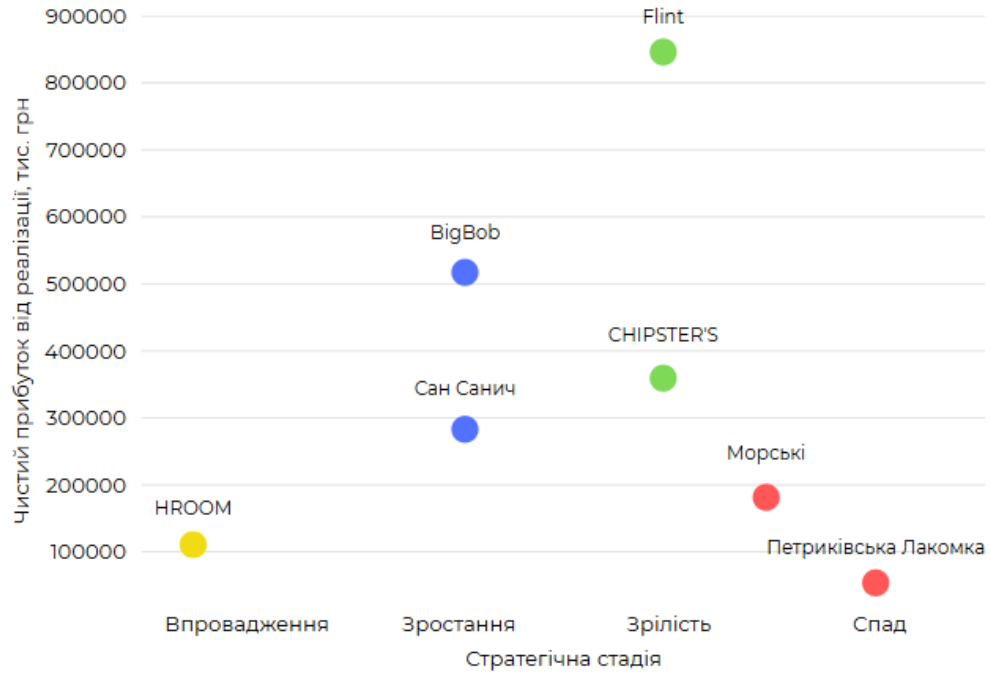


Рисунок 16 – Життєвий цикл торгових марок ТОВ «Снек Продакшн»



Рисунок 17 – Дерево рішень для ТОВ «Снек Продакшн»



Рисунок 18 – Пропонована архітектура бренду для ТОВ «Снек Продакшн»

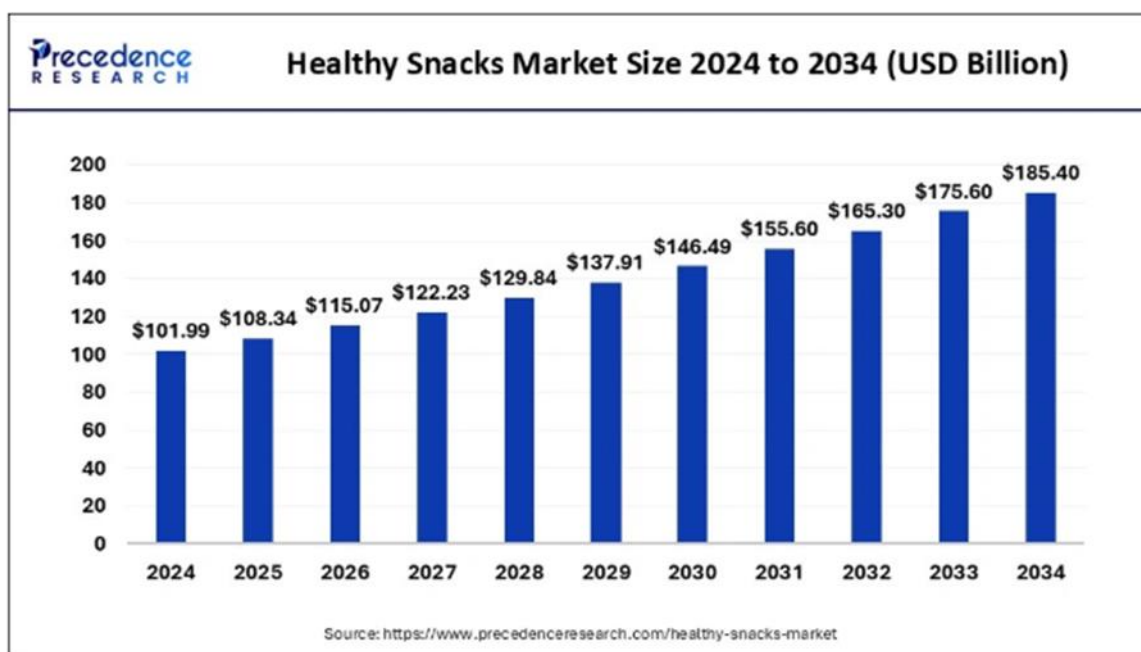


Рисунок 19 – Прогноз розміру світового ринку здорових снєків в період з 2024 по 2034 роки

Таблиця 8 – Характеристика маркування екологічної упаковки

Назва	Маркування	Характеристика
FSC (Forest Stewardship Council)		Це міжнародний сертифікат, який гарантує, що папір або картон в упаковці походить із відповідально керованих лісів. Сертифікація охоплює як екологічні, так і соціальні стандарти. Наявність цього маркування свідчить, що компанія підтримує збереження лісів, біорізноманіття та добробут працівників у лісовій галузі.
Mobius Loop		Означає, що упаковка підлягає переробці. Це маркування інформує споживача про можливість здати матеріал до пункту сортування чи вторинної обробки. Іноді всередині символу вказується тип пластику або відсоток переробленої сировини, яку використано. Mobius Loop не є сертифікатом, але слугує універсальним знаком екосвідомого пакування.
Please Recycle/ Dispose Properly		Текстове або піктограмне звернення до споживача з проханням не викидати упаковку у звичайне сміття, а здати її на переробку або утилізувати належним чином. Таке маркування не є офіційним сертифікатом, але воно має велике значення для інформування кінцевого користувача й підвищення культури поводження з відходами.



a)



б)



в)



г)

Рисунок 20 – Варіанти пакування комбінованих боксів: а) SnackBox Mini; б) PartyBox Medium; в) MegaBox; г) Limited Edition

Таблиця 9 – Оцінка прибутковості тестового випуску наборів SnackBox

Показник	SnackBox Mini	PartyBox Medium	MegaBox Family&Friends	Разом
Кількість, од.	2000	2000	2000	6000
Собівартість за одиницю, грн	131	287	482	—
Повна собівартість, грн	262 000	574 000	964 000	1 800 000
Продажна ціна за одиницю, грн	175	428	657	—
Загальна виручка, грн	350 000	856 000	1 414 000	2 520 000
Прибуток з одиниці, грн	44	141	175	—
Сумарний прибуток, грн	88 000	282 000	350 000	720 000
Рентабельність продажів, %	25,1%	32,9%	26,6%	28,6%
Маркетингові витрати (10%)	35 000	85 600	131 400	252 000
Чистий прибуток, грн	53 000	196 400	218 600	468 000

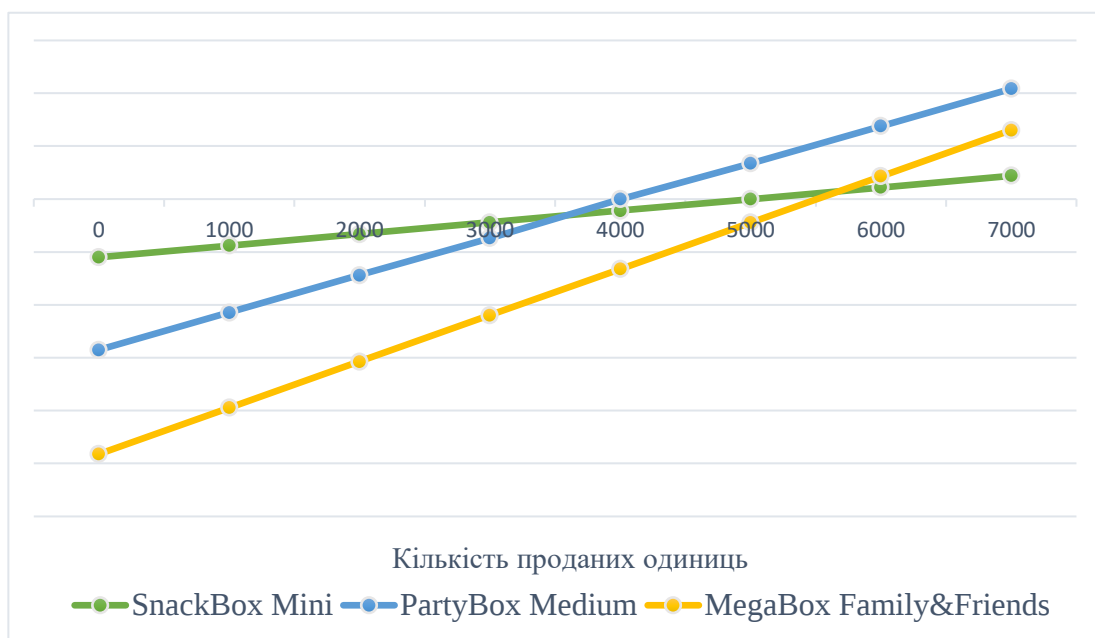


Рисунок 21 – Фінансовий результат (точки беззбитковості) залежно від обсягів продажу

Таблиця 10 – Прогноз обсягів виробництва SnackBox у 2025–2029 роках

Рік	Стадія розвитку	SnackBox Mini	PartyBox Medium	MegaBox	Загальний обсяг
2025 (І квартал)	Тестовий запуск (5 міст, одна мережа)	2000	2000	2000	6000
2025 (II – IV квартал)	Розширення (вся Україна, кілька мереж)	8000	9000	7000	24000
2026	Початкове масштабування	10000	11250	8750	30000
2027	Фаза активного зростання	12500	14062	10937	37999
2028	Розширене зростання	15625	17577	13671	46873
2029	Стабілізація та насичення	19531	21971	17088	58590

