

**Київський національний торговельно-економічний університет**

**Кафедра маркетингу**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**ФОРМУВАННЯ БРЕНДУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ  
ПІДПРИЄМСТВА**

(за матеріалами ТОВ «Люстдорф» м. Київ)

Студентки 2 курсу, 4м групи,  
Спеціальності 075 «Маркетинг»  
спеціалізації «Бренд-менеджмент»

Патрахіна Анна Юріївна

Науковий керівник  
канд. психол. наук, доцент  
кафедри маркетингу та реклами

Федоришина Ірина Леонідівна

Гарант освітньо-  
професійної програми  
доктор економічних наук,  
професор кафедри маркетингу

Корж Марина Володимирівна

Київ 2018

## ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ.....	4
ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1.....	7
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Роль бренду як інструменту конкурентоспроможності підприємства.....	7
1.2. Управління брендом в системі маркетингу підприємства.....	13
1.3. Фактори забезпечення результативного бренд-менеджменту на підприємстві 23	
РОЗДІЛ 2.....	28
АНАЛІЗ СИСТЕМИ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ЛЮСТДОРФ».....	28
2.1. Аналіз маркетингового середовища ТОВ «Люстдорф».....	28
2.2. Дослідження системи управління брендом ТОВ «Люстдорф».....	49
2.3. Оцінка результативності бренд-менеджменту ТОВ «Люстдорф» в системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства.....	61
РОЗДІЛ 3.....	72
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ ТОВ «ЛЮСТДОРФ».....	72
3.1. Напрями оптимізації конкурентоспроможності бренду ТОВ «Люстдорф».....	72
3.2. Забезпечення організаційно-структурної складової управління брендом ТОВ «Люстдорф».....	77
3.3. Розробка бренд-стратегії для ТОВ «Люстдорф».....	82
ВИСНОВКИ.....	89
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕР.....	92
ДОДАТКИ.....	98
Додаток А.....	98
Додаток Б.....	99
Додаток В.....	101

Додаток Д.....	103
Додаток Е.....	104
Додаток Ж.....	105
Додаток З.....	106
Додаток И.....	110
Додаток К.....	111
Додаток Л.....	112
Додаток М.....	113
Додаток Н.....	114

## **ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ**

ТОВ – Товариство з обмеженою відповідальністю

SMM – Social Media Marketing – маркетинг у соціальних мережах

АМА – Американська маркетингова асоціація

ТМ – Торгова марка

УНТ - Ultra-high temperature processing – надвисока температурна обробка

ГК – Господарський кодекс

НБУ – Національний банк України

ЄС – Європейський Союз

PR – Public relations – зв'язки з громадськістю

БКГ – Бостонська консалтингова група

SWOT – Strengths, weaknesses, opportunities, threats – сильні сторони, слабкі сторони, можливості, загрози

SPACE – Strategic position and action evaluation – оцінка стратегічного становища та дій

СОП – Стратегічна оцінка підприємства

ДСТУ – Державні стандарти України

ISO – International Organization for Standardization – міжнародна організація зі стандартизації

IT – Information technology – інформаційні технології

ЗМІ – Засоби масової інформації

HR – Human resources – людські ресурси

## ВСТУП

На даний момент споживання молочної продукції зростає, але незначними темпами в усьому світі, в тому числі і в Україні. На вітчизняному ринку відбувається ріст протягом останніх років, але при цьому показники об'ємів продажу ТОВ «Люстдорф» незначні.

ТОВ «Люстдорф» — українська молочна компанія, заснована 1997 року. Розпочала діяльність на базі Іллінецького молочного заводу. Основні види продукції: молоко тривалого зберігання, масло вершкове, вершки, молочні десерти. Зараз на вітчизняному ринку представлені 6 брендів компанії, серед яких «На здоров'я», «Бурьонка», «Селянське», «Смачно шеф», «Весела Бурьонка», «Тотоша». Кожний з представлених брендів має визначну цільову аудиторію. Значний прибуток компанії приносить бренд «На здоров'я».

Погіршення стану компанії на ринку обґрунтовано слабкою диференціацією брендів, активізацією дій конкурентів та зміною в уподобаннях споживачів. Основним завданням є формування бренду як інструменту конкурентоспроможності підприємства. Для реалізації необхідно провести аналіз наукової літератури стосовно завдання роботи, проаналізувати маркетингове середовище підприємства та надати рекомендації щодо удосконалення діяльності підприємства.

**Актуальність даної роботи** обумовлена тим, що в Україні ринок молочної продукції демонструє показники зростання, проте об'єми продаж ТОВ «Люстдорф» падають. Очікується, що підвищиться ефективність діяльності компанії завдяки ефективному формуванню бренду як інструменту конкурентоспроможності.

**Мета дослідження** полягає в розробленні теоретичних засад і практичних рекомендацій щодо формуванню бренду як інструменту конкурентоспроможності компанії.

Для досягнення визначеної мети, необхідно виконати наступні **завдання**:

1. визначити роль бренду як інструменту конкурентоспроможності підприємства;
2. розкрити сутність і складові системи управління брендом на підприємстві;
3. визначити фактори результативного бренд-менеджменту на підприємстві;
4. проаналізувати маркетингове середовище ТОВ «Люстдорф»;
5. дослідити систему управління брендом ТОВ «Люстдорф»;
6. надати оцінку результативності бренд-менеджменту ТОВ «Люстдорф» в системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства;
7. визначити напрями оптимізації конкурентоспроможності бренду ТОВ «Люстдорф»;
8. спланувати забезпечення організаційно-структурної складової управління брендом ТОВ «Люстдорф»;
9. розробити бренд-стратегію ТОВ «Люстдорф».

**Об'єктом дослідження** є маркетингова діяльність ТОВ «Люстдорф» на ринку України.

**Суб'єкти дослідження** є ТОВ «Люстдорф», споживачі молочної продукції, а також конкуренти.

**Предметом дослідження** є система управління брендом ТОВ «Люстдорф».

**Методами дослідження** виступили метод аналізу при оцінці результативності управління брендом ТОВ «Люстдорф», метод синтезу при дослідженні теоретичних аспектів та розробці рекомендацій та бренд-стратегії.

До **джерел дослідження** відносяться внутрішня інформація, дослідження та звіти ТОВ «Люстдорф», а також наукові праці, посібники, підручники з бренд-менеджменту таких авторів, як Д. Огілві, Б. Ванекен, Ф. Фелдвік, Ф. Котлер, Ф. Ле Пла, Л. Паркер, Є. В. Ромат та інші.

Для аналізу маркетингового середовища використовувався сайт ТОВ «Люстдорф», сайти компаній-конкурентів та інші інтернет-джерела.

**Структура роботи** включає вступ, три розділи, кожен з яких поділяється на три підрозділи, висновків, списку використаних джерел та додатки.

## **РОЗДІЛ 1**

### **ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА**

#### **1.1. Роль бренду як інструменту конкурентоспроможності підприємства**

Доцільно і розширено об'єкт дослідження нам допоможе розгляд поняття зі сторони різних авторів. Слід почати з поняття «бренд» і розглянути його з деяких існуючих підходів.

З юридичної точки зору, бренд – товарний знак, який відображає належність до будь-якого підприємства з відповідним правовим захистом. Як зазначає Державний департамент інтелектуальної власності, законодавство України не містить поняття «бренд» [3]. Законодавство України передбачає охорону прав на торговельні марки. Торговельна марка (знак для товарів і послуг) — це позначення, за яким товари і послуги, що виробляються або надаються однією особою, відрізняються від товарів і послуг, що виробляються або надаються іншими особами.

Згідно з Цивільним кодексом України торговельні марки є об'єктами права інтелектуальної власності. Закон України «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг» більш детально регулює відносини, що виникають у зв'язку з набуттям і здійсненням права інтелектуальної власності на торговельні марки [1].

Що стосується поняття «бренд», яке дійсно досить часто зустрічається в літературі, засобах масової інформації, то його іноді використовують замість поняття «торговельна марка або для того, щоб підкреслити, що торговельна марка має певний імідж, що включає і авторитет, і ділову репутацію фірми, яка виготовляє товар, і характеристики самого товару тощо, а дехто просто як данину моді». Слід зазначити, що слово «бренд» в перекладі з латини означає клеймо, тавро, яким з древніх часів маркували якісні товари.

Для визначення більш ширшого поняття необхідно звернутися до джерел західної маркетингової літератури.

Варіант визначення бренда за АМА (Американська маркетингова асоціація), бренд – ім'я, термін, знак, символ або дизайн, або комбінація всього цього, що призначені для ідентифікації товару або послуги одного чи групи продавців, а також для відмінності від товарів і послуг конкурентів [62].

Девід Огілві, стверджує, що бренд – невідчутна сукупність якостей продукту: імені, упаковки та ціни, його історія, репутація та способу рекламування [61].

Спеціалісти компанії Ogilvy & Mather визначають, що бренд більше, ніж товар. Бренд – це те, що споживачі відчувають стосовно продукту, прихильність, це ті персональні якості, які приписуються продукту, довіра та відданість, які ми відчуваємо до нього [61].

Науковці інституту The Chartered Institute of Marketing говорять про те, що бренд – це комплекс фізичних атрибутів продукту або послуги та переконання й очікування відносно нього, які в сукупності сприймаються свідомістю споживача як цілісний образ товарного знаку [63].

Бренд – назва й символ, які ідентифікують відносини зі споживачем, джерело товарів і послуг (Б. Ванекен) [4].

Бренд – набір асоціацій (сприйняття) у свідомості споживача (Ф. Фелдвік) [13].

Бренд – це обіцянка, це шлях до управління очікуваннями споживачів (Ф. Котлер) [17].

Бренд – це злиття сильних сторін компанії та цінностей клієнта (Ф. Ле Пла, Л. Паркер) [42].

Бренд – це комплекс об'єктивно-віртуальних параметрів, що поєднує реальні характеристик товару та його суб'єктивні відбитки у свідомості споживачів разом з генерованими за допомогою інструментів маркетингу віртуальним перевагами та цінностями (С. В. Ромат) [54].



Із вищевикладених визначень виділимо два напрямки: характеристика репутації, іміджу компанії, створення компанією образів продукту з точки зору споживача; комплексне визначення різних елементів реклами, такі як символи, назва, логотип, слоган, які в свідомості споживачів утворюють відміну від конкурентів. Обидва напрямки зводяться до асоціації з брендом і різнобічних підходів до характеристик бренда, як основа товару або послуги.

З використанням існуючих визначень можемо сказати, що бренд – це комплекс параметрів, що поєднують характеристики товару або послуги, які створюють асоціацію в свідомості споживача і впливають на прийняття рішення про покупку.

Для реалізації даної випускної роботи буде використані саме портфель брендів, поняття якого необхідно визначити.

У літературі, присвяченій даному питанню зустрічаються різні терміни і поняття: портфель ділової активності, продуктовий портфель, господарський портфель, портфель брендів. По суті це одне і теж, тому ми будемо їх розглядати в подальшому. Розглянемо точки зору різних авторів.

Ф. Котлер визначає портфель брендів (тут «господарський портфель»), як головний інструмент стратегічного планування. Під управлінням портфелем він має на увазі можливості менеджменту товарного асортименту або одного товару [19].

Судження Д. Аакера наступне: портфель брендів - це комплекс брендів і входять до нього суббрендів, в який включаються і спільні бренди з іншими фірмами [34]. Але тут автор підкреслює, що виділення окремих брендів завдання досить складна. Для вирішення цього завдання слід чітко визначати межі кожного окремого бренду. Разом з тим, визначаючи кордону, слід пам'ятати, що вони діють разом, працюючи на корпоративне ім'я. Автор підкреслює також необхідність швидкої реакції на зміну зовнішнього і внутрішнього середовища, оскільки це ключова позиція в успішності портфеля брендів [24].

Б. Ванекен підтверджує позицію Аакера, але зауважує, що портфелем брендів можна називати ту виняткову сукупність різних брендів, що належать

тільки одній компанії. У доповненні він підкреслює, що необхідно постійно працювати з портфелем для забезпечення грамотного менеджменту [4].

Головною особливістю портфеля брендів на думку Ж.-Н. Капферером є спрямованість на задоволення потреб ринку. Це досягається за допомогою відмінності в позиціонуванні. Крім того, цей портфель незмінно повинен вказувати на певний тип сегментування ринку [27].

Власне уявлення про поняття «портфель брендів» буде звучати так: сукупність брендів компанії, певним чином впливають на зовнішнє середовище, як окремо, так і у взаємодії і в свою чергу піддаються впливу зовнішнього середовища, вплив портфеля брендів на ринок регулюється його управлінцями. Загальна мета при створення портфелю брендів – підвищити ефективність маркетингової політики власника брендів.

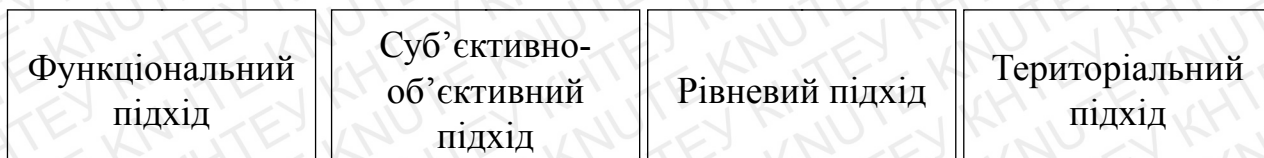
Цілі, які постають перед власником брендів наступні:

- побудова ефективних брендів, що приносять максимальний прибуток;
- ефективний розподіл маркетингового бюджету компанії;
- формування синергії на різних шляхах оптимізації ролей брендів у різних контекстах;
- чітке та прозоре формування концепції і пропозиції продукту;
- чітке формування позиції брендів (позиціонування брендів);
- підвищення марочного капіталу[53].

В свою чергу, регулювання портфеля брендів являє собою постійний процес аналізу та розвитку кожного з брендів, що входять до портфеля, та усієї системи брендів в цілому, що має на меті підвищення ефективності існування цієї системи. Метою регулювання системи брендів є виявлення брендів, які потребують підтримки, або, навпаки – кандидати на ліквідацію.

При аналізі бренду, важливо розглянути підходи до системи управління розвитком бренду. В свою чергу, система управління розвитком бренду – сукупність суб'єктів, об'єктів, інструментів та методів управління, що у процесі взаємодії між собою спрямовані на формування та розвиток сильного бренду. Система управління брендом є процес брендингу [47].

<p>Основні підходи до поняття системи управління розвитком бренда</p>
---



*Рис. 1.1. Підходи до поняття системи управління розвитком бренда [9]*

Частіше компаніями використовується функціональний підхід (рис. 1.1). Функції управління є універсальними і властиві будь-якій управлінській системі на будь-якому рівні управління. Серед основних функцій управління, впроваджених Анрі Файодем, потрібно назвати такі [38]:

- інформаційне забезпечення процесу управління;
- формування системи цілей, або планування;
- організація й керівництво практичною реалізацією поставлених цілей;
- контроль.

Основною темою роботи є формування бренду як інструменту конкурентоспроможності підприємства.

Насамперед, конкурентоспроможність підприємства – це його комплексна порівняльна характеристика, яка відбиває ступінь переваг над конкурентами по сукупності оціночних показників діяльності на певних ринках, за певний проміжок часу. Тобто, конкурентоспроможність можна оцінювати шляхом порівняння конкурентних позицій кількох підприємств на певному ринку. При цьому обов'язковою вимогою є порівнянність оціночних параметрів, а саме:

- технології;
- потенційних можливостей обладнання;
- рівня персоналу;
- системи управління;

- рівня інновацій;
- стану комунікацій;
- рівня маркетингової політики;
- експортно-імпортних можливостей та інших параметрів [24].

Найважливішими факторами конкурентоспроможності підприємства, що впливають на неї є:

- конкурентоспроможність продукції;
- здатність до адаптації в умовах змін зовнішнього середовища.

Швидка ж адаптація забезпечується комплексом технічних, технологічних, інтелектуальних, організаційних та економічних характеристик [33].

Між показниками конкурентоспроможності підприємства і конкурентоспроможності продукції існує взаємозв'язок і взаємозалежність. Це означає, що конкурентоспроможність продукції суттєво впливає на конкурентоспроможність підприємства, а остання у свою чергу в значній мірі визначає конкурентоспроможність продукції. Відмінності цих категорій в тому, що конкурентоспроможність продукції визначається для кожного її виду, а конкурентоспроможність підприємства охоплює всю номенклатуру, конкурентоспроможність продукції визначається в межах порівняно короткого періоду часу, а конкурентоспроможність підприємства – тривалого, рівень конкурентоспроможності підприємства цікавить насамперед його власника з метою визначення доцільності виробництва в даних умовах, а споживача не цікавить. Натомість споживача цікавить продукція підприємства, співвідношення її ціни і якості [33].

Конкурентоспроможність продукції напряму залежить від сили бренду, під яким ця продукція випускається. Як було визначено, бренд – комплекс параметрів, що поєднує реальні характеристики товару або послуги. Переваги параметрів відносно конкурентів, формують конкурентоспроможність бренду [6].

Фінальним етапом роботи є формування нової або удосконаленої існуючої бренд-стратегії, тому необхідно визначити поняття, основні характеристики та етапи формування для подальшої реалізації.

Стратегія бранда являє собою широкомасштабну й довгострокову програму системного розвитку бранда для досягнення поставлених кардинально важливих цілей. Стратегія повинна відповідати сутнісним характеристикам бранда, його маркетинговій позиції та принципи конкурентної диференціації. Для формування стратегії бранда необхідно визначити цільову аудиторію, формування обіцянки та пропозиції, цінності бранду[43]. Основні етапи формування бренд стратегії наведено в Додатку А.

## 1.2. Управління брендом в системі маркетингу підприємства

У цьому підрозділі розглянемо управління брендом в системі маркетингу підприємства. Перш за все, наведемо опис компанії «Люстдорф», історію її розвитку (табл.1.2) та цікаві факти.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Люстдорф» — українська молочна компанія, заснована 1997 року. Розпочала діяльність на базі Іллінецького молочного заводу [64].

Вже більше 15-ти років компанія займається виробництвом високоякісних молочних продуктів з вітчизняної сировини вищого та першого гатунку. Зараз асортимент ТОВ «Люстдорф» складається більш ніж з 60-ти найменувань молочної продукції, що випускаються під широко відомими та популярними серед споживачів торговельними марками (табл. 1.1). На сьогодні компанія має представництва у Києві, Одесі, Львові, Дніпропетровську, Харкові, Запоріжжі, Вінниці, Кривому Розі, Миколаєві, Херсоні та Луцьку. Розвинута дистриб'юторська робить високоякісну молочну продукцію доступною всім мешканцям країни [64].

Таблиця 1.1

Товарний асортимент ТОВ «Люстдорф»

Глибина асортименту	Кількість позицій у категорії
«На здоров'я»	15
«Бурьонка»	13
«Селянське»	53

Продовження табл. 1.1

«Смачно шеф»	5
«Готоша»	5
«Весела Бурьонка»	2

Як бачимо, компанія має великий асортимент брендів і продуктів. Детальний опис асортименту на прикладі ТМ «На здоров'я» наведено у Додатку Б.

В даний час на підприємстві працює більше 1500 співробітників. Виробничі потужності розташовані у екологічно сприятливій Вінницькій області і забезпечуються сировиною, зібраною у більш ніж 50 фермерських господарствах регіону. Це дозволяє переробити близько 350 тонн високоякісного молока на добу з використанням передової технології високотемпературного імпульсу. Ця технологія дозволяє повністю знищити сторонню мікрофлору сирого молока, зберегти максимум корисних речовин та вітамінів, а також суттєво продовжити строк його зберігання. Якість продукції компанії «Люстдорф» підтверджено міжнародними сертифікатами ISO, HACCP. Саме ця стабільність у відношенні до якості продукту стала своєрідною візитівкою компанії. Дякуючи виключній якості молочних продуктів ТОВ «Люстдорф», які випускаються під торговельними марками «На здоров'я», «Селянське», «Бурьонка», «Весела Бурьонка», «Смачно шеф» та «Готоша», компанія здобула визнання та прихильність мільйонів споживачів. Багато років ТОВ «Люстдорф» є одним з лідерів ринку в Україні та займає міцні позиції у ближньому зарубіжжі (ТОВ «Люстдорф» експортує молочні продукти у Молдову, Придністров'я, Грузію, Азербайджан та Білорусь). Компанія безперервно займається пошуком нових технологій для виробництва, розробляє нові види продукції, що не мають аналогів на вітчизняному ринку, для того, щоб задовольнити потреби кожного споживача у високоякісній, смачній та здоровій молочній продукції [64].

Історія компанії «Люстдорф» наведена у Додатку В.

Технології, що використовуються. Безперечно, одним з головних факторів, що впливають на якість готового продукту, є якість сировини. Вся продукція

«Люстдорф» виготовляється з молока вищого гатунку (жирність не менше 3,4%, місткість білку – не менше 3,0%), зібраного у кращих фермерських господарствах Поділля та Полісся. На протязі 2-х годин молочна сировина доставляється на виробництво. За виконанням цієї умови в компанії слідкують з особливою пильністю, оскільки саме на протязі 2-х годин молоко зберігає свої природні бактерицидні властивості. Доставлене на завод молоко без зволікання направляється на переробку, в процесі якої застосовуються виключно передові технології. Технологія високотемпературного імпульсу – ультрапастеризація.

Компанія «Люстдорф» у виробництві використовує інноваційну технологію високотемпературного імпульсу (УНТ-технологія). На протязі лише 2-4 секунд молоко піддається тепловому імпульсу температурою 137° С, після чого так само швидко охолоджується до температури 25° С. Після цього оброблене молоко потрапляє в асептичну упаковку «Тетра Пак», що складається з 6-ти різних шарів картону, поліетилену та фольги. Вона захищає продукт від впливу повітря та світла, що сприяють передчасному скисанню молока. Ця прогресивна технологія дозволяє знищити бактерії і при цьому не вплинути на більш термостійкі вітаміни та мікроелементи. Саме тому ультрапастеризоване молоко може зберігатися у закритому пакеті до 6-ти місяців [64].

Друга інновація, яку застосовує компанія у обробці сировини – це технологія обробки паром. У молоко під високим тиском (4 Бара) впорскується пара, яка миттєво підіймає температуру продукту до 140° С. Після чого через декілька секунд молоко так само швидко охолоджується до 20° С без контакту з повітрям та світлом. Ця технологія дозволяє м'яко очистити молоко від шкідливих бактерій, максимально зберегти користь молока та його ніжний та приємний смак, без присмаку кип'ятіння.

Нагороди компанії. Основні нагороди підприємства за більш ніж 15 років діяльності:

- 2001 рік. Диплом VI міжнародної спеціалізованої виставки продуктів харчування та напоїв «Food & Drinks 2001» за широкий асортимент молочних продуктів в ТМ «На здоров'я». Диплом VII міжнародної спеціалізованої виставки

продуктів харчування та напоїв «Food & Drinks 2001» за активну участь у виставці[64].

- 2002 рік. Диплом науково-дослідного центру незалежних споживацьких експертиз «ТЕСТ» за відмінну якість масла «селянського» та «вологодського» ТМ «На здоров'я». Диплом науково-дослідного центру незалежних споживацьких експертиз «ТЕСТ» за високу якість молока тривалого зберігання та молока з наповнювачами ТМ «На здоров'я». Диплом V міжнародної спеціалізованої виставки продуктів харчування та напоїв «World Food 2002» за широкий асортимент, представлений на виставці [64].

- 2003 рік. Диплом науково-дослідного центру незалежних споживацьких експертиз «ТЕСТ» за відмінну якість продукції ТМ «На здоров'я». Диплом VI міжнародного форуму виробників продуктів харчування, напоїв та сировини «World Milk Ukraine 2003» за 1-е місце у номінації «Молоко», присуджене молоку ТМ «Бурьонка». Диплом VI міжнародного форуму виробників продуктів харчування, напоїв та сировини «World Milk Ukraine 2003» за 1-е місце в номінації «Молоко», присуджене молоку с 12-ма вітамінами. Диплом дегустаційного конкурсу VI міжнародного форуму виробників продуктів харчування, напоїв та інгредієнтів «World Milk Ukraine – 2003» за 2-е місце у номінації «Молоко», присуджене молоку ТМ «Селянське». Диплом дегустаційного конкурсу VI міжнародного форуму виробників продуктів харчування, напоїв та інгредієнтів «World Milk Ukraine – 2003» за 2-е місце у номінації «Молоко», присуджене молоку «Дитяче»[64].

- 2004 рік. Диплом лауреата всеукраїнського конкурсу якості продукції «100 кращих товарів України-2004» за перемогу у номінації «Продукти харчування», присуджену молоку ТМ «На здоров'я» 6% жиру. Диплом лауреата всеукраїнського конкурсу якості продукції «100 кращих товарів України-2004» за перемогу у номінації «Продукти харчування», присуджену за виробництво якісної молочної продукції [64].



- 2005 рік. Диплом науково-дослідного центру незалежних споживацьких експертиз «ТЕСТ» за відмінну якість, присуджений крему вершковому кондитерському ТМ «На здоров'я» [64].
- 2006 рік. Диплом лауреата рейтингу Міжнародної академії «Золота фортуна» у номінації «Якість третього тисячоріччя» [64].
- 2007 рік. Диплом всеукраїнської рейтингової програми «Гвардія корпорацій 2007» за участь у галузевому рейтингу найбільш дорогих компаній України [64].
- 2008 рік. Диплом лауреата всеукраїнського конкурсу якості продукції «100 кращих товарів України-2008» за перемогу у номінації «Продукти харчування», присуджену вершкам ултрависокотемпературно обробленим кулінарним, 30% жиру, ТМ «На здоров'я» [64].
- 2009 рік. Диплом лауреата всеукраїнського конкурсу якості продукції «100 кращих товарів України-2009» за перемогу у номінації «Продукти харчування», присуджену молочному напою зі смаком какао ТМ «Тотоша» [64].

Далі розглянемо детально такі характеристики підприємства як організаційно-правова форма, організаційна структура, система менеджменту, стиль керівництва та визначило їх вплив на діяльність підприємства.

Організаційно-правовою формою підприємства є товариство з обмеженою відповідальністю. Така форма підприємства регулюється ГК України (ч. 3 ст. 80), ЦК України (статті 140-150), Закон "Про господарські товариства" (статті 50-64). Товариство з обмеженою відповідальністю є різновидом господарських товариств, статутний капітал якої поділений на частки, розмір яких встановлено статутом товариства [2]. Суб'єкт господарського права має обмежену відповідальність учасників, які несуть збитки у межах їх внесків до статутного капіталу, які вони можуть втратити. Але додаткових вимог до учасників не висуваються, стягнути з учасників додаткові суми не можна.

Організаційна структура підприємства є лінійною. Очолює кожен виробничий підрозділ керівник (орган), який здійснює всі функції управління. Кожен працівник підрозділу безпосередньо підпорядковується тільки цьому

керівнику (органу). В свою чергу, останній є підзвітним вищому органу. Підлеглі виконують розпорядження тільки свого безпосереднього керівника. Вищий орган (керівник) не має права віддавати розпорядження робітникам, минаючи їх безпосереднього керівника (тобто реалізується принцип єдиноначальності керівництва). Окремі спеціалісти допомагають лінійному керівнику збирати та обробляти інформацію, аналізувати господарську діяльність, готувати управлінські рішення, але самі вказівок та інструкцій керованому об'єкту не надають. На підприємстві встановлені чіткі зв'язки між підрозділами, єдині і чіткі розпорядження, дії узгоджуються з керівництвом, яке несе відповідальність за результати діяльності очолюваного підрозділу, оперативна приймаються рішення. Керівники, в свою чергу, мають різнобічні знання і досвід з усіх функцій управління та сфер діяльності.

Кадрова політика передбачає створення корпоративної культури, програми навчання персоналу, систему стимулювання співробітників. Політика компанії в області HR орієнтована на розвиток і підготовку персоналу на посаду менеджерів всередині компанії.

Система менеджменту компанії «Люстдорф» базується на вимогах міжнародних стандартів та вимогах найвибагливіших споживачів. На підприємстві приділяється значна увага стратегічному плануванню, воно являє собою набір ідей та рішень, які використовуються керівництвом і сприяють розробці специфічних стратегій для досягнення цілей фірми.

Стиль керівництва виявляється в тому, якими прийомами керівник спонукає колектив для ініціативного і творчого виконання покладених на нього обов'язків, як контролює результати діяльності підлеглих. Тим самим стиль керівництва може бути характеристикою якості діяльності керівника і керівного органу, їх здатності забезпечувати ефективну управлінську діяльність, а також створювати і відтворювати в колективі особливу атмосферу, що диктує певні норми поведінки і взаємовідносин. Отже, для ТОВ «Люстдорф» характерним є такий стиль керівництва як демократичний (свобода рішень групи).

Оскільки форма власності, організації та організаційна структура така ж, як у багатьох інших підприємств на обраному ринку, вони не є носієм переваг або недоліків для підприємства.

Основним засобом комунікації у комплексі маркетингових комунікацій є стимулювання збуту, допоміжними - реклама та PR. «Люстдорф» досить активно використовує стимулювання збуту. Широко використовується цінове стимулювання, зокрема знижки зі вказівкою її розміру у ціновому вираженні, та товарне стимулювання у вигляді спеціальних пропозицій. Компанія використовує рекламу по телебаченню. Елементи комплексу маркетингових комунікацій, що використовуються компанією, недостатньо ефективний та потребує удосконалень.

Для аналізу виробничо-технологічних потужностей та фінансових можливостей підприємства необхідно звернути увагу на: виробничі та складські потужності, технології, інформаційні, фінансові.

Виробничі потужності компанії розташовані в екологічно сприятливій Вінницькій області і забезпечуються сировиною, зібраною у більш ніж 50 фермерських господарствах регіону.

Технології, що використовуються наступні:

- ультрапастеризація (технологія високотемпературного імпульсу);
- обробка паром.

Інформаційні. Для забезпечення інформаційного ресурсу, компанія залучає дослідницьку компанію «Nielsen», яка надає послуги з вимірювання та поліпшення бізнес-результатів і є ключовим джерелом інформації про те, що споживачі дивляться і купують.

Фінансові. Відповідно до фінансового звіту за 2017 рік, чистий дохід компанії становить \$25,9 млн. Цей показник зріс на 3%, порівняно з попереднім роком, який складав \$25,1 млн. Оперативний прибуток \$79,1 млн.

Компанія «Люстдорф» має свій відділ маркетингу, який має лінійну організаційну структуру, тобто виконавці підпорядковуються керівнику відділу. Система маркетингу компанії представляє собою комплекс найбільш суттєвих взаємовідносин, які складаються між фірмою та зовнішнім середовищем для

координації попиту і пропозиції. Безпосередньо, управління маркетингом компанії «Люстдорф» включає до себе чотири напрямки: аналіз, планування, виконання та контроль (рис. 1.2). До маркетингового аналізу відноситься аналіз макросередовища (демографічні, економічні, політичні, соціальні та культурні фактори) та мікросередовища (конкуренти, споживачів, постачальники, контактні групи). Планування розділяється на стратегічне та тактичне. Стратегічне планування включає до себе розробку товарної пропозиції, вибір маркетингової стратегії, вибір цільових ринків, тощо. До тактичного планування відноситься розробка комплексу маркетингу: товарна, цінова, комунікаційна та збутова політика. В свою чергу, стратегічне та тактичне планування взаємопов'язані. Далі відбувається виконання маркетингових планів та їх контроль, де аналізується відношення результатів до можливостей.

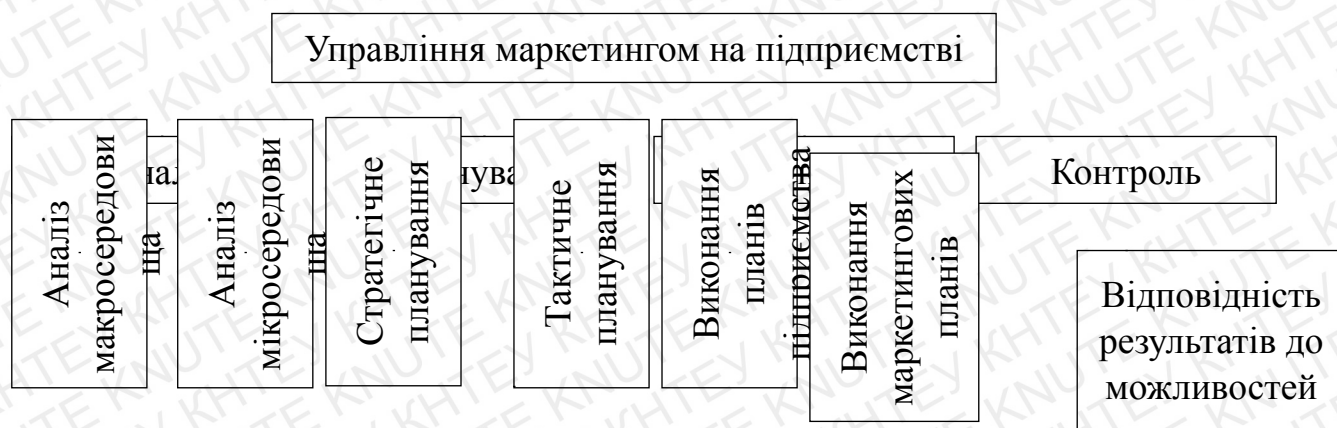


Рис. 1.2. Система управління маркетингом ТОВ «Люстдорф»

Джерело: внутрішня інформація компанії

Судячи з представлених фактів, компанія є бренд-орієнтованою. Необхідно визначити місце бренду в системі маркетингу підприємства. Для цього ознайомимось з поглядом науковців стосовно цього питання.

Вивчення поглядів різних науковців стосовно місця бренду в системі маркетингу виявило, що на сьогодні немає єдиного погляду на це питання. Так, наприклад, Д. Кревенс вважає, що товарна марка є частиною товарної політики підприємства. Інший погляд на це питання мають А. Ф. Павленко, І. Л.

Решетнікова, А. В. Войчак, що брендинг виокремлено як складовий елемент синтетичних маркетингових комунікацій в загальній системі, разом з участю у виставках та ярмарках, івент-маркетингом, продукт-плейсментом, мерчендайзингом. Науковці М. І. Белявцев, Л. М. Іваненко теж відносять брендинг до додаткових складових комплексу маркетингових комунікацій.

Таке трактування місця брендингу в системі маркетингу підприємства не відображає значення та роль брендів у діяльності підприємства. Бренд вже не частина товарної політики підприємства або частина комунікацій, а головний орієнтир діяльності підприємства. Бренд включає не тільки товарну марку компанії чи товару, а й інші складові: характер образу компанії чи товару, що склався у свідомості споживача; механізм диференціювання товару, збереження його індивідуальності; правові інструменти захисту; систему комунікацій зі споживачем [10].

Інтегруючи функцію концепції бренду по відношенню до різних акцентів діяльності підприємств зображено на табл. 1.2. Можна розширити перелік концепцій маркетингу та додати інтернет-маркетинг, екологічний маркетинг тощо, які вже є більш спеціалізованими видами, пов'язаними з напрямком діяльності підприємства.

Таблиця 1.2

Інтеграція різних сучасних концепцій маркетингу в концепції бренд-орієнтованого управління

Концепція маркетингу	Прояв концепцій у бренд-орієнтованому управлінні
Емоційний маркетинг	Сутністю бренда є врахування та задоволення не тільки раціональних потреб, а й емоційних, соціальних, психологічних
Внутрішній маркетинг	Персонал є основним носієм бренда та однією із головних цінностей компаній

Продовження табл. 1.2

Креативний маркетинг	Пошук нових рішень у сфері продукту, просування тощо з метою підкріплення сутності бренда
Маркетинг відносин	Частина інструментарію формування довготривалих

Глобальний маркетинг	стосунків бренда зі споживачами Формування товарів для глобальних ринків та їх адаптація до локальних особливостей з метою створення максимального комфорту в сприйнятті споживачами, пропонування максимальної споживацької цінності бренда
Екологічний маркетинг	Урахування екологічної складової як частини соціальних потреб суспільства при формуванні цінностей бренда
Соціально-відповідальний маркетинг	Задоволення суспільних потреб та врахування суспільних цінностей є необхідним у рамках задоволення не лише раціональних, а й емоційних, соціальних, психологічних потреб споживачів
Управління стосунків з клієнтами	Частина інструментарію формування довготривалих стосунків бренда зі споживачами

Стосовно питання місця бренду в системі маркетингу, можна зробити висновки, що бренд є ключовим елементом діяльності підприємства, який концентрує в собі споживчу цінність продукції та є джерелом конкурентоспроможності підприємства. Вся діяльність підприємства повинна бути спрямована на забезпечення формування бренду. Це означає, що бренд визначає всі параметри комплексу маркетингу. Концепція бренду втілюється в ціновій, товарній, комунікаційній та розподільчій політиці підприємства, а не є частиною комплексу маркетингу. Як зазначалося, кожна із сучасних концепцій маркетингу з'являлась з метою привертання додаткової уваги до актуального напрямку забезпечення більшої конкурентоспроможності підприємства (товару). В цьому розумінні, бренд є ключовим елементом, який об'єднує різні маркетингові концепції та втілені в них напрями підвищення конкурентоспроможності організацій та товарів. Він визначає ціль, ієрархію завдань, формує сутність, координує та узгоджує взаємодію всіх напрямків діяльності підприємства.

Можна сказати, що практичним втіленням перерахованих маркетингових підходів є концепція брендингу. Саме бренд-орієнтоване управління, як підхід до управління підприємством, стає інтегруючою технологією яка об'єднує в собі всі маркетингові тенденції та сучасні вимоги до забезпечення конкурентоспроможності підприємств, обумовлені розвитком ринків [35].

### **1.3. Фактори забезпечення результативного бренд-менеджменту на підприємстві**

Ефективність діяльності підприємства є одним із найважливіших узагальнюючих показників. В свою чергу, результативність діяльності економічних систем підприємства характеризується економічною ефективністю [20].

Виділимо основні фактори забезпечення ефективності діяльності підприємства:

- науково-технічний прогрес, технічний рівень виробництва, інноваційна політика;
- диверсифікацій, спеціалізація виробництва;
- кооперування, комбінування і територіальна організація виробництва і праці на підприємстві;
- якість та дизайн товарів та послуг, що виробляються;
- соціально-психологічний фактор, тобто відповідальність, всебічний розвиток і творча ініціатива працівників;
- мотивація праці, тощо.

В умовах зростаючої диференціації продуктів і ринків одним з найважливіших факторів виступають витрати вибору й витрати, пов'язані з прийняттям рішень. В таких умовах основним інструментом підвищення ефективності є бренд. Цінність бренду для споживачів формується з досвіду використання, уявлення користувача, сили переконання, зовнішнього аспекту,

ім'я і репутації, емоційної підстави. Цими факторами управляє бренд-менеджмент компанії [20].

Основні підходи для визначення ефективності бренд-менеджменту:

- традиційний підхід до оцінки ефективності управління брендом (показники продажів);
- використання концепції марочного капіталу для оцінки ефективності управління брендом;
- оцінка ефективності управління брендом за допомогою виміру його вартості;
- ефективність управління брендом з позиції теорії систем.

Найчастіше використовується традиційний підхід. Компанія оцінює ефективність управління брендом використовуючи показники продажів і на їх основі роблять рекомендації щодо удосконалення. Крім того, важливим є рівень конкурентоспроможності компанії. Для цього визначаються переваги та недоліки компанії відносно конкурентів і ринку [57].

Найкращим інструментом для проведення оцінки ефективності бренд-менеджменту є матричні методи. Також необхідно провести аналіз ринку, внутрішнього та зовнішнього середовища, конкурентоспроможності, стратегічний аналіз компанії і брендів. На основі усіх зібраних висновків буде розроблена оцінка та надані рекомендації щодо удосконалення діяльності і підвищення ефективності бренд-менеджменту [51].

Першим з інструментів, який буде використаний для визначення та оптимізації портфеля брендів – матриця БКГ (Бостонська консалтингова група). В основі матриці лежить модель життєвого циклу товару, відносно якого товар проходить наступні етапи: вихід на ринок («проблема»), зростання («зірка»), зрілість («дійна корова») та спад («собака»). Для оцінки використовується темп росту галузі та відносна частка ринку (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Матриця БКГ

	Відносна частка ринку	Відносна частка ринку
--	-----------------------	-----------------------



	висока	низька
Темпи росту ринка високі	«Зірка»: найперспективніший бренд, що має високу поточну віддачу на ринку, що розвивається	«Проблема»: бренд зі песимістичними перспективами, що вимагає рішення щодо ребрендинга або ліквідації
Темпи росту ринка низькі	«Дійні корови»: бренд продовжують приносити високу віддачу, але перспективи ринку знижуються	«Собака»: бренд вимагає інвестицій, насамперед у формуванні ринку

Для розгляду факторів внутрішнього та зовнішнього середовища компанії використовуємо SWOT-аналіз. Широко застосовується у процесі стратегічного планування, для якого необхідні визначені сильні та слабкі сторони компанії, можливості та загрози, які пов'язані з діяльністю на визначеному ринку (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

## SWOT-аналіз

Сильні сторони	Слабкі сторони
Внутрішні елементи, які напряму відносяться до цільової аудиторії.	
Можливості	Загрози
Зовнішні елементи, які відносяться до різних факторів, таким як: політичні, економічні, соціальні, культурні, демографічні.	

Серед найпростіших інструментів стратегічного планування та аналізу, визначимо методику стратегічної оцінки підприємства (СОП) і метод SPACE. Згідно методики СОП виділяється чотири розділи аналізу і 16 показників, які повинні оцінюватися експертним шляхом. Виділено наступні розділи: управління персоналом (структура, корпоративна структура, стиль керівництва топ-менеджменту, стиль керівництва середньої ланки), ресурси (фінанси, комунікації, технології, персонал), знання (фінансів, клієнтів, конкурентів, галузі), використанні ресурсів і знань для досягнення стратегічних цілей (фінансова стратегія, маркетингова стратегія, комерційна стратегія, виконання планів). Показники оцінюються за 5-бальною шкалою, після чого визначається середні оцінки за кожним розділом і середні оцінка в цілому по підприємству [52].

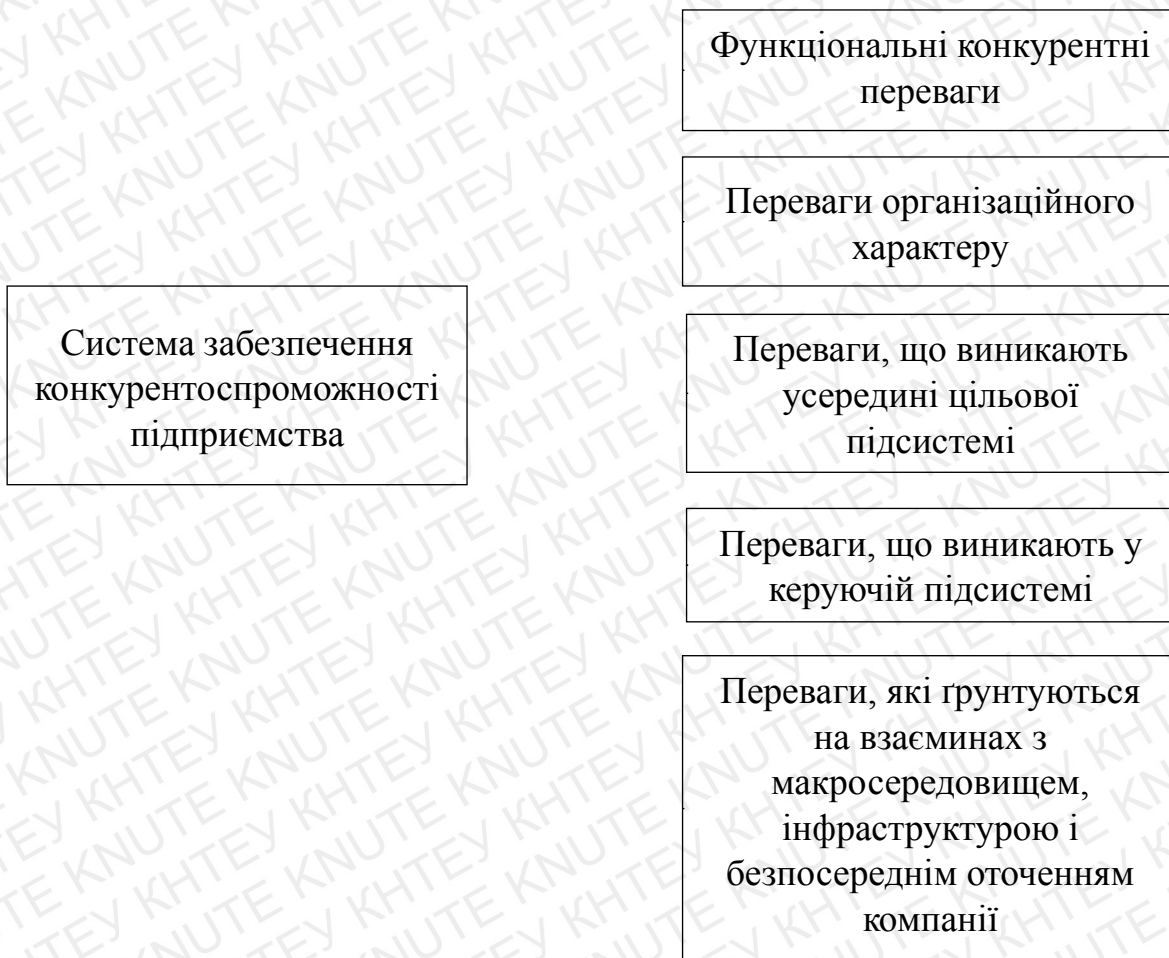
До проведення SPACE-аналізу залучають висококваліфікованих експертів із внутрішніх або зовнішніх консультантів. Процес виконання SPACE-аналізу складається з кількох етапів:

1. Організаційний. Його мета – сформувати групу розробки стратегії. У великих компаніях до її складу входять представники відділу стратегічного планування, а на підприємствах малого та середнього бізнесу – керівництво фірми, ключові менеджери й аналітики. Координатором і керівником групи розробки стратегії може бути зовнішній консультант. Після того, як склад групи сформовано, потрібно поділити її на робочі підгрупи, які працюватимуть паралельно, і призначити їх керівників [54].

2. Визначення критеріїв оцінювання. На цьому етапі розробляють конкретні критерії оцінювання стратегічного стану підприємства та їх ієрархію, визначають фактори для кожного критерію. Будуючи ієрархію критеріїв, потрібно спиратися на їх “ваги”, сума яких у групі має дорівнювати одиниці. Згідно з методикою аналізу кожен критерій складається з кількох факторів, оцінюваних зазвичай за десятибальною шкалою від 1 до 10 [47].

3. Узгодження стратегії між підгрупами. Результатом цього етапу має бути розробка для підприємства стратегії розвитку. За високого ступеня невизначеності робоча група може рекомендувати керівництву підприємства два-три варіанти стратегії. Остаточний варіант стратегії розвитку вибирають пізніше, коли ступінь невизначеності зменшиться [54].

Аналіз елементів системи забезпечення конкурентоспроможності підприємства дасть змогу згрупувати усі отримані висновки та визначити основні переваги та недоліки (рис. 1.3). Отримані висновки будуть використанні при розробці рекомендацій щодо удосконалення діяльності компанії та розробки.



*Рис. 1.3. Система забезпечення конкурентоспроможності підприємства  
[адаптовано автором на основі 43]*

Для того, щоб правильно здійснити відбір і ранжування факторів конкурентоспроможності для визначення пріоритетів удосконалення діяльності компанії, буде використана матриця «Важливість/Результативність». Існує інтерпретацій цієї матриці, але у класичному варіанті передбачається, що по вертикалі вимірюється ступінь важливості факторів конкурентоспроможності для споживачів, а по горизонталі – рівень результативності цих факторів з точки зору менеджерів. Результати дадуть змогу визначити важливість фактору для відповідного ринку та рівень його результативності [60].

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СИСТЕМИ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ЛЮСТДОРФ»

#### 2.1. Аналіз маркетингового середовища ТОВ «Люстдорф»

Аналіз факторів макросередовища.

У даному підрозділі буде послідовно виділено основні фактори макросередовища ТОВ «Люстдорф» і проаналізовано їх вплив на діяльність підприємства. В цьому пункті розглянуті такі фактори макросередовища, як: економічні, політико-правові, соціокультурні, демографічні, науково-технічні та природно-кліматичні.

Розглянемо економічні фактори:

1. За даними Мінфіну індекс інфляції в Україні у вересні 2018 склав 101,9% [73].

*Таблиця 2.1*

**Зведена таблиця індексів споживчих цін з 2010 по 2018 рр.**

Рік	Січень	Березень	Червень	Вересень	Грудень	За рік
2010	101,8	100,9	99,6	102,9	100,8	109,1
2011	101,0	101,4	100,4	100,1	100,2	104,6
2012	100,2	100,3	99,7	100,1	100,2	99,8
2013	100,2	100,0	100,0	100,0	100,5	100,5
2014	100,2	102,2	101,0	102,9	103,0	124,9
2015	103,1	110,8	100,4	102,3	100,7	143,3
2016	100,9	101,0	99,8	101,8	100,9	112,4

Продовження табл. 2.1

2017	101,1	101,8	101,6	102,0	101,0	113,7
2018	101,5	101,1	100,0	101,9	-	105,6

- значення індексу надаються у відсотках відносно попереднього місяця.

Таблиця 2.2

### Індекс споживчих цін за категоріями молоко та масло в 2018 р.

Категорія	Січень	Березень	Червень	Вересень	За рік
Молоко	101,5	99,6	98,3	102,7	97,7
Масло	101,1	101,4	100,1	101,4	103,6

- значення індексу надаються у відсотках відносно попереднього місяця.

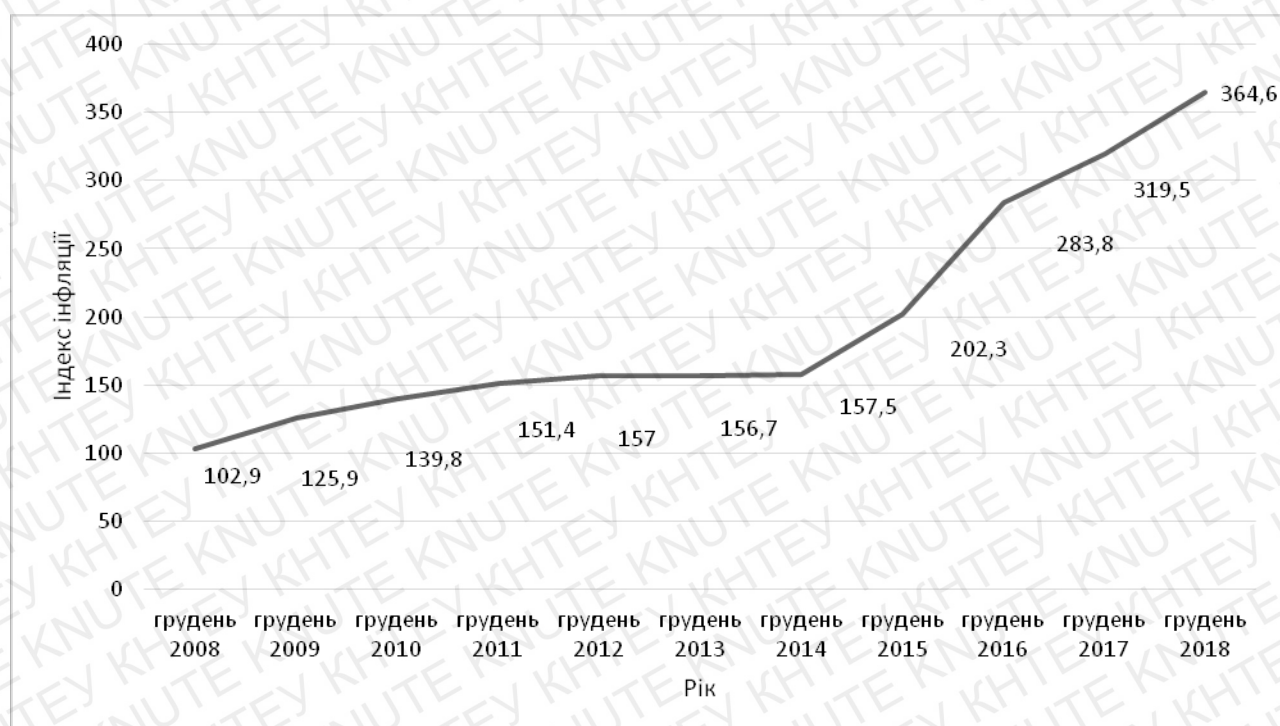


Рис. 2.1. Глобальний графік з динамікою зміни індексу інфляції в Україні за 2008-2018 рр. (%) [73]

Зазначений фактор впливає на рівень прибутків та обсягів продажу компанії. Компанія потребує впровадження ефективних змін з метою збільшення обсягів продажу. На 2019-2020 роки прогноз Нацбанку про інфляцію свідчить, що

споживча інфляція складе 5.8% на кінець 2019 року, а в 2020 році сповільниться до 5,0% і, таким чином, досягне центрального значення цільового діапазону [72].

2. Девальвація національної валюти. За даними звіту НБУ, в результаті військових дій, падіння економіки і втрати частини ВВП гривня девальвувала рекордними темпами: до 24 гривень наприкінці 2015-го і до 27 гривень в середині 2016-го [73]. Також важливим фактором є постійна зміна курсу долара до національної валюти – гривні. За 2017 рік простежується значне послаблення національної валюти, та зростання курсу долара, що негативно вплине на платоспроможність споживачів по відношенню до підвищення цін (рис. 2.2). Середньострокова стратегія управління державним боргом на 2018-2020 роки, затверджена Кабінетом міністрів передбачає зміцнення курсу гривні в 2019 році до 29,4 гривні за долар після девальвації в поточному році до 30,1 гривні. Політика девальвації гривні стимулює експорт, з яким внутрішній споживач конкурувати не може.

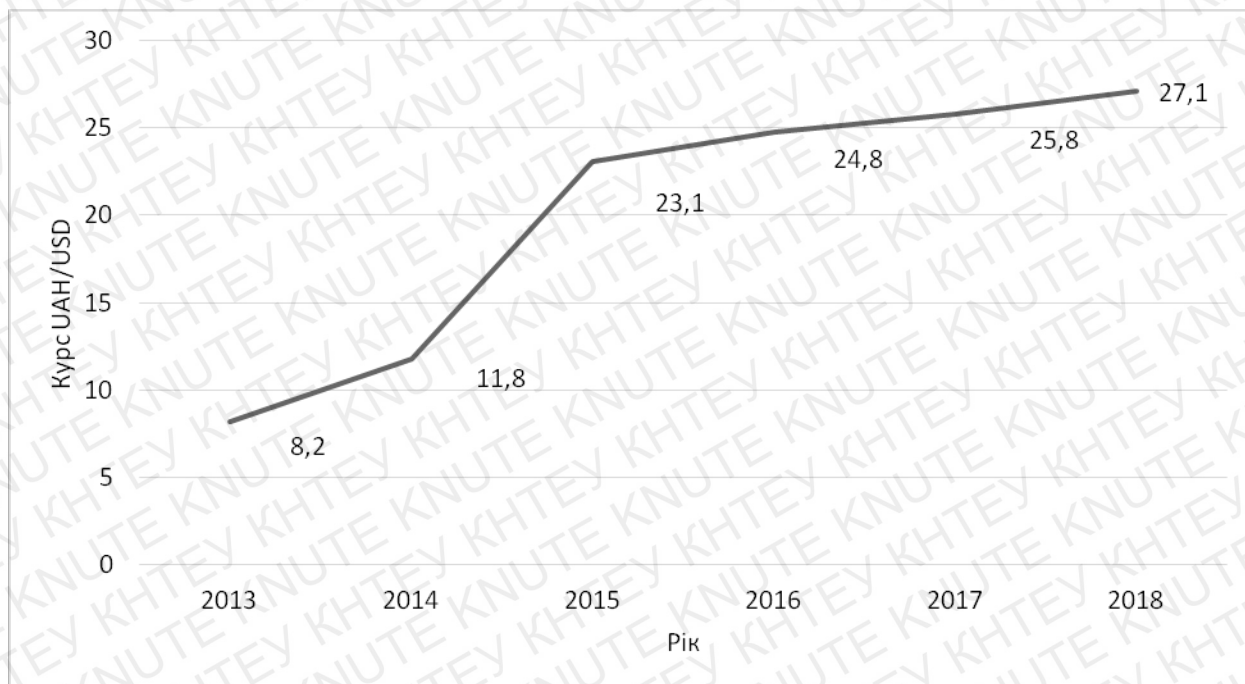


Рис. 2.2. Офіційний курс UAH/USD 2013-2018 рр. (грн) [73]

3. Зменшення платоспроможності населення.

За даними Держстату за I квартал 2018 року номінальні доходи населення склали 657,9 млрд грн, що на 23,6% більше порівняно з відповідним періодом попереднього року [64]. Наявний дохід, який може бути використаний

населенням на придбання товарів та послуг, збільшився на 25,2%, а реальний наявний, визначений з урахуванням цінового фактору, – на 10,0%. Наявний дохід у розрахунку на одну особу у I кварталі 2018 року становив 11 370,2 грн, що на 32,1% більше порівняно з відповідним періодом попереднього року (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Доходи населення за I квартал 2017-2018 рр.

Доходи	I квартал 2017 року, млн грн	I квартал 2018 року, млн грн
Доходи всього	511 916	657 928
Заробітна плата	236 063	327 214
Прибуток та змішаний дохід	70 336	82 338
Доходи від власності	12 889	12 108
Соціальні допомоги	192 628	236 268

Найбільшу питому вагу у структурі витрат населення мають витрати на придбання товарів та послуг, яка за I квартал 2018 року склала 92,7% проти 96,1% у I кварталі 2017 року (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Структура витрат і заощаджень за I квартал 2017-2018 рр. [65]

За оцінками Мінсоцполітики України та за даними органів статистики, у період з 2015 року реальні наявні доходи населення стрімко падали: 2015 рік – на 14,9%; 2016 рік – на 22,2%; у 2017 році (за оцінками експертів) індекс реальних

наявних доходів не перевищить 100% до попереднього року (рис. 2.4) [68]. При цьому середня заробітня платня зростала (одночасно зі збільшенням цін). Відновлення економічного зростання в Україні гальмуватиме значний спад платоспроможного попиту населення. Пожвавлення внутрішнього споживчого попиту відбуватиметься вкрай помірно внаслідок реалізації політики бюджетної консолідації та очікуваного незначного зростання реальної заробітної плати. Кінцеві споживчі витрати населення України продовжать скорочуватися, їх структура погіршуватиметься у бік зменшення частки послуг. Позитивну динаміку демонструватимуть лише види діяльності, орієнтовані на імпортозаміщення: харчова, легка та фармацевтична промисловість.

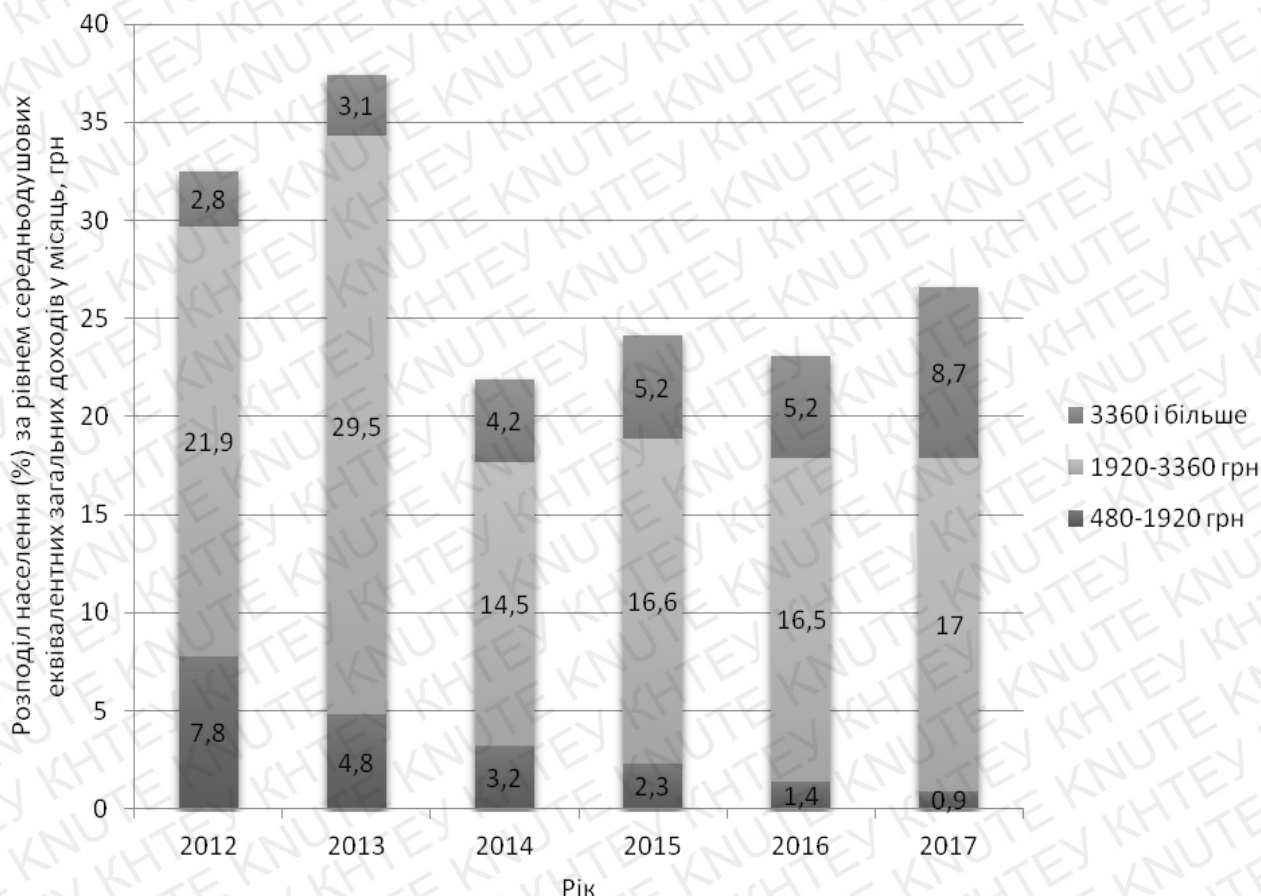


Рис. 2.4. Розподіл за рівнем доходів на душу населення у місяць за 2012-2017 рр. [65]

Далі наводимо загальний перелік економічних факторів з зазначеним рівнем можливості або загрози для підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4.

Таблиця економічних факторів



Назва фактору	Можливість	Загроза
Ріст інфляцій в країні	-	Нестабільний процес в економіці країни, який може призвести до труднощів ціноутворення
Девальвація національної валюти в країні	-	Падіння курсу національної валюти, та як наслідок здорожчання продукції, збільшення експорту
Зменшення платоспроможності населення	-	Зменшення платоспроможності споживачів означає перехід частини з них на продукцію «економ-класу»

Наступним переліком факторів макросередовища будуть фактори, що відносять до політичної складової.

1. Угода про асоціацію України з ЄС.

1 вересня 2017 року після тривалого процесу ратифікації Угода про асоціацію між Україною та ЄС набула чинності у повному обсязі [66]. Угода між Україною та Європейським Союзом про асоціацію, яка замінює Угоду про партнерство та співробітництво між Європейськими співтовариствами і Україною та дає змогу перейти від партнерства і співробітництва до політичної асоціації та економічної інтеграції. Угода суттєво збільшить приріст інвестицій у всі галузі економіки країни, вплине на рівень курсу валют на міжбанківському ринку. Економіка країни при економічній інтеграції збільшить приріст інвестицій, і як наслідок підвищить конкурентоспроможність виробництв на ринку.

2. Зміни до ДСТУ. Із 1 січня 2018 року набудуть чинності зміни до ДСТУ, які прописані в Угоді про асоціацію з ЄС та стосуються сировини молока

[70]. Відповідно до них матимемо три сорти молока замість чинних сьогодні п'ятьох: екстра-клас, вищий і перший. У межах виконання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС Україна взяла на себе зобов'язання щодо приведення вимог до якості молочної сировини у відповідність до чинного в Євросоюзі (з 29 квітня 2004 року) Регламенту №853/2004. Згідно з цим регламентом, до перероблення на підприємствах може бути допущено тільки молоко вищого класу (з бактеріальним обсіменінням не більше 100 тис. КУО на куб. см). Поки що в Україні на перероблення надходить лише близько 10% молока, відповідного такому класу. У межах виконання взятих на себе зобов'язань було розроблено новий ДСТУ 3662:2015, з якого молоко другого гатунку (з бактеріальним обсіменінням до 3 млн КУО на куб. см) виключалося. Дотримання вимог також було добровільним, проте навіть з урахуванням цієї обставини набуття чинності документа кілька разів було перенесено.

Узагальнені політичні фактори наведені у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Таблиця політичних факторів

Назва фактору	Можливість	Загроза
Угода про асоціацію України з ЄС	Процес інтегрування у економічну сферу ЄС допоможе покращити інвестиційний клімат держави та покращити економічне становище	-

Продовження табл.2.5

Зміни до ДСТУ	Ліквідації несортного і другого гатунків молока. Зменшення кількості гравців на ринку молочної продукції.	-
---------------	--	---

Наступною групою факторів, що будуть розглянуті – соціально-демографічні фактори.

1. Підвищення рівня досвідченості населення України.

Одним з вагомих соціально-демографічних факторів є показник освіченості українського споживача. Індекс економіки знань в Україні становить 99,8% [68]. Наша країна займає третє місце у світі за рівнем загальної освіченості громадян. Це дозволяє успішно комунікувати, пояснюючи інноваційні складові продуктів, а споживачеві – розуміти ці тонкощі. Важливим фактором є також те, що при високому рівні досвідченості споживачів зменшується попит на товари з незадовільною якістю. Також під час виведенні нового товару на ринок, збільшується можливість нівелювання споживчої недовіри до ультрапастеризоване молоко, що в подальшому сприятиме збільшенню попиту на товар і товарну категорію.

2. Зменшення чисельності населення України.

За даними Державної служби статистики України чисельність населення зменшується з кожним роком. Так за січень 2018 року чисельність населення змінилась на -0,47% відповідно до попереднього року (рис. 2.5) [65]. Основними причинами такого скорочення експерти вважають низький рівень життя в державі, малу народжуваність та поступове старіння нації, бойові дії на сході країни, занадто велику смертність. Варто не забувати, що багато молодих спеціалістів виїжджає за кордон у пошуках гарного місця роботи та кращого закладу навчання. Також в Україні великий рівень безробіття, постійно скорочуються робочі місця, низька зайнятість. За прогнозами через наведення фактори кількість українців в 2019 році сягне усього 41 мільйона. Так зміниться

кількість цільової аудиторії та споживачів загалом, що призведе до скорочення прибутку компанії [65].

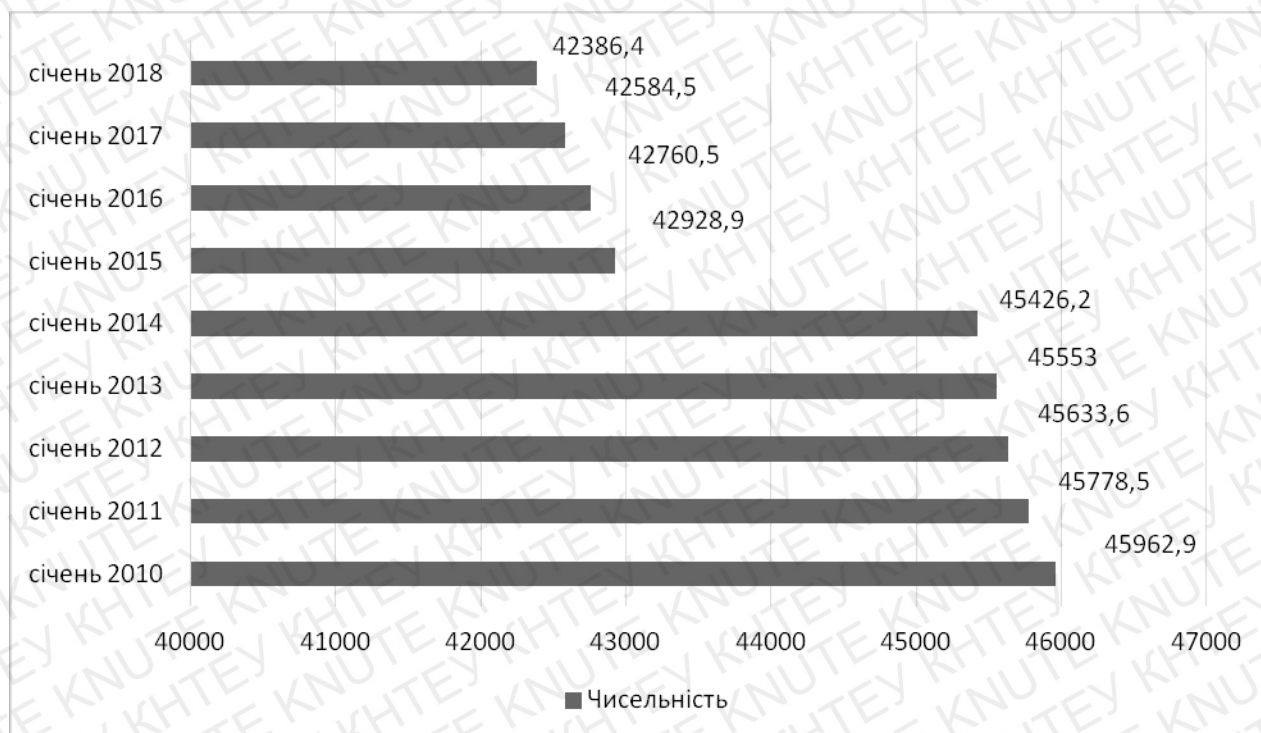


Рис. 2.5. чисельність населення України за 2010-2018 рр., чел. (з 2014 р. – без урахування окупованих територій (Криму, Севастополя, частини Донбасу) [65]

Узагальнені політичні фактори наведені у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Таблиця соціально-демографічних факторів

Назва фактору	Можливість	Загроза
Підвищення рівня досвідченості	Можливість нівелювання соціальної думки про шкідливість ультрапастеризованого молока	-
Зменшення чисельності населення	-	Зменшення чисельності цільової аудиторії призведе до зменшення прибутку компанії

Останніми під час розгляду факторів є культурні фактори.

1. Зменшення споживання молока. За даними Arla Group, 24% населення в світі активно скорочують споживання молочних продуктів, 46% людей у віці від 16 до 24 років скаржаться на негативні реакції при споживанні молока, 56% населення ніколи не думають про споживання молочної продукції [71]. Альтернативні продукти харчування (замінники питного молока, масла, сирів і т.д.) демонструють щорічне зростання в 9%. 20% споживачів вірять, що незбиране молоко містить більше, ніж 80% жиру. 55% жінок Великобританії вірять, що молоко містить гормони. Подібна реакція пов'язана з активною пропагандою інших продуктів і систем харчування, боротьбою з молочними жиром і білком, а також загальною зміною культури споживання. Аналогічне становище спостерігається на території України. Раціональна норма споживання молочних продуктів, за даними Міністерства охорони здоров'я, має становити 380 кг на душу населення. При цьому, реально українці споживають лише трохи більше 200 кг. До того ж, у 2016 році споживання різко впало — на 12,9 кг, до 209,9 кг/особу. У 2017 році воно практично не змінилося — 209,4 кг. Причиною скорочення споживання молочних продуктів стало в першу чергу втрата частини територій з декількома мільйонами споживачів. По-друге, падіння купівельної спроможності населення. Економічна криза, нестабільна політична ситуація, девальвація гривні та зростання комунальних платежів сильно вдарили по гаманцях українців. Ще однією причиною було зростання цін на молочні продукти, що відбувається не на користь збіднілого споживача.

## 2. Антитренди споживання молочних продуктів.

Однією загрозою для вітчизняної молочної галузі є поширення антитрендів споживання молочних продуктів від промислових корів та необізнаність споживачів. Значна частка їх вважає, що куплене молоко у бабусі на ринку буде кориснішим, ніж вироблене на молочному заводі. Ще одним проявом таких антитрендів, є запуск в мережу інтернет відеороликів про те, що будь-яке коров'яче молоко є некорисним, тим більше шкідливим для людського організму. Такі ролики направлені на підрив молочної галузі та не мають під собою жодних підтверджень. Найбільше просувають такі антитренди прихильники рослинного

харчування, журналісти та пропагандистські групи, а найменше медичні працівники та вчені. Наразі все більшої загрози для світової молочної галузі набуває такий рух. Тому виробники молочних продуктів намагаються захищати свої права та доносити на людей інформацію про користь молочних продуктів [71].

Результати аналізу культурних факторів, можливості та загрози, що виникають на їх основі, представлені у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Таблиця культурних факторів

Фактор	Можливість	Загроза
Зменшення споживання молока	-	Скорочення споживання призведе до зменшення прибутків компанії
Антитренди споживання молочних продуктів	-	Загроза надання переваг до альтернативним продуктам замість молока

Отже, у цьому пункті були розглянуті фактори макросередовища та визначені загрози або можливості, які вони несуть.

Загальна ситуація на ринку складна: інтенсивна конкуренція, падіння платоспроможності населення, макроекономічні показники – усе це формує загрози для діяльності компанії.

Поряд з цим необхідно звернути увагу на можливості: підвищення рівня досвідченості споживачів, що дає змогу нівелювати соціальну думку про шкідливість ультрапастеризованого молока. Політичні зміну також дають компанії нові можливості, серед яких ліквідація несортового і другого гатунків молока, що призведе до зменшення кількості гравців на ринку молочної продукції.

Аналіз факторів мезосередовища.

Далі проведемо аналіз мезосередовища, що характеризує ринок молочної продукції м. Києва на даний період.

В останні роки молочний ринок України не відрізнявся особливою стабільністю. Виробництво знижувалося, ринок чутливо реагував як на внутрішні політичні і економічні чинники, так і на світові тенденції. Так виробництво молока за 2017 рік становило на 3% менше відносно попереднього року (рис. 2.6). На це впливали внутрішні проблеми галузі: скорочення поголів'я великої рогатої худоби, зменшення пропозицій молока, зростання закупівельних цін і розширення географії збуту. Також свою роль у погіршенні ситуації сприяло скасування спеціального режиму ПДВ і введення прямих дотацій. У 2017 році ринок трансформувалася та пристосовувався до нових вимог [67].



Рис. 2.6. Динаміка виробництва молока в Україні за 2015 – 2017 роки, тис. т. [67]

Зниження пропозиції молока на ринку на 9% у 2017 році, порівняно з 2016 роком, призвело до зниження виробництва молокопродуктів і становило на 3% менше порівняно з попереднім роком. Скорочення поголів'я корів є одним з наслідків погіршення ситуації у галузі. Падіння, як порівняти з 2015 роком, спостерігається на 7%, або 129 тис. гол. (табл. 2.8).

За 2017 рік всі категорії господарств виробили 3,97 млн тон молока, що на 1% менше, ніж попередній рік. За даними державної служби статистики України, наповнюваність внутрішнього ринку молоко сировини зменшилась майже на 5%,

а споживання населенням молока у середньому становило 204 кг на людину за рік, що на 3% менше відносно попереднього року.

Наявні відмінності у рівнях споживання молока в регіонах. Це пов'язано з специфікою формування ринку молока та молокопродуктів. Таким видам молочної продукції, як масло, тверді сири, сухе та спущене молоко властива добра транспортабельність і тому вони мають широкий ринок збуту. А незбиране молоко, сметана, кефір, вершки та деяка інша продукція, не може зберігатися тривалий час, тому їх ринок збуту тяжіє до зон виробництва і носить локалізований характер [71].

На сьогодні ще не відбувся розподіл молочного ринку між лідерами у виробництві молока. За прогнозами аналітичного агентства ІНФАГРО, споживання молочних продуктів активно зростатиме. Зараз завдяки збільшенню доходів населення, що становлять 121,3% відносно до 2016 року [72], споживач для купівлі молочних продуктів переходить із ринку до магазину і готовий купувати продукцію преміум класу та нові категорії продукції, серед яких напої на базі молока і соку, різновиди збагачених кефірів, сирів та інше [69].

Таблиця 2.8

Розвиток ринку виробництва молока України за 2000-2017 рр.

Показник	Рік					
	2000	2005	2010	2015	2016	2017
Поголів'я корів, тис. гол.	4958	3635	2631	2263	2172	2134
у т.ч.: у сільськогосподарських підприємствах	1887	904	626	570	504	486
господарствах населення	3107	2769	2042	1734	1668	1648
Середній рівень удій молока, кг	2359	3487	4082	4508	4917	5219
Виробництво молока, тис. т	12658	13714	11249	11133	10615	10387



Продовження табл. 2.8

у т.ч.: у сільськогосподарських підприємствах	3669	2582	2217	2648	2669	2711
господарствах населення	8989	11132	9032	8485	7946	7676
Реалізовано СГП молока і молочних продуктів, тис. т	2684	2121	2004	2506	2330	2596
Надійшло молока переробним підприємствам, усього, тис. т	3335	5689	4793	4647	4551	4182
у т.ч.: у сільськогосподарських підприємствах	1790	1797	1890	2428	2198	2494
господарствах населення	1515	3814	2544	1737	2353	1688
Споживання молока на 1 особу в рік, кг	199	226	220	223	210	204
Рівень рентабельності виробництва молока, %	-0,6	12,2	17,9	11,0	12,2	9,5
Рівень споживання молока і молокопродуктів на 1 особу, % до РНС	52,4	59,5	57,9	58,7	55,3	55,3

За балансом попиту і пропозиції молока та молокопродуктів було експортовано 841 тис тон молокопродуктів, що на 1,8 раз більше, ніж у минулому році, імпортовано – 130 тис. тон. Основною частиною експорту залишається масло вершкове – понад 70%. Сири є пріоритичним імпортом до України, що становлять 82% від усієї структури (табл 2.9) [66].

Таблиця 2.9

## Баланс попиту і пропозиції молока та молокопродуктів

	2018 рік (оцінка)	2017 рік
Попит на продукцію	10350	10459
Внутрішнього ринку –	9700	9618
всього:		
у т. ч.: фонд	8650	8518
споживання		
інше споживання	1050	1100
Зовнішнього ринку	650	841
(експорт)		
Пропозиції продукції	10350	10459
Внутрішнього ринку –	10200	10329
всього:		
у т. ч.: власне	10200	10329
виробництво		
Зміна запасів	0	0
Зовнішнього ринку	150	130
(імпорт)		
Споживання на 1 особу	204,0	188,5
на рік, кг		

До шляхів збільшення попиту на ринку молочної продукції можна віднести [4]:

- залучення інвестицій у галузь для придбання нового обладнання для виробництва якісного продукту з найменшими витратами та з урахуванням екологічних факторів;
- підвищення купівельної спроможності населення шляхом стабілізації гривні, налагодження політичного та економічного середовища в Україні;
- підтримка державних виробників молочної продукції;
- формування здорового конкурентного середовища.

Аналіз мікросередовища.

Проведемо аналіз оточення ТОВ «Люстдорф», для цього розглянемо споживачів, конкурентів, постачальників та контактні аудиторії.

До торгових марок ТОВ «Люстдорф» належать: «На здоров'я», «Бурьонка», «Селянське», «Смачно шеф», «Тотоша», «Весела Бурьонка». Компанією визначено цільову аудиторію до кожної торгової марки, на яку орієнтує свої зусилля компанія.

Споживачами ТМ «На здоров'я» є населення віком від 25-35 років, дохід вище середнього, проживають у великих містах. Асортимент ТМ «На здоров'я» має продукти призначені для споживачів з особливими потребами.

Основними споживачами ТМ «Бурьонка» є молодь, загалом студенти, віком від 16-25 років, дохід нижче середнього. Важливим фактором при здійсненні покупки є строк зберігання, ціна.

ТМ «Селянське» — це традиційна українська молочна продукція, споживачами якої є сімейні люди віком від 30 років, дохід середній. Для цих споживачів важлива якість продукції, ціна та асортимент.

Споживачами ТМ «Смачно шеф» є кулінари, які використовують професійні інгредієнти, ресторани, кафе, тощо. Одним з основним споживачим є мережа «McDonalds», яка станом на 2018 рік в 25 містах України нараховує 88 ресторанів.

Продукція під ТМ «Тотоша» - це корисні та смачні дитячі молочні продукти. Купують продукцію жінки 25-40 років, які мають дітей. Для цієї групи споживачів основним фактором є якість. Компанія в свою чергу розробляє комунікації спрямовані на дітей, для привернення їх уваги, при цьому використовуються яскраві кольори, герої мультфільмів, продукція розташовується на нижніх полицях.

Для аналізу споживачів необхідно виділити їх мотиви. Основним мотивом є задоволення фізіологічних потреб – втома голоду. Менш вагомими мотиви: швидкий перекус, приготування страв та напоїв, турбота за здоров'ям, емоційне задоволення від покупки.

Необхідно зазначити, що емоційна вигода у споживача на досить низькому рівні, бо вибір того чи іншого товару майже не залежить від диференціації бренду та статусу в свідомості споживача.

В свою чергу, на вибір товару впливають наступні фактори:

- якість;
- ціна;
- смак;
- склад;
- виробник;
- строк придатності;
- строк зберігання;
- упаковка;
- бренд.

Компанія також співпрацює з постачальниками у логістичній сфері.

Оскільки підприємство має великий обсяг збуту, було прийняте рішення про відмову від створення власного логістичного центру та нерациональність впровадження власного автопарку на підприємстві. Це загалом пов'язано з тим, що компанія представлена у всіх великих мережах продажів середнього та великого розміру, а також у великій кількості магазинів на території України.

Компанія «Люстдорф» має розгалужену систему взаємодії з посередниками, яку можливо розділити на 2 основних напрямки:

- торгівельні мережі великого та середнього рівня;
- мережі кафе, ресторанів, тощо.

Компанія «Люстдорф» має довгострокову налагоджену роботу з наступними посередниками: «Сільпо», «Мегамаркет», «Таврія-В», «Ашан», «Novus», «Fozzy», «Billa», «Фуршет». Аналізуючи посередників компанії, робимо висновок, що компанія співпрацює з майже всіма великими мережами гіпер-, супермаркетів, що на даний момент існують на вітчизняному ринку. Вибір орієнтування компанії на співпрацю з великими торгівельними мережами обґрунтований в першу чергу об'ємами збуту та обсягами партій які виробляє компанія, та в подальшому постачає на ринок. А по-друге, саме в великих торгових мережах найбільше представлено цільових груп споживачів і виходячи з

цього компанія орієнтується саме на співпрацю з великими компаніями та посередниками.

Основною проблемою компанії відносно посередницьких мереж – є відсутність взаємодії з малими посередниками. Відсутність взаємодії компанії з частиною малих торгових точок, може призвести до появи негативного настрою у когнітивному середовищі відносно брендів компанії «Люстдорф», шляхом продажу у непідконтрольних точках не ліцензованої продукції.

Одна з головних особливосте ринку молочної продукції є те, що споживання масове, тобто молочні продукти – це товар, потенційними споживачами якого є майже все населення України. Пропозиція, в свою чергу, формується підприємствами молочної промисловості.

Конкуренція на ринку молока і молочних продуктів зростає, в результаті цього виробництво молочних продуктів в основному зосереджується на великих підприємствах. Дані підприємства мають великі сили в можливості впровадження нових технологій у виробництво, розширення асортименту, виходу на нові ринки збуту і іншими перевагами. Незважаючи на високу конкуренцію на українському ринку молока практично в кожній області є місцевий виробник молочної продукції, оскільки даний вид продукції, що виробляється має невеликий термін зберігання.

Великі виробники молочних продуктів зосереджені, головним чином, у центральному та південному регіонах країни: Київська, Черкаська, Чернігівська та Сумська області. На їх частку припадає близько 54% всієї виробленої молочної продукції [66].

Існує понад 20 потужних виробників на ринку молочної продукції, серед яких «Терра Фуд», «Молочний Альянс», «Данон Україна», «Альміра», «Комо», «Житомирський маслозавод» — компанія «Рудь», «Люстдорф», «Мілклэнд Україна», «Волошкове поле», Винницький молочний завод Roshen, «Лакталіс Україна», «Тернопільський молокозавод», «Комбінат «Придніпровський», «Укрпродукт Груп», «Купянський молочноконсервний комбінат», «Ласунка», «Бель Шостка Україна», «Львівський хладокомбінат», «Галичина», «Ичнянський

молочно-консервний комбінат», «Звенигородський сировиробничий комбінат», група компаній «Моліс», «Литинський молочний завод» та інші. Серед цих компаній найбільшими виробниками молока в Україні є «Терра Фуд», «Данон Україна», «Люстдорф», «Молочний Альянс», «Волошкове поле», «Мілкіленд Україна» (рис. 2.7).

Лідером за обсягами продажів молока в Україні є «Молочний Альянс», частка ринку якого складає 25%. Компанія також є №1 по виробництву і експорту сухої молочної сироватки. Продукція випускається під брендами «Пирятин», «Славія», «Яготинське», «Яготинське для дітей», «Златокрай» та «Молочний альянс». Продуктовий портфель компанії збалансований та задовольняє потреби широкого кола споживачів в різних товарних категоріях молочного ринку і ринку сирів.

ТОВ «Терра Фуд», бренди якого «Ферма», «Тульчинка», «Premiale», «Біла лінія», «Золотий Резерв», «Вапнярка», «Лауреат», «Щедра долина», «Сорочинське», «Любий край», займає 20% ринку молочних виробів України. Компанія є лідером з виробництва вершкового масла, рослинно-вершкових сумішей та плавлених сирів в Україні. Компанією було засновано ТМ «Ферма» у 2014 році, яка стала першим зонтичним брендом у портфелі «Терра Фуд». Зараз бренд є одним із лідерів на ринку та користується популярністю серед традиційних споживачів, для яких важливі гарантії якості.

ТОВ «Данон Україна» - виробник і дистриб'ютор широкого асортименту молочних продуктів та продуктів дитячого харчування. До брендів компанії належать: «Актімель», «Активіа», «Растішка», «Даніссімо», «Живинка» і «Веселий Пастушок». Компанія займає 18% ринку молочних продуктів України [65].

Станом на 2010 рік ТОВ «Люстдорф» була лідером з виробництва молока в Україні, частка ринку якого становила 25%. Через появу нових компаній-конкурентів та збільшення конкурентних дій, компанія втратила своє лідерство на ринку. Зараз частка ринку брендів «На Здоров'я», «Бурьонка», «Селянське», «Тотоша», «Весела Бурьонка», які належать до ТОВ «Люстдорф», складають 16%.

Також існує велика конкуренція щодо охоплення середнього класу, тому для завоювання цього сегменту чи існування на ньому необхідно вживати маркетингові заходи. Споживачі з високим рівнем доходів – найбільш привабливий сегмент для виробників, але поки що їх частка незначна. Це зумовлено тим, що даний сегмент надає перевагу еко-продуктам, де виробники переважно невеликі компанії-новачки.

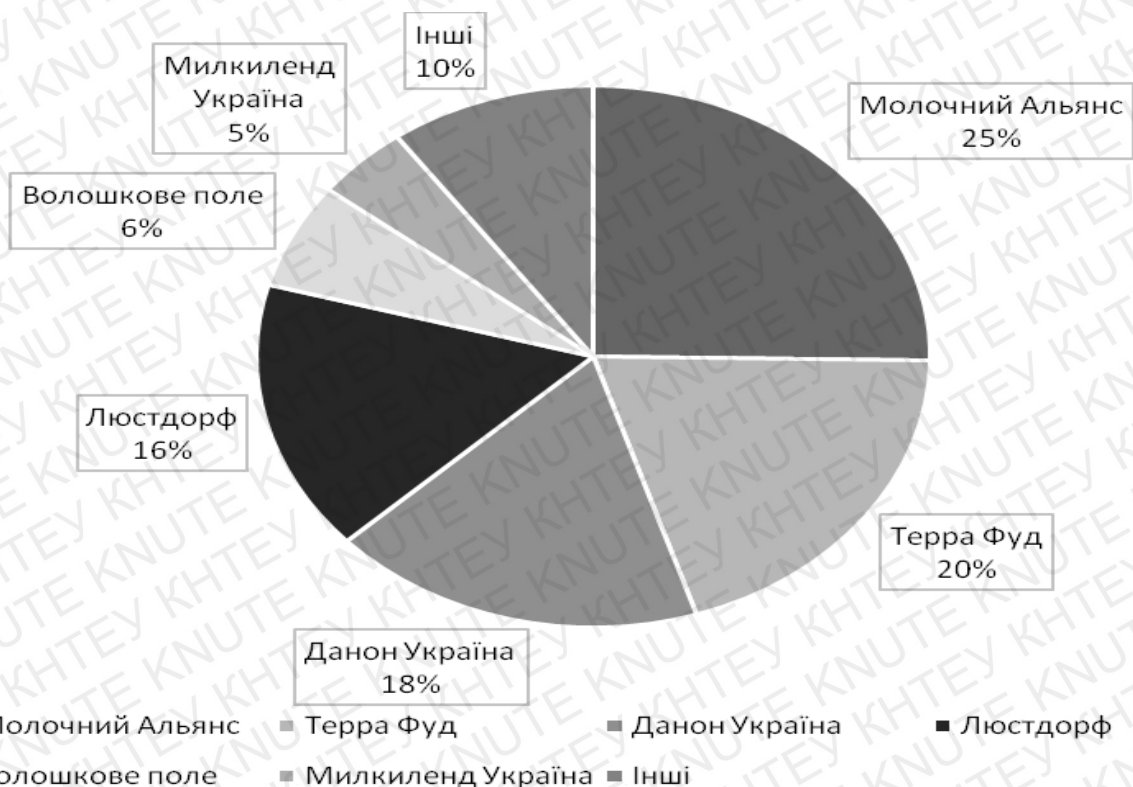


Рис. 2.7. Частка ринку компаній на ринку молочної продукції України, %

Джерело: власна розробка автора на основі внутрішньої інформації ТОВ

«Люстдорф»

У висновку необхідно відзначити, що за оцінками дослідників в подальшому на ринку молока та молочної продукції будуть спостерігатися наступні тенденції:

- Зміни в структурі виробництва (збільшення частки продукції з високою доданою вартістю, таких як морозиво, йогурти, сири);
- Збільшення концентрації ринку через поглинання дрібних підприємств великими.

Також для досягнення інноваційних конкурентних переваг вітчизняними підприємствами необхідно, в першу чергу, здійснити державну підтримку, проведення науково-технічної та інноваційної політики, впровадження сучасних технологій виробництва та управління підприємством. Український ринок молочної продукції має можливість стати потужним експортером молокопродуктів вітчизняного виробництва на європейських ринках і ринках інших країн світу.

Для визначення можливостей та загроз розвитку ринку молочної продукції України використовуємо п'ять конкурентних сил М. Портера, оскільки цей інструмент найкраще описує характеристики ринку. Модель включає в себе аналіз загрози появи продуктів-замінників, аналіз загрози появи нових гравців, аналіз ринкової влади постачальників, аналіз ринкової влади споживачів та аналіз рівня конкурентної боротьби.

Загрозою є поява продуктів-замінників. Ця загроза не є суттєвою для ринку молочної продукції. До аналогів коров'ячого молока можна віднести козяче або овече, також рослинні: мигдальне, рисове, вівсяне, кокосове, тощо. Оскільки вартість наданих продуктів завелика, конкуренція для традиційного молока незначна. Але для компанії важливо проводити моніторинг ринку на предмет змін в уподобаннях споживачів та підкріплювати культуру споживання традиційного молока.

Постачальники сировини безпосередньо впливають на діяльність компаній. Більшість постачальників не дотримуються належних санітарних умов виробництва, оскільки значна частка сировини надходить від домогосподарств, внаслідок продукція має низький гатунок. Також для ринку молочної продукції характерна сезонність: навесні та влітку істотне коливання та підвищення пропозиції на ринку приводить до зниження закупівельних цін. Збільшення виробництва продукції з використанням інноваційних технологій та висококваліфікованих кадрів мінімізує ринкову силу постачальника.

Майже весь ринок молочної продукції України контролює 50 підприємств, значна частина яких входить до складу великих холдингів. Для компаній доцільно



шукати нові ринку збуту, а основним способом виходу на новий ринок є стратегія лідерства за витратами. Натомість конкурентні позиції визначаються якістю продукції. Дії компаній необхідно зосередити на розширенні або оновленні асортименту.

Високі бар'єри для поява нових конкурентів на ринку молочної продукції, оскільки на ринку значна кількість сильних брендів, складний технологічний процес, висока вартість технологічних ліній, обмеження в нарощуванні цін на продукцію. Стратегією при виведенні нового гравця на ринок – мінімізації витрат і диференціації. Можливі дії підприємств при існування олігополії на ринку – ймовірність використання нецінових методів конкуренції.

Ринкова влада споживачів притаманна для ринку молочної продукції України. Рівень споживання молока нерівномірний, що свідчить про потребу диференціації продукції відповідно для різних сегментів споживачів. Для підприємств існують обмеження можливості використанні стратегії підвищення цін, оскільки це впливає на доступність продукції для населення. Тому необхідно зосередитись на виробництві продукції низького цінового сегменту.

Таким чином, робимо висновки, що ринок молочної продукції має свої перспективи. Можливості розвитку як на вітчизняному, так і на світовому ринках. Системний моніторинг ринку та дослідження уподобань споживачів дасть змогу відповідати сучасним тенденціям, внаслідок підвищувати конкурентні позиції та частку ринку.

## **2.2. Дослідження системи управління брендом ТОВ «Люстдорф»**

У цьому підрозділі буде проаналізовано систему управління брендом, підходи, методи та інструменти, які використовуються при створенні сильних брендів. Проаналізуємо стан компанії на ринку відносно до найближчих конкурентів. Сформуємо стратегію компанії, яка буде відповідати сучасним ринковим умовам. Визначимо місце функцій бренду у системі основних категорій брендингу компанії.

До брендів ТОВ «Люстдорф» відносяться: «На здоров'я», «Бурьонка», «Селянське», «Смачно шеф», «Тотоша», «Весела Бурьонка» (детальний опис наведено у пункті 2.1).

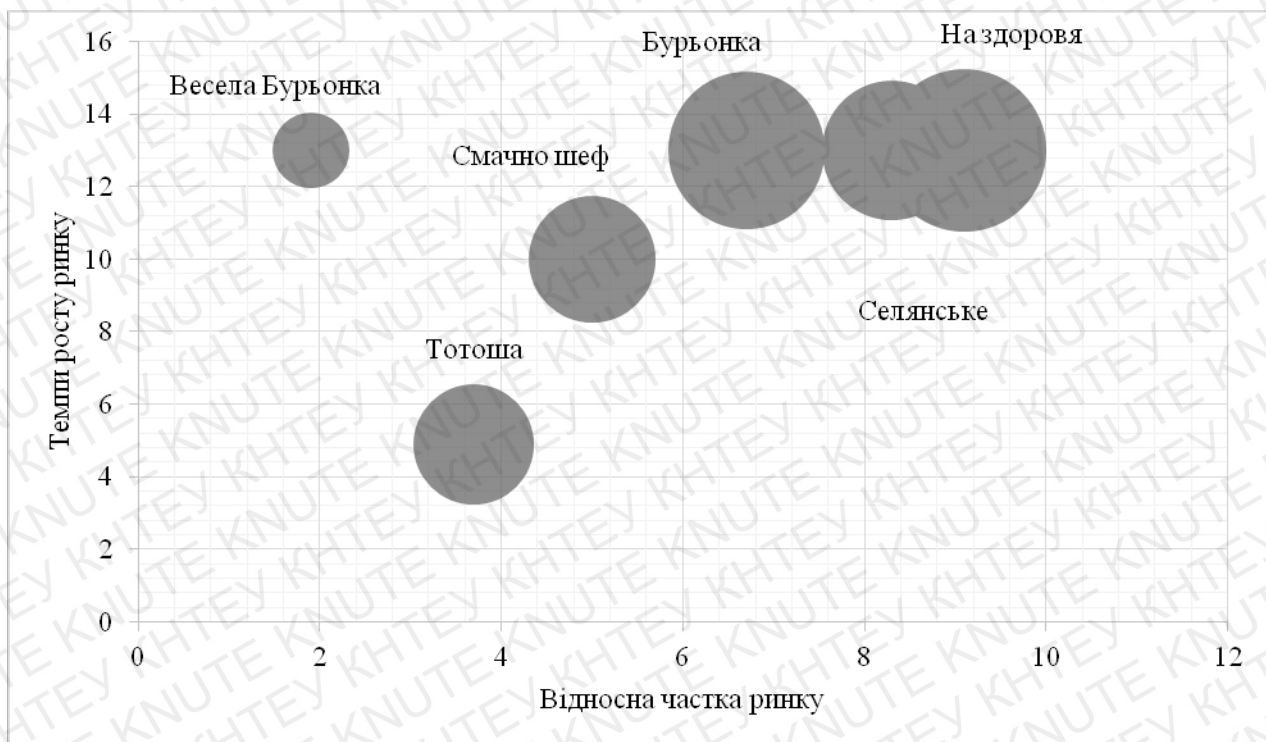


Рис. 2.8. Матриця БКГ брендів ТОВ «Люстдорф»

Джерело: власна розробка автора на основі внутрішньої інформації ТОВ «Люстдорф»

До сильних брендів компанії відносяться «На здоров'я», «Бурьонка», «Селянське», які мають велику частку ринку та значні об'єми продажу. Необхідно підтримувати і збільшувати існуючий стан брендів, тому що вони приносять основний дохід компанії. Натомість ці бренди потребують більше інвестицій в їх розвиток у відносності до слабких брендів компанії. ТМ «Весела Бурьонка» має низьку частку ринку та потребує інвестицій для розвитку. Бренд «Смачно шеф» знаходиться на границі зони «зірок» та «проблеми», що обумовлено незначною часткою ринку. Бренд має більш специфічну продукцію, тому для компанії буде доцільно шукати нові ринки збуту для збільшення показників брендів. До зони «собак» потрапляє ТМ «Весела Бурьонка». Дії компанії стосовно цього бренду – зниження інвестицій на його розвиток або ліквідація з ринку (рис. 2.8).

Для управління брендом компанія використовує функціональний підхід. Цей підхід універсальний і властиві будь-якій управлінській системі. З точки зору функціонального підходу, бренд – система різних функцій, що тісно взаємопов’язані між собою.

Мета брендингу: шляхом покращення іміджу бренду сформувати емоційну прихильність у споживачів для зміцнення та покращення позицій на ринку

Завдання брендингу:

- покращення конкурентоспроможності брендів;
- збільшення диференціації продуктів;
- створення додаткової вартості;
- збільшення частки ринку;
- збільшення обсягів збуту.



Рис. 2.9. Місце функцій бренду у складі основних категорій брендингу  
Джерело: власна розробка автора на основі внутрішньої інформації ТОВ  
«Люстдорф»

Згідно рис. 2.9, комплекс взаємопов'язаних властивостей впливають на поведінку різних контактних аудиторій. Основна мета використання функціонального підходу полягає в тому, що останній розглядається як набір певних функцій, що розкривають його цінність і для споживачів, і для власників компанії. Для бренда визначаються усі функції, що характеризують його сутність і зміст. Відповідно для споживача склад функцій, які виділені, забезпечують реакцію на товар і бренд в цілому. Для визначення функцій основними вимогами постають: необхідність в виокремленні функцій за класифікаційними ознаками, взаємозв'язок функцій бренда, конкретизація функцій бренда, що відображають певні дії компанії. Таким чином, сформовано функції брендів компанії «Люстдорф»: захисні, престижні, економічні та бар'єрні (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Функції брендів ТОВ «Люстдорф»

Захисні функції	Престижні функції	Бар'єрні функції	Економічні функції
Диференціація товарів	Формування іміджу бренду	Захист від копіювання і імітації	Збільшення додаткової вартості підприємства за рахунок бренда
Позиціонування брендів	Підкріплення статусу товарів	Укріплення позицій на ринку	Підвищення додаткова вартість у ціни товару
Збільшення конкурентних переваг	Збільшення впізнаваності бренду	Ускладнення процесу проникнення нових конкурентів на ринок	Задоволення потреб споживачів

Продовження табл. 2.10

Нагадування про бренд представникам цільової аудиторії	Донесення місії, цінностей та бачення до цільової аудиторії	Формування та збільшення лояльності до бренда	Стимулювання продажів брендovаних продуктів
Юридичний захист	Популяризація цінностей бренду	Створення емоційної прихильності до бренду	Розширення мереж збуту

Наведемо аналіз сильних та слабких сторін ТОВ «Люстдорф» у порівнянні з найсильнішими конкурентами (рис. 2.10). До основних конкурентів ТОВ «Люстдорф» відносяться «Данон» (ТМ «Простоквашино»), «Молочний Альянс» (ТМ «Яготинське»).

№	Фактори конкурентоздатності	Вагове значення 1-20	Рейтинг товарів-конкурентів в порівнянні з ТОВ «Люстдорф»							
			-3	-2	-1	0	1	2	3	
Технічні фактори										
1	Виробничі потужності, інноваційність виробництва	15								
Фінансові фактори										
2	Наявність вільних фінансових ресурсів	17								
3	Ціна продукції	18								
Маркетингові фактори										
4	Широта асортименту	13								
5	Темпи оновлення асортименту	16								
6	Ступінь диференціації торгової марки	20								
7	Ширина каналів збуту	17								
8	Ефективність засобів стимулювання збуту	20								

Рис. 2.10. Аналіз сильних і слабких сторін ТОВ «Люстдорф» в порівнянні з конкурентами (● — Данон; ■ — Люстдорф; ▲ — Молочний Альянс)

Джерело: власна розробка автора на основі внутрішньої інформації ТОВ «Люстдорф»

За допомогою проведеного вище аналізу можемо виділити сильні та слабкі сторони ТОВ «Люстдорф» в порівнянні з основними конкурентами та зробити підрахунки SWOT-аналізу:

1. великі виробничі потужності з сучасним інноваційним обладнанням;
2. незначні фінансові ресурси;
3. висока ціна, порівняно з конкурентами;
4. широкий асортимент продукції;
5. щорічне розширення асортименту;
6. висока впізнаваність ТМ;
7. відсутність збуту в малих мережах країни;
8. незначні інвестиції в просування.

Для реалізації аналізу було опитано експертів компанії різних відділів: директор з виробництва, голову офісу м. Київ, директор з економіки, головний бухгалтер, директор по продажу, голова відділу маркетингу, працівники відділу логістики та мерчандайзингу.

Таблиця 2.11

### SWOT-аналіз (сильні і слабкі сторони)

Фактор	Вага фактору	K1-P	K1 PB	K2 P	K2 PB	П-П	П-П	Абс1	Абс2
1	0,1	4	0,4	6	0,6	10	1	4	0,4
2	0,2	3	0,6	5	1	9	1,8	4	0,8
3	0,05	2	0,1	4	0,2	10	0,5	6	0,3
4	0,1	1	0,1	6	0,6	9	0,9	3	0,3
5	0,1	6	0,6	5	0,5	7	0,7	1	0,1
6	0,05	5	0,25	8	0,4	8	0,4	0	0
7	0,2	6	1,2	7	1,4	7	1,4	0	0
8	0,15	10	1,5	8	1,2	7	1,05	-1	-0,45
	0,95	4,625	4,75	6,125	5,9	8,375	7,75	17	1,45

Таблиця 2.12

### SWOT-аналіз (можливості і загрози)

Фактори	Можли- вість фактору	Сприятлива	Зміна	Несприятл ива	Зміна
Поява нових ринків та нових сегментів	8	0,8	6,4	0,2	1,6

Зниження бар'єрів виходу на ринок – нові гравці на ринку	4	0,4	1,6	0,6	2,4
Зростання вимогу покупця	9	0,5	4,5	0,5	4,5
Зниження торговельних бар'єрів на іноземних ринках	7	0,9	6,3	0,1	0,7
Зростання вимог постачальників	7	0,3	2,1	0,7	4,9
Збіднення населення України – цінова залежність споживачів	6	0,4	2,4	0,6	3,6
Зміна потреб споживачів	7	0,5	3,5	0,5	3,5
Недостатня сировинна база	8	0,4	3,2	0,6	4,8
Несприятливі демографічні зміни	5	0,4	2,0	0,6	3,0
			29,6		29,0

За результатами підрахунків, компанія має більше можливостей, ніж загроз (29,6 та 29,0 відповідно), але розбіжність незначна. Також було визначено, що сильні сторони компанії переважають над слабкими (8,375 та 7,75 відповідно). Таким чином, доцільно використовувати стратегію «максі-максі». Компанія повинна вживати активні дії для зміцнення своєї позиції на ринку шляхом збільшення своєї частки, диверсифікації продуктів, виведення на ринок товарів-новинок. Натомість, несприятлива фінансова ситуація ускладнює виділення додаткових коштів на науково-дослідні роботи, збільшення портфелю брендів та поглинання дрібних конкурентів.

Далі необхідно визначити зв'язок процесу управління брендом зі стратегією і бізнес-системою компанії. Якщо позиціонування і управління брендом не пов'язані зі стратегією і бізнес-системою компанії, то шанси на успіх невеликі. Компанія «Люстдорф» не нехтує цим правилом, тому при створенні

нового бренду, або розвитку існуючих, напряму зіставляються стратегія компанії зі стратегією бренду. Цей принцип зберігається на усіх етапах розробки бренду: створення бренда, розвиток і розширення, зрілість і підтримка, ребрендинг (у разі потреби).

Оцінка стратегічного потенціалу компанії займає важливе місце у визначення стратегії підприємства в умовах ринкової економіки. Для аналізу використовуємо методику стратегічної оцінки підприємства, завдяки якій буде визначено оцінку можливостей та проблемних місць компанії (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

## СОП-аналіз

Показники	Оцінка в балах		
	Минулий	Звітний	Відхилення
Управління персоналом	3,5	3,875	0,375
Структура	4	4	0
Корпоративна структура	3,5	2,5	-1
Стиль керівництва топ-менеджменту	2,5	5	2,5
Стиль керівництва середньої ланки	4	4	0
Ресурси	4	4,125	0,125
Фінанси	4,5	4,5	0
Комунікації	4	4,5	0,5

Продовження табл. 2.13

Технології	4,5	4	-0,5
Персонал	3	3,5	0,5
Знання	4,375	4	-0,375
Фінансів	4,5	3,5	-1
Клієнтів	4	4	0
Конкурентів	4,5	4	-0,5
Галузі	4,5	4,5	0
Використанні ресурсів і знань для досягнення стратегічних цілей	3,75	4,25	0,5
Фінансова стратегія	4	3,5	-0,5
Маркетингова стратегія	4,5	4,5	0
Комерційна стратегія	3,5	5	1,5
Виконання планів	3	4	1
Всього	3,90625	4,0625	3,125



Як бачимо, у звітному році середня оцінка підприємства порівняно з попереднім роком зросла з 3,90 до 4,0626 балів. Приріст показника ефективності діяльності компанії не дуже значний, але є інший позитивний фактор: середні оцінки за розділами приблизно однакові, що свідчить про збалансованість управління підприємством і правильність вибору стратегії розвитку. Поліпшилася загальна оцінка підприємства. Але за розділом “Знання” спостерігається погіршення ситуації. Тому саме на цей напрям потрібно звернути увагу при перегляді стратегічних цілей на наступний рік, а саме підрозділ «Робота з клієнтами». Компанії необхідно проводити СОП-аналіз регулярно (щорічно чи щоквартально), звертаючи увагу на проблемні розділи і показники.

Для аналізу позицій на ринку та вибору оптимального варіанта стратегії для компанії використовуємо SPACE-аналіз. Він дає змогу обрати, класифікувати та аналізувати найважливіші характеристики внутрішнього й зовнішнього середовища компанії та на цій основі рекомендувати варіанти стратегії його розвитку. Для аналізу використовуються чотири критерії: фінансова сила, конкурентоспроможність, привабливість галузі, стабільність галузі (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

SPACE-аналіз

Критерії	Вага	Оцінка	р*В
Фінансова сила			8,2
Рентабельність інвестицій	0,4	9	3,6
Стабільність прибутку	0,4	7	2,8
Витрати на виробництво	0,3	6	1,8
Конкурентоспроможність			5,7
Частка ринку	0,5	6	3
Привабливість цінової політики	0,3	8	2,4
Потенціал комунікацій	0,15	2	0,3
Привабливість галузі			6,2
Конкурентна ситуація	0,3	8	2,4
Стадія життєвого циклу галузі	0,2	7	1,4
Суспільна привабливість	0,3	8	2,4
Стабільність галузі			5,8
Тривалість життєвого циклу галузі	0,2	3	0,6
Ступінь інноваційності	0,4	6	2,4



Диференційований попит	1	0,08	3	0,25	2	0,17	2	0,25
Ресурсів достатньо для ринку в цілому	2	0,17	3	0,25	1	0,08	2,25	0,19
Низькі витрати	3	0,25	2	0,17	1	0,08	2,25	0,19

Продовження табл. 2.15

Однорідний попит	3	0,25	1	0,08	2	0,17	1,5	0,13
Ресурсів недостатньо для ринку в цілому	2	0,17	1	0,08	3	0,25	2	0,17
Висока якість	1	0,08	2	0,17	3	0,25	1	0,08
Всього	12	1	12	1	12	1	12	1

Графічна інтерпретація вибору еталонної стратегії наведено у Додатку Д.

Таблиця 2.16

**Вибір еталонної стратегії**

Характеристики стратегії	Еталонні конкурентні стратегія						Середні експертні оцінки для фірми	
	Глобальних низьких витрат		Глобальної диференціації		Нішової спеціалізації			
	бали	норм. бали	бали	норм. бали	бали	норм. бали	бали	норм. бали
Диференційований попит	0,0289	0,08	0	0,25	0,0064	0,17	2	0,25
Ресурсів достатньо для ринку в цілому	0,0004	0,17	0,0036	0,25	0,0121	0,08	2,25	0,19

Низькі витрати	0,0036	0,25	0,0004	0,17	0,0121	0,08	2,25	0,19
Однорідний попит	0,0144	0,25	0,0025	0,08	0,0016	0,17	1,5	0,13
Ресурсів недостатньо для ринку в цілому	-	0,17	0,0081	0,08	0,0064	0,25	2	0,17

Продовження табл. 2.16

Висока якість	-	0,08	0,0081	0,17	0,0289	0,25	1	0,08
Всього	0,0473	1	<b>0,0227</b>	1	0,0675	1	12	1

Діаграма допомагає побачити, що треба скорегувати у поточній стратегії фірми, щоб вона стала ближчою до еталонної конкурентної стратегії. У нашому випадку порівнюємо жовтий та помаранчевий контури.

Обирається та еталонна стратегія, для якої сума квадратів відхилень виявиться найменшою. В нашому випадку це 0,0227, тобто найкращою буде стратегія глобальної диференціації, як і було визначено вище (див. рис. 2.12). Для компанії доцільно збільшення асортименту, формування психологічних асоціацій стосовно бренду у свідомості споживачів, збільшення лояльних споживачів, формування позитивного іміджу, популяризація цінностей бренду, донесення до споживачів місії, бачення та сутність бренду, постійно нагадувати про бренд цільовій аудиторії.

### **2.3. Оцінка результативності бренд-менеджменту ТОВ «Люстдорф» в системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства**

У цьому підрозділі буде визначено основні переваги бренду, відносно конкурентів, визначимо провідну стратегію конкуренції, проаналізуємо систему забезпечення конкурентоспроможності компанії та розрахуємо її ефективність.

Було проведено аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності компанії на ринку, визначено фактори, що впливають на компанію при її діяльності на ринку та формують подальшу стратегію. Далі за допомогою матричних методів проведемо аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища компанії, визначимо загрози та можливості для компанії на ринку та виділимо конкурентні переваги та недоліки.

1 матриця – аналіз внутрішнього середовища. Важливість характеризується оцінкою ресурсів компанії. При розгляді ефективності оцінується достатність обсягу та продуктивності ресурсів (рис. 2.12).

		Важливість	
		Висока	Низька
Висока		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Кваліфіковані робітники</li> <li>- Налагоджені зв'язки з постачальниками та партнерами</li> <li>- Наявність комп'ютерної техніки у робочому стані з достатніми потужностями</li> <li>- Наявність чіткої маркетингової стратегії</li> <li>- Наявність зведених маркетингових досліджень всіх регіонів за всіма сегментами споживачів</li> <li>- Розгалужена система збуту по території України</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Зручне розташування центрального офісу представництва</li> <li>- Досвід роботи на ринку</li> <li>- Довіра та лояльність існуючих споживачів</li> <li>- Знання конкурентної ситуації</li> <li>- Проста організаційна структура відділів та зв'язків між ними</li> <li>- Наявність власного автотранспорту</li> </ul>
	Низька	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Залежність при формуванні ціноутворення</li> <li>- Незначні фінансові ресурси компанії</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Офіс невеликої площі</li> <li>- Віддалене складське приміщення і як наслідок слабкий контроль за місцем на складі</li> </ul>

Рис. 2.12. Аналіз внутрішнього середовища ТОВ «Людсдорф»

Висновки до матриці внутрішнього середовища. Компанія забезпечена інформаційними ресурсам – дослідження ринку по категоріям товарів та розмежування по різних областях України щоквартально розробляється

спеціалістами у галузі досліджень з компанії «Nilson» та обробляється власним відділом аналітики. Також наявність чіткого маркетингового плану щодо кожного бренду є додатковою перевагою, адже відділи компанії чітко розуміють всі дії з товаром та мають чітко визначену мету на певний період часу та загалом. Незначні фінансові ресурси ускладнюють досягнення стратегічних цілей та розвиток компанії

2 матриця – крос-аналіз. Використовується для отримання множини ринкових та маркетингових можливостей і загроз (рис. 2.13).

	Сильна сторона	Слабка сторона
Ринкова можливість	Зміна менталітету споживачів та орієнтація споживача на ультрапастеризоване молоко дозволяє підтримати високі темпи зростання компанії та окремо взятих товарів та брендів компанії. При проведенні додаткового маркетингового дослідження тенденції споживачів буде можливе створення нових товарів, це допоможе «непостійних» споживачів перетворити на лояльних.	Виникає необхідність додаткового дослідження для аналізу мотивацій споживачів, їх вподобань та бажань. При невиконанні цього йде зупинка інноваційної діяльності і початок зростання конкурентів на ринку, що в майбутньому може знизити частку ринку компанії на ринку та прямий негативний вплив на стабільність компанії, без якої неможливо скористатися зростанням реального сектору.
Ринкова загроза	Серед виділених загроз, сильними сторонами компанії можуть бути нівельовані загрози зростання кількості «дешевих» конкурентів це можливо забезпечити завдяки високій якості продукції компанії та додатковим рівнем сертифікації товару.	Серед виділених загроз – цінова залежність споживачів, та збільшення кількості дешевих конкурентів напряму пов'язані з високою ціною на товари компанії, адже компанія орієнтується на середній та преміум сегмент.

Рис. 2.13. Крос-аналіз ТОВ «Люстдорф»

В результаті проведення крос-аналізу було визначено, що основна частина ринкових можливостей компанії легко реалізуються, проте потрібно постійно проводити моніторинг ситуації на ринку, тому що це може призвести до трансформації маркетингових можливостей у маркетингові загрози. При ініціюванні постійних досліджень стосовно зміни споживацької поведінки можливо чітко отримувати інформацію щодо зміни вподобань, внаслідок змінювати елементи комплексу маркетингу, що існують на даний момент, задля максимізації користі дій компанії. Це допоможе зберегти позиції на ринку та нівелювати загрози для компанії.

Позиціонуючи кожен з можливостей за ступенем її впливу та ймовірності настання, побудуємо матриці можливостей (рис. 2.14).

	Сильний	Середній	Низький
Висока	- Збільшення каналів збуту - Посилення мережі регіональних представництв по всій території України	-	- Розвиток інформаційного середовища
Середня	- Поява нових постачальників - Збільшення численності населення міст	- Зниження цін на сировину та готову продукцію	-
Низька	- Невдала поведінка конкурентів на ринку	- Вдосконалення менеджменту - Зниження податків і мита	-

Рис. 2.14. Матриця «ймовірність/вплив» для можливостей зовнішнього середовища ТОВ «Людсдорф»

Позиціонуючи кожен ймовірність за ступенем її впливу та ймовірності настання, побудуємо матрицю загроз для ТОВ «Люстдорф» (рис. 2.15). Для аналізу було виділено ймовірність настання загрози, та ступень впливу фактора на діяльність компанії. Також біло проведене розмежування впливу й ймовірності на: низьку, середню та високу. Необхідно виявити фактори зовнішнього середовища, що роблять позитивний вплив на організацію (можливості), в іншій - фактори зовнішнього середовища, що роблять негативний вплив на організацію (погрози).

	Сильний	Середній	Низький
Висока	- Збій в поставках продукції - Зниження кількості споживачів	- Ріст податків та мита	- Погіршення політичної обстановки
Середня	- Збільшення конкурентних переваг у конкурентів	- Зміна рівня цін	-
Низька	- Поява товарів-субститутів	- Жорсткіше законодавство	- Поява нових конкурентів

Рис. 2.15. Матриця «ймовірність/вплив» загроз зовнішнього середовища ТОВ «Люстдорф»

Отримані в матрицях можливості і загрози мають різні для підприємства значення. Найбільш важливими для компанії будуть ті можливості, які потрапляють до поля ймовірності та впливу «висока/сильний», «середня/сильний» і «висока/середній», до загроз – ті, що потрапляють на поля «висока/сильний», «середня/сильний» та «висока/середній». Ці можливості і загрози вимагають підвищеної уваги з боку підприємства. Так, в період зростання ринку, компанія за рахунок виходу у інші великі міста країни може нівелювати певні конкурентні переваги компаній-конкурентів. Поява нових постачальників може вирішити проблему збоїв в поставках. Зацікавленість інвесторів у вкладанні коштів в



компанію допоможе компанії бути менш чутливою до можливого підвищення податкових та митних виплат.

Отже, з проведеного вище аналізу можна зробити наступні висновки:

- компанія має достатньо переваг перед конкурентами;
- абсолютними перевагами є характеристики компанії: достатність виробничо-складських потужностей, сучасне інноваційне виробництво, якість продукції. Дані характеристики можуть впливати на забезпечення конкурентних переваг компанії у довготривалому періоді;
- відносні переваги також мають високі показники стійкості, що дає компанії можливість перетворити їх на абсолютні.

Основним недоліком є низькі фінансові ресурси.

З використанням визначених конкурентних переваг проведемо аналіз елементів системи забезпечення конкурентоспроможності компанії. Система складається з наступних елементів: переваги організаційного характеру, функціональні конкурентні переваги, переваги, що виникають усередині цільової підсистеми, переваги, що виникають у керуючій підсистемі, переваги, які ґрунтуються на взаєминах з макросередовищем, інфраструктурою і безпосереднім оточенням компанії.

Переваги організаційного характеру. Компанія має невеликий розмір (чистий прибуток «Люстдорф» - \$25,9 млн., «Данон» - \$131,3 млн.), порівняно з основними конкурентами, натомість досвід роботи на ринку молочної продукції дає змогу нівелювати цим показником [66]. Сучасні, інноваційні потужності виробництва, використання екологічної асептичної упаковки Тетра Пак свідчать про якість та надійність продукції, що безумовно є головним фактором для споживачів при покупці молока. А для відповідності до потреб споживачів, компанія щорічно проводить дослідження, на основі яких розробляються вдосконалення та зміни в асортименті продукції. Досліджень проводяться власними силами компанії або на замовлення у спеціалістів в галузі досліджень -«Nilson».

Функціональні конкурентні переваги. Безумовно компанія знає своїх споживачів як лояльних, так і потенційних. ТОВ «Люстдорф» виробляє продукцію для споживачів з особливими проблемами, у відмінності від конкурентів. Крім того, компанія розробляє нову продукцію, яка з'явиться у 2019 році і особливістю будуть нові мережі збуду. Поява на нових ринках дасть змогу збільшити обізнаність про бренд та покращити позицію на ринку.

Переваги, що виникають усередині цільової підсистеми. До цих переваг відносяться технології, які використовує компанія, ефективність виробництва, якість продукції, мобільність виробництва та економія на масштабах виробництва.

Переваги, що виникають у керуючій підсистемі. Безпосередньо на виробництві працюють професіонали своєї справи, компанія ставить цей фактор на чільне місце, але при прийомі менеджерів, компанії нехтує цим правилом. Більшість менеджерів працюють з року заснування компанії. Звичайно працівники мають практичний досвід, вміння прийняття конкурентоспроможних рішень, що є перевагою, натомість нові молоді кадри дозволять компанії більше відповідати сучасним умовам на ринку.

Переваги, які ґрунтуються на взаєминах з макросередовищем, інфраструктурою і безпосереднім оточенням компанії. Компанія має розвинену власну логістичну систему, яка надійно працює. Відсутність посередників дає змогу контролювати процес з офісу та швидко реагувати на проблеми у разі необхідності. Мерчендайзери та представники у торгових мережах контролюють наявність товару на полицях, проводять щоденний аудит продукції, слідкують за діями конкурентів та звітують до головного офісу, де утворюють да аналізують данні. Така система дає змогу бути в курсі подій і швидко вносити зміни у відповідь до дій конкурентів.

До недоліків компанії відноситься низькі інвестиції у комунікації, що призводить до малообізнаності про бренд. Основною частиною продуктів – е ультрапастеризоване молоко і молочні продукти. У свідомості споживачів виникає недовіра, оскільки вони не інформовані про спосіб виробництва і

властивості такої продукції. Таким чином значна кількість споживачів відмовляється від покупки ультрапастеризованого молока і надає перевагу більш традиційним продуктам компаній-конкурентів. Стан фінансових ресурсів компанії – ще один з недоліків, який відображається на низьких інвестиціях у комунікації. Таким чином, спостерігається взаємозв'язок, і при усуненні однієї з проблем, інші нівелюються.

Далі визначимо провідну стратегію конкуренції, яка забезпечить конкурентні переваги і захистить існуючі позиції на ринку. Для розрахунків використовуємо собівартість і ціну товару.

Розрахуємо собівартість товару у відсотках до собівартості товару конкурента (формула 2.1):

$$I_{CB} = \frac{CB_T}{CB_K} * 100 = \frac{25,7}{15,5} * 100 = 165,8\% \quad (2.1)$$

Розрахуємо ціну товару у відсотках до ціни товару конкурента (формула 2.2):

$$I_{CB} = \frac{Ц_T}{Ц_K} * 100 = \frac{38,99}{26,49} * 100 = 147,1\% \quad (2.2)$$

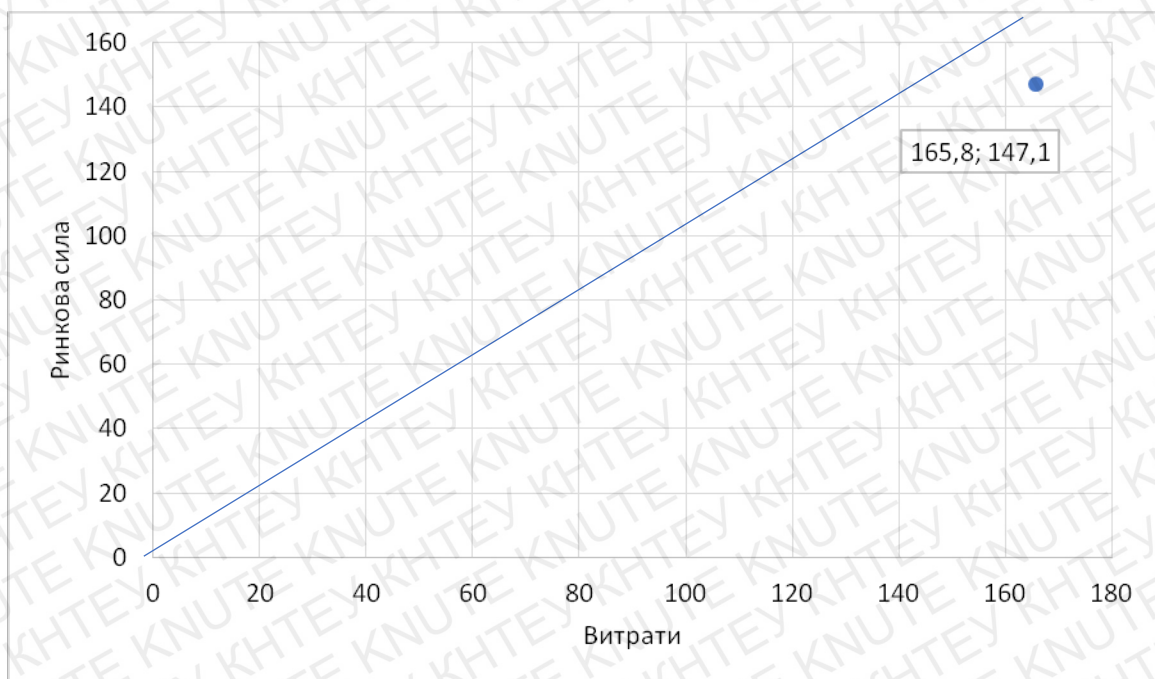


Рис. 2.16. Графічна інтерпретація вибору провідної стратегії конкуренції

У нижньому правому квадранті за основу приймається стратегія диференціації. Точка, яка представляє товар, знаходиться нижче бісектриси, товар має незначні конкурентну перевагу за співвідношенням якості й витрат й потрібно або підвищити якість (щоб споживачі погодилися платити більшу ціну), або знизити витрати.

Для аналізу портфеля застосовуємо метод МакКінсі, для використовуються параметри привабливості та конкурентоспроможності бренда. Особливістю матриці полягає в тому, що її можна застосовувати на усіх етапах життєвого циклу товару за різних умов конкуренції. Для оцінки можливо використовувати як кількісні показники, так я якісні (рис. 2.17).

висока			
			●
середня			
низька			
	низька	середня	висока

Конкурентоспроможність компанії

Рис. 2.17. Матриця привабливість/конкурентоспроможність

Компанія займає найвигідніше положення у зоні (висока привабливість — висока конкурентоспроможність). Необхідно утримувати або посилювати позиції на ринку. У цьому випадку доцільно інвестувати у розвиток компанії, випускати товари-новинки.

Для узагальнення усіх проведених аналізів та досліджень необхідно систематизувати отримані результати. Для цього використовуємо матрицю «важливість/результативність». Ця модель допомагає групувати та ранжувати фактори конкурентоздатності, які є суттєвими для подальшої розробки рекомендацій та удосконалень. Фактори отримують певну експертну вагу, згідно якої оцінюється їх важливість (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

Фактори важливість/результативність

Фактори	Середній ранг	
	Важливість	Результативність
Ціна продукції	6	4
Якість продукції	8	8
Відповідність стандартам	7	7
Смак продукції	5	4
Упаковка продукції	6	5
Рівень обізнаності	4	8
Реклама продукції	3	5
Контакти та підтримка зав'язків	3	6

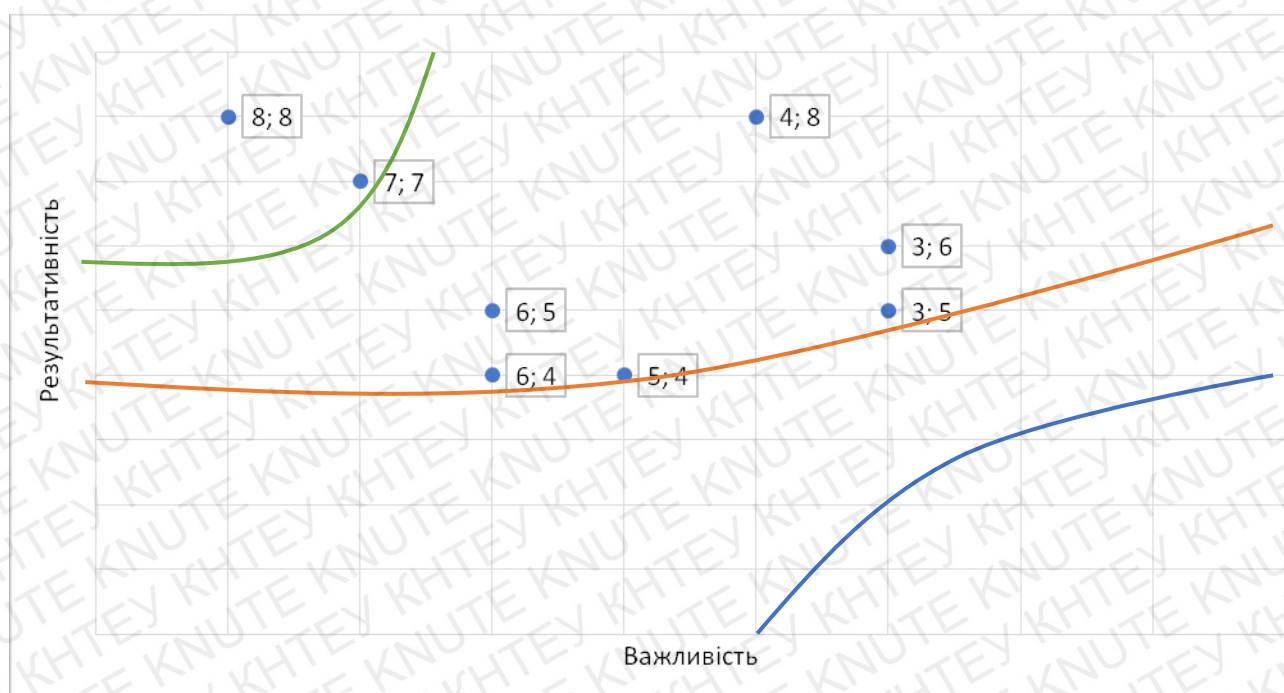


Рис. 2.18. Матриця важливість/результативність

До зони «надлишка» потрапляють наступні фактори: якість продукції, відповідність стандартам. Ці фактори, які «занадто» результативні з точки зору їх середньої важливості для споживачів, але це не є проблемою. Для ринку молочної продукції ці фактори є найважливіші, тому компанія зосереджує дії стосовно них. Ціна смак, упаковка, реклама продукції та рівень обізнаності відносяться до зони «відповідності», тобто дії стосовно цих факторів відповідні до їх важливості. Необхідно зауважити на ціни, смаку та рекламі продукції, тому що вони граничать з зоною «невідкладного покращення»

Ці фактори потрібно негайно поліпшувати. Фактори взаємопов'язані між собою, тому поліпшивши один фактор – проведення масштабної рекламної компанії та створення механізму контакту зі споживачами виправить ситуацію з цими факторами. Технології знаходяться у зоні «надлишок». Цей фактор, який «занадто» результативний з точки зору його середньої важливості для споживачів, але це не є проблемою.

### **РОЗДІЛ 3**

## **НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ ТОВ «ЛЮСТДОРФ»**

### **3.1. Напрями оптимізації конкурентоспроможності бренду ТОВ «Люстдорф»**

У цьому пункті буде надано рекомендації щодо удосконалення діяльності компанії «Люстдорф» та запропонуємо заходи для підвищення конкурентоспроможності бренду.

На основі вище проведеного аналізу було визначено фактори, які впливають на конкурентоспроможність бренду. При аналізі елементів системи забезпечення конкурентоспроможності було виявлено сильні та слабкі сторони компанії. Використовуючи отримані результати, запропонуємо напрями оптимізації конкурентоспроможності бренду, підвищення ефективності бренд-менеджменту компанії та удосконалення маркетингової діяльності в цілому.

Удосконалення організаційного характеру. Компанія має власний відділ маркетингу, але відсутня посада бренд-менеджера при тому, що компанія є брендорієнтованою. Також маркетологи компанії не мають чітких відокремлених функцій, які вони повинні виконувати. Так відділ збуту або аналітики частково виконує обов'язки маркетологів і навпаки. Тому необхідно чітко визначити обов'язки маркетолога, створити посаду бренд-менеджера та розподілити функції для усіх відділів, відносно їх спеціалізації. Детальний огляд питання наведено у пункті 3.2.

Пошук нових мереж збуту. Компанією вже розроблено новий бренд, який знаходиться на етапі виведення на ринок. ТМ «Мяу Мілк» - молоко для котів, яке не містить лактози [65]. Саме таке молоко є безпечним для шлунку котів. Збут цього продукту буде відбуватися не в традиційних для молока мережах, оскільки продукт нетиповий. Споживачі зможуть знайти продукцію «Мяу Мілк» у

зоомагазинах як офлайн, так і онлайн. Таким чином компанія збільшує ринки збуту своєї продукції та залучає нових споживачів. Також це підвищить лояльність споживачів, оскільки компанія піклується не тільки про людей, а ще й про їх тварин.

Крім того, компанія «Люстдорф» затверджений експортер молочної продукції в країни ЄС. Компанія отримала офіційний дозвіл для експорту продукції, що є високою експертною оцінкою, яка затверджує відповідність молочної продукції виробленою компанією «Люстдорф» жорстким міжнародним нормам і стандартам. Крім країн ЄС компанія експортує свою продукцію до Північної Африки, Близького Сходу та Середньої Азії. Зараз робляться певні зусилля для здійснення поставок до Китаю, але існує багато труднощів для отриманні дозволу. Таким чином, компанія має усі можливості для розповсюдження своєї продукції у Європі і не тільки, тому необхідно розширювати масштаби виробництва для забезпечення необхідною кількістю продукції для експорту. Розширення експортних ринків дасть змогу підвищити статус компанії, залучити нових споживачів та підвищити лояльність існуючих, отримати нові конкурентні переваги, збільшити фінансові можливості для подальшого розвитку [64].

В портфелі брендів компанії є ТМ «Смачно шеф», яка спеціалізується на виробництві молочної продукції для кулінарії. Збут ТМ «Смачно шеф» відбувається у мережах супермаркетів та гіпермаркетів, як і інші бренди компанії. Доцільно почати розповсюджувати продукцію у спеціалізованих мережах онлайн і офлайн. Завдяки технологічним особливостям обробки молока компанії «Люстдорф», термін зберігання продукції значно довший за конкурентів, тому товар може стояти на полицях більше місяця і не потребує зберігання у холодильнику. Таким чином, проблем зі збутом в офлайн-магазинів не виникає. Для нових точок збуту обрано наступні мережі: «Карамелія», «Торт-інвентар», «Лавар», «DGF» (Діджієф Інтернешнл Кулінарі Концепт). Представлені мережі мають як фізичні, так і онлайн-магазини.



Нами було запропоновано рекомендації щодо розширення ринків збуту продукції. Як бачимо, компанія має можливості для розвитку. При виконанні запропонованих пропозицій компанія отримає нові конкурентні переваги, залучить нових споживачів, підвищить обізнаність про бренд та закріпить лояльність споживачів до продукції.

Наступною рекомендацією буде активізація дій щодо комунікаційної політики компанії. Як було визначено, компанія виробляє продукцію за особливими технологіями, які дають змогу збільшити термін зберігання молока. Сам продукт знаходиться в асептичній упаковці «Тетра Пак», що має шість різних шарів картону, поліетилену та фольги. Вона захищає продукт від впливу повітря та світла, що сприяють скисанню молока. В процесі виробництва молока не втрачає своїх корисних властивостей. Але серед споживачів розповсюджена думка, що молоко, яке можна зберігати декілька місяців, не є корисним та смачним. Так компанія втрачає значну кількість покупців, через їх непоінформованість. Тому необхідно розробити широкомасштабну рекламну компанію ТМ «На здоров'я», яка виконає наступні функції:

- проінформує споживачів;
- розширить знання про бренд;
- сформує позитивний бренд-імідж;
- простимулює продаж;
- нагадає про бренд представникам цільової аудиторії.

Для реалізації необхідно залучити рекламну агенцію, яка має високі показники ефективності їх продукту (реклама). Такими агенціями було виділено FEDORIV та Mad Cats. Компанії «Люстдорф» необхідно виділити значну кількість фінансових ресурсів для залучення брендингової агенції, але результати від реклами покриють усі витрати компанії.

Одним з шляхів покращення комунікаційної політики є робота торгових представників компанії з лікарями. Продукція ТМ «На здоров'я» націлена на споживачів з особливими потребами, тому якщо проінформувати лікарів про існування такого молока на ринку, вони будуть пропонувати його тим, хто цього

потребує. Перевагою є те, що більшість споживачів довіряють лікарям та дотримуються їх рекомендаціям.

Ще одним з слабких сторін компанії є застарілий дизайн упаковки ТМ «Селянське». Для виправлення цього недоліку можливо залучення вищезгаданих брендингових агенцій. Для зменшення фінансових інвестицій у розробки дизайну упаковки також можливо залучити фрілансерів. Сама упаковка і логотип продукції ТМ «Селянське» не змінювались з моменту заснування бренду. Останнє незначне оновлення було в 2014 році, яке не змінило основну концепцію, а лише покращило насиченість кольорів на упаковці. Бренд має значну частку лояльних споживачів, які будуть купувати продукцію і далі, але для залучення нових споживачів доцільно привернути їх увагу новою упаковкою. Важливо розробити новий дизайн, який буде відповідати позиціонуванню бренду. Це необхідно для того, щоб не втратити лояльних споживачів, а лише підсилити їх прихильність.

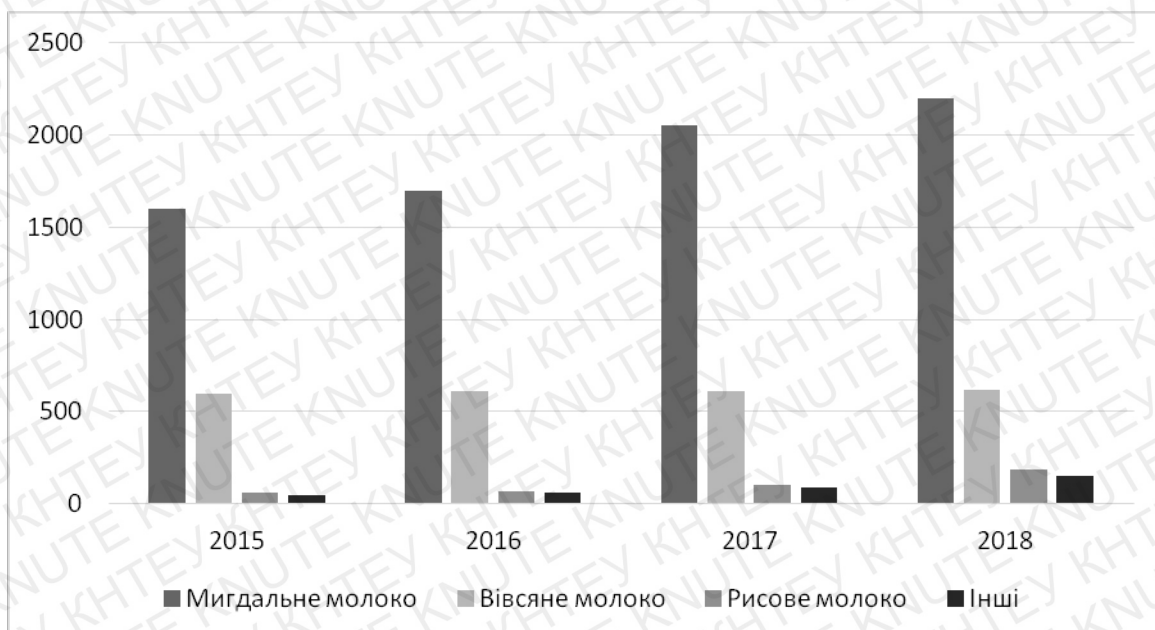
Більш вагомий недолік, порівняно з застарілою упаковкою, є місце на полицях продукції компанії «Люстдорф». Як ми знаємо, мерчандайзинг – комплекс заходів у торговельній точці, метою якого є підвищення попиту на продукцію, мистецтво представити товар у торговому залі так, щоб він виділявся серед конкурентів. Якщо провести польове дослідження, отримаємо наступні результати: продукція компанії знаходиться на полицях, які не потрапляють в поле зору споживачів; відсутня яка-небудь навігація та POS-матеріали. Відповідно до загальних правил викладки товарів, найбільша концентрація уваги людини припадає на предмети, розміщені на рівні очей, тобто в зоні близько 20 см від рівня очей дорослої людини середнього зросту. Іншим привабливим місцем для розміщення товарів є рівень витягнутої руки (при цьому слід враховувати середній зріст цільової аудиторії). В Додатку Е схематично зображено місце на полицях на прикладі ТМ «На здоров'я», де рекомендовано представити продукцію компанії «Люстдорф».

Таким чином, для мерчандайзерів компанії першочерговою задачею є усунення всіх перерахованих недоліків згідно рекомендацій, в наслідок чого очікується покращення показників просування бренду. Додатково компанія

підкріпить конкурентні переваги на ринку, забезпечить покупців необхідною інформацією, збільшить число лояльних споживачів і завоює нових, приверне увагу до товарів та диференціює бренд в свідомості споживачів відносно конкурентів. Крім того, впливаючи на поведінку споживачів, ми сформуємо позитивний імпульс, спрямований на здійснення покупки товарів компанії «Люстдорф».

Головною рекомендацією для компанії буде розширення портфелю брендів. На даний момент набуває все більшої актуальності споживання рослинного молока. Оскільки на ринку існують лише імпортні товари даної категорії, які мають занадто високу ціну. Для компанії «Люстдорф» доцільно розробити та вивести на ринок новий бренд вітчизняного рослинного молока. Крім того, компанія має виробничі потужності для реалізації даної пропозиції.

Існують багато варіантів рослинного молока, серед яких: мигдальне, вівсяне, гречане, соєве, рисове, кокосове та інші. Його жирність, склад нутрієнтів і калорійність залежать від сировини. Але калорійність рослинного молока все одно нижче, ніж тваринного. Саме це робить його дієтичним продуктом. Також одним із плюсів рослинного молока є його хороша засвоюваність. І, звісно, відсутність холестерину. Аналітики Pro-Consulting визначили ринкову вартість альтернативного традиційному молоку продукту в усьому світі з 2015 по 2018 роки (рис. 3.1).



*Рис. 3.1. Ринкова вартість альтернативного традиційному молоку продукту в усьому світі за 2015-2018 рр. (в млн. дол.) [66]*

Згідно результатів дослідження, можемо зробити висновки, що найпопулярніше рослинне молоко мигдальне та вівсяне, тому для компанії «Люстдорф» доцільно розпочати виробництва саме цих продуктів, зайняти вільну нішу, а в подальшому розширити асортимент додавши рисове та соєве молоко.

Більш детальний опис рекомендацій щодо розробки нового бренду компанією «Люстдорф» розглянемо у пункті 3.3.

Компанія приділяє всю увагу до корпоративного бренда, його формуванню та розвитку, але не наділяє належної уваги до організації внутрішнього робочого процесу. Слід зауважити на стані і місцезнаходженні офісу компанії «Люстдорф» в м. Київ (Додаток Ж). Як бачимо, офіс знаходиться біля залізної дороги та автовокзалу. Загальний стан офісу жахливий, стара будівля, біля якої знаходиться складське приміщення служби доставки. Саме приміщення не облаштоване для ефективної роботи працівників. Переміщення офісу у діловий район міста та оснащення усім необхідним обладнанням для роботи підвищить лояльність працівників до компанії та ефективність роботи в цілому. Крім недоліків в матеріально-технічній базі, компанія потребує удосконалень в організаційній структурі. Більш детальні рекомендації щодо організаційно-структурної складової наведемо у наступному пункті.

Зведена таблиця усіх запропонованих рекомендацій надано у Додатку 3.

### **3.2. Забезпечення організаційно-структурної складової управління брендом ТОВ «Люстдорф»**

У цьому пункті визначимо рівень забезпечення організаційно-структурної складової управління брендом компанії та надамо рекомендації для удосконалення.

При аналізі ефективності бренд-менеджменту компанії, було визначено його переваги та недоліки, один з недоліків яких є відсутність посади бренд-менеджера. Бренд-менеджер – це менеджер, відповідальний за формування бренду або портфелю брендів. Доцільно створити посади для кожного бренду. Таким чином, працівники будуть сфокусовані на обраному бренді та відповідному ринку.

Бренд-менеджер має виконувати відповідно до посадових інструкцій функції. Наведемо деякі з них:

- аналіз рику;
- розробка стратегії розвитку бренду;
- проведенні акцій для клієнтів;
- проведення тренінгів для торгових представників;
- визначення потреб цільової аудиторії бренду;
- організація процесу виробництва рекламної продукції;
- ціноутворення;
- постановка планів продажів і постійних контроль їх виконання;
- розробка стандартів просування бренду;
- розробка і організація механіки маркетингових заходів;
- комунікації з виробником;
- комунікації з відділом маркетингу, продакшена, зв'язків з громадськістю;
- тощо.

Необхідно навести організаційну структуру компанії і визначити місце бренд-менеджера в ній.

Управління молокозаводом на вищому рівні керівництва здійснює генеральний директор, який в свою чергу підпорядковується засновникам. Засновниками ТОВ "Люстдорф" є: Васильєв Олег Васильович та Остапенко Ларіса Михайлівна.

Генеральному директору підпорядковуються шість функціональних директорів: директор з виробництва, комерційний директор, директор з

економіки, головний бухгалтер, директор по продажу та начальник відділу безпеки. Керівники цього рівня працюють взаємоузгоджено, і їм, в свою чергу, підпорядковані функціональні керівники, підрозділи та виконавці.

Директору з виробництва підпорядковуються: головний інженер, інспектор відділу кадрів, замісник директора по заготівлі сировини, юристи, товарознавець, замісник директора по автотранспорту, адміністратор ЕОМ та завгосп. Головному інженеру в свою чергу підпорядковуються: начальник виробництва т-молока (який здійснює керівництво цехами та майстрами такого виробництва), начальник виробництва масла (який здійснює керівництво цехами та майстрами такого виробництва масла), головний механік цеху т-молока, головний технолог, інженер з техніки безпеки, завідуючий лабораторією (який здійснює керівництво лабораторією, інженером лаборантом, лаборантом бактеріологом), головний енергетик (якому підпорядковуються підрозділ допоміжного виробництва, начальник котельні та теплотехніки), комірник складу матеріалів, комірник складу готової продукції, головний механік ремонтно-механічної служби (йому підпорядковуються механіки). Заміснику директора по заготівлі сировини підпорядковуються: заготівельники молока, приймальники молока, експедитори. Заміснику директора по автотранспорту підпорядковується начальник гаража (якому підпорядковуються механік по відправленню автомашин та диспетчери). Завгоспу підпорядковуються: робітники, різноробочі, машиніст по пранню спецодягу.

Комерційному директору підпорядковується маркетинговий відділ разом з начальником цього відділу Наталією Камзюк.

Директору з економіки підпорядковується фінансовий контролер, фінансист та управитель у фінансовій діяльності дочірніх підприємств.

Організаційна структура бухгалтерії підприємства відноситься до лінійного типу, яка передбачає безпосередню підпорядкованість усіх виконавців головному бухгалтеру.

Організація праці обліковців включає розподіл, кооперування, методи і прийоми праці, її нормування і стимулювання, організацію робочих місць і зон,

обслуговування їх, створення сприятливих умов праці. Кооперація облікової праці полягає у поєднанні трудової діяльності як окремих працівників, так і функціональних підрозділів, для того щоб спільними зусиллями комплексно забезпечити релевантною обліковою, контрольною і аналітичною інформацією всі ланки управлінської роботи.

Директору по продажу підпорядковуються: начальник відділу мерчендайзенгу, фахівець з логістики та менеджер зовнішньоекономічної діяльності.

Начальнику відділу безпеки підпорядковується служба охорони "Бастіон".

Окремої економічної служби на молокозаводі не існує. Планування та складання прогнозів на підприємстві на довготривалий період не здійснюється. Всі функції максимально ефективно розподілені за досить значної кількості спеціалістів та службовців. Процесу управління притаманний ряд принципів:

- поєднання централізму та децентралізму, що навіть помітно при розгляді його організаційної структури;
- поєднання державного регулювання і господарського самоврядування;
- єдність рішень, відповідальності, економічності, системності.

Ведення в структуру посади бренд-менеджера доцільно в відділ маркетингу, якому він буде підпорядковуватись. При цьому, необхідно дотримуватись деяких принципів управління. Найважливішими принципами виділено:

1. Принцип орієнтації на комплекс потреб споживачів, враховуючи функціональні, емоційні, соціальні, психологічні потреби. Реалізація цього принципу передбачає постійний аналіз рівня споживацьких потреб, очікувань, задоволення та пошук шляхів підвищення рівня задоволення споживачів. Врахування всього комплексу потреб споживачів дає змогу системно формувати бренд підприємства та забезпечувати йому максимальну конкурентоспроможність.

2. Принцип формування бренд-орієнтованої корпоративної культури. Передбачає формування розуміння сутності бренду всіма працівниками

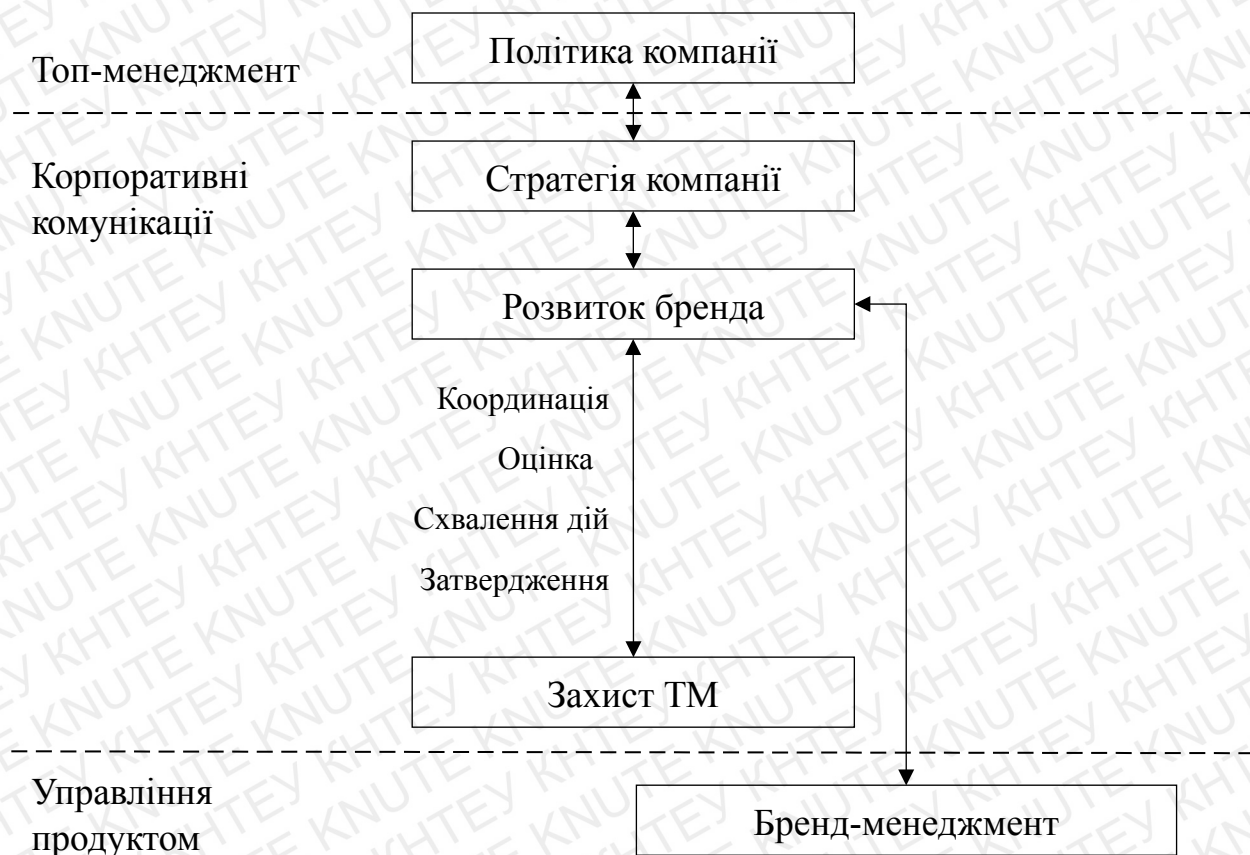
підприємства, починаючи з найвищої ланки і закінчуючи робітниками виробництва, та їх орієнтацію в роботі на головні цінності бренду. Крім того, бренд-орієнтована корпоративна культура особливо важлива для підрозділів, які здійснюють комунікації зі споживачами, посередниками, постачальниками або зі ЗМІ, галузевими органами, місцевими органами влади та ін.

3. Принцип постійного розвитку бренду. Сутність принципу полягає в тому, що формування та розвиток бренду – це безперервний процес. Для підприємства неможливо сказати, що бренд сформовано, можна зупинитися на досягнутому. Бренд функціонує в ринковому середовищі, що постійно змінюється під впливом багатьох факторів, в тому числі й під впливом дій конкурентних брендів на ринок та споживачів.

Дотримання вищеперерахованих принципів дають змогу вирішити ряд важливих проблем соціального, корпоративного, економічного характеру, оскільки для забезпечення успіху бренду необхідно постійно відстежувати ситуацію на ринку, аналізувати слабкі сторони, загрози, шукати можливості та підкріплювати сильні сторони бренду.

Визначимо релевантний для компанії процес брендингу, якому доцільно дотримуватись бренд-менеджеру компанії (рис. 3.2).





*Рис. 3.2. Координація процесу брендингу ТОВ «Люстдорф»*

Як бачимо, управління комплексом заходів у сфері брендингу мають багатопланову і чітко скоординовану систему, покликану ефективно реалізувати політику компанії щодо впровадження, просування, підтримки і посилення бренду шляхом вирішення комплексу стратегічних і тактичних завдань в результаті активного залучення до процесу управлінського персоналу різного рівня.

### **3.3. Розробка бренд-стратегії для ТОВ «Люстдорф»**

На основі зібраних даних і проведеного аналізу було визначено одну з основних рекомендацій – створення нового бренду рослинного молока компанією «Люстдорф». У цьому пункті поетапно сформуємо стратегію цього бренду, розробимо і запропонуємо основні елементи, такі як: ім'я бренду, логотип, дизайн упаковки, тощо.

Перш за все, необхідно визначити цілі бренд-стратегії. Основні цілі нового бренду:

- розширення знання про бренд з боку цільової аудиторії;
- збільшення впізнаваності бренду;
- формування психологічних асоціацій бренду в свідомості представників цільової аудиторії;
- ідентифікація та диференціація бренду;
- формування позитивного бренд-іміджу;
- донесення до цільової аудиторії місії, бачення та сутності бренду;
- популяризація цінностей бренду;
- стимулювання продажів;
- формування та підвищення лояльності до бренду;
- нагадування про бренд представникам цільової аудиторії.

Стратегія базується на місії бренду. Компанія ТОВ "Люстдорф" – сучасна, відкрита, динамічна компанія, місією якої є забезпечення споживачів високоякісною вітчизняною молочною продукцією. Щодо місії нового бренду, то її визначити можливо наступним шляхом: «Наша місія – змінити спосіб харчування на краще». Тобто пропонуючи рослинні продукти, ми хочемо сприяти заохоченню людей до прийняття нового стилю харчування. Тим паче, вважається, що виробництво продуктів на основі рослин займає менше землі, менше води й енергії. Так нова продукція буде корисна як для споживачів, так і для навколишнього середовища в цілому.

Позиціонування нового бренду взаємопов'язане з його місією, а саме зміна способу харчування на краще. Бренд піклується про здоров'я споживачів та навколишнє середовище, пропонуючи альтернативу традиційному молоку. Тому основний інсайт наступний: змінювати спосіб харчування на краще, створюючи смачні, натуральні, здорові рослинні продукти, для максимального добробуту кожного та з турботою про навколишнє середовище.

Наступними кроком необхідно визначити та надати опис цільової аудиторії нового бренду. Цільовою аудиторією рослинного молока ТОВ

«Люстдорф» є забезпечені молоді споживачі від 20 до 35 років, які проживають в містах-мільйонниках. Для них важлива якість продукції, спосіб її виробництва та вплив на навколишнє середовище. Для цих споживачів ціна не є суттєвою.

Далі запропонуємо основні елементи моделі нового бренду, до яких входять атрибути бренду, вигоди, цінності, бренд як особистість та його сутність.

Атрибути бренду. Ім'я бренду – «С.Milk» (вимовляється як «це мілк»). Для назви використані наступні слова: замінювач (*англ.* – «changer») та молоко (*англ.* – «milk»). Слоган бренду – «С.Milk – молоко по-новому». Зміст слогана в тому, що нова продукція на основі рослинної сировини є аналогом традиційного молока, тобто все так само в споживанні, але при цьому використовується новий продукт. Було розроблено логотип бренду (рис.3.3) та пропозиція щодо дизайну упаковки нового бренду (див. Додаток І). Дизайн упаковки розроблено в сучасному мінімалістичному стилі, що відповідає новому, для вітчизняних виробників, продукту. Цільова аудиторія бренду – молоді люди, які цінують відповідність до сучасних тенденцій. Саме тому було використано таких шрифт, немов написано маркером від руки. Це мінімалізує «серйозність» бренду та надає йому характер повсякденності. На упаковці зазначена уся інформація згідно стандартів.



*Рис. 3.3. Логотип ТМ «С.Milk»*

Атрибутами бреду також є сторінка в Facebook та Instagram.

Наступний елемент моделі бренду – вигоди бренду. Споживач отримує наступні вигоди від бренду:

- якісна, смачна і корисна продукція;

- рослинне молоко в асептичній упаковці «Тетра Пак» захищає продукт від впливу повітря та світла, що сприяють скисанню продукту;
- значний строк зберігання;
- естетично приємний дизайн упаковки;
- продукт вітчизняного виробництва;
- низька ціна, порівняно з імпортними аналогами.

Цінність бренда. Зараз споживачі орієнтуються на європейську якість, що і пропонує компанія «Люстдорф». Тобто, якісна корисна молочна продукція для усієї родини. Цінність нового бренда в тому, що продукція виключно з рослинної сировини, яку можуть споживати люди з особливими потребами (наприклад, непереносимість лактози) або споживачі, які дотримуються вегетаріанської дієти. Ще однією з цінностей бренда є турбота про навколишнє середовище. Виробництво молока на основі рослин займає менше землі, менше води й енергії.

Бренд як особистість. Для цього надамо опис людей, які уособлюють бренд.

1. Молодий хлопець 24 років, який отримав вищу освіту та працює у розвинутій європейській компанії в сфері ІТ, отримує високу заробітну плату. Знаходиться у стосунках вже декілька років. Подорожую раз на рік, як мінімум. Має сторінки в соціальних мережах та слідкує за відомими лідерами думки. Завжди у курсі новин.

2. Дівчина 23 років, яка нещодавно закінчила ВУЗ і займається дизайном одягу. Віддає перевагу вторинній сировини, з якої і виробляє свій одяг. Вже декілька років сидить на вегетаріанській дієті та веде свій блог стосовно цієї теми. Раз в місяць відвідує міський притулок для тварин. Серед друзів переважно її однодумці.

Сутність бренда «С.Milk» наступна: сучасний, відкритий бренд, який націлений на зміну в харчуванні споживачів від традиційного до рослинного молока.

Далі побудуємо архітектуру портфелю брендів «Люстдорф» включно з новою ТМ «С.Milk» (див. Додаток К). Компанія використовує західний підхід для

формування архітектури брендів – Дім брендів. Тобто, головна компанія-виробник недостатньо відома кінцевим споживачам та її стратегія помітно диверсифікована. Тому створена свій бренд до продукції компанії «Люстдорф». До провідних брендів компанії відносяться «На здоров'я», «Бурьонка» та «Селянське». До допоміжних брендів, які спрямовані на певні сегменти, належать «Весела Бурьонка», «Тотоша», «Смачно шеф». Новий бренд «С.Milk» доцільно віднести до провідних, оскільки однією з задач є переманити споживачів з традиційного молока на рослинне, тому і конкурувати воно буде з виробниками традиційного молока.

Формування комунікаційної стратегія брeнда. Цілі комунікаційної стратегії відповідні до цілей бренд-стратегії. Для їх досягнення було розроблено комунікаційний план, який наведено у Додатку Л. Для реалізації визначеного плану необхідні як власні, так придбані медіа. До власних відносяться SMM в Facebook та активне ведення аккаунту в Instagram. Використання цих комунікаційних каналів обумовлено їх актуальністю для вищевизначеної цільової аудиторії. До придбаних медіа відносимо рекламу по телебаченню, зовнішню та внутрішню рекламу, участь у виставках, реклама в Facebook та Instagram. Зміст комунікаційного повідомлення повинен стосуватися атрибутів і раціональних переваг брeнда з використанням емоційних переваг. З урахуванням цих вимог можемо запропонувати рекламний плакат, який наведено у Додатку М. Для внутрішньої реклами у мережах збуту доцільно використати POS-матеріали, які будуть аналогічні зовнішній.

Ще одним каналом комунікації було обрано виставки. Участь у виставка дасть змогу:

- знайти нових замовників;
- підвищувати лояльність споживачів;
- оновлювати контакти з колишніми замовниками;
- вивести на ринок нові бренди;
- продемонструвати і просунути на ринок весь спектр продукції;
- прискорити процес продажів;

- підвищити імідж компанії та імідж бренду;
- зміцнити PR компанії;
- залучити інтерес з боку ЗМІ.

Для досягнення визначених задач було обрано наступні виставки: Ukrainian Food Expo, Аграрний Олімп, Milk Processing 2019, XII Міжнародний молочний конгрес. Обрані виставки користуються популярністю як серед виробників, так і серед споживачів.

Побудов креативної концепції. Креативна концепція релевантна як цільової аудиторії, так я до позиціонування нового бренду. При розробці були використані наступні засоби: іронія, гумор, фантастика. Плакат з креативною концепцією, яку можна рекомендувати для компанії, наведено у Додатку Н.

Для аналізу ефективності бренд-стратегії обрано модель Л. де Чернатоні. Його підхід включає до себе необхідність у використанні цілого комплексу критеріїв як заснованих на бізнес-показниках, так і отриманих шляхом оцінки думок споживачів (рис. 3.4). Матриця складається з двох стовпців (внутрішня і зовнішня оцінка) і п'яти рядків (бачення бренду, його організаційна структура, завдання, сутність, впровадження та пошук ресурсів для бренду) [52].

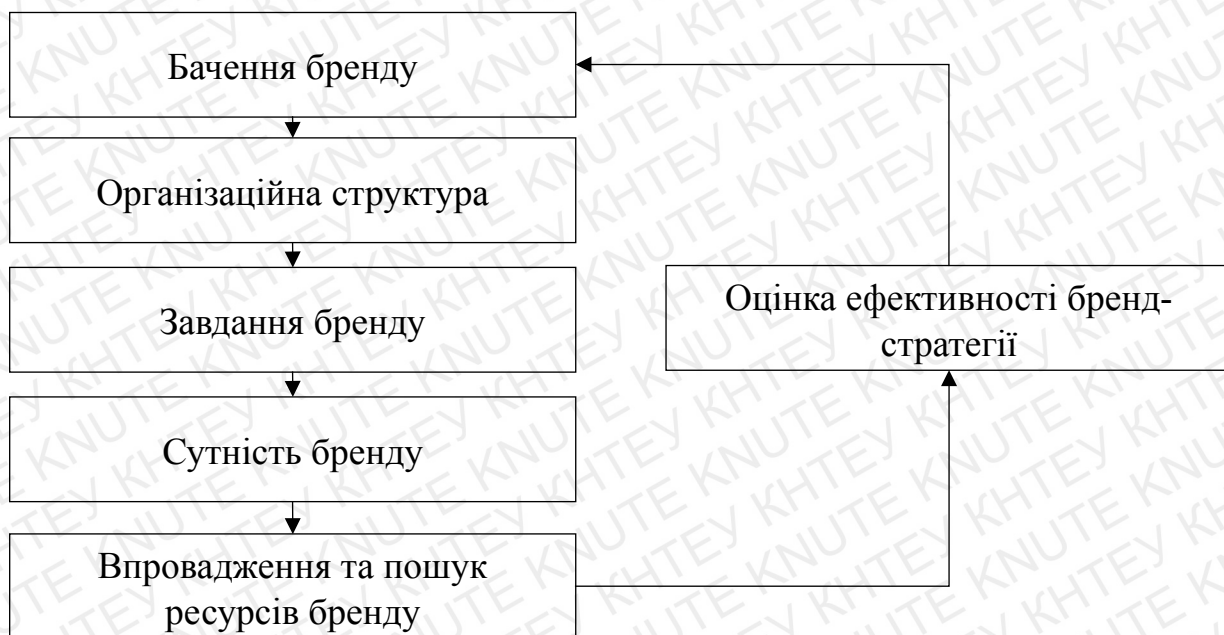


Рис. 3.4. Оцінка ефективності бренд-стратегії [52]

Відповідно до кожного блоку надається експертна оцінка за шкалою від 0 до 5. За кожною з категорій розраховується інтегральна оцінка. Наступним етапом будується діаграма «здоров'я» бренду, яка дає можливість оцінювати його життєздатність (рис. 3.5).

Показники	Ступінь					
	слабкий		середній		сильний	
	0	1	2	3	4	5
Бачення бренду						
Організаційна структура						
Завдання бренду						
Сутність бренду						
Впровадження та пошук ресурсів бренду						

*Рис. 3.5. Діаграма «здоров'я» бренду (гіпотетичний приклад)*

Ретельно проведений аналіз діаграми «здоров'я» бренду дозволяє виявити ті області, в яких необхідно вживати заходи щодо підвищення результативності бренд-стратегії.

Крім запропонованого аналізу ефективності стратегії бренду може бути використані СОП-аналіз для стратегічної оцінки підприємства або побудова матриці «важливість/результативність». Ці підходи були використанні при аналізі діяльності ТОВ «Люстдорф».





## ВИСНОВКИ

Дана випускна робота обумовлена сучасними тенденціями щодо конкуренції на ринку молочної продукції України та змінами споживання молока та молочних продуктів.

В межах роботи проведено теоретико-методологічний аналіз існуючих напрацювань вітчизняних та зарубіжних авторів, що розглядали питання формування бренду як інструменту конкурентоспроможності підприємства. В ході роботи було проведено аналіз підходів до визначення поняття «бренд», «портфель брендів», бренд-менеджмент, бренд-стратегія.

На початку випускної роботи було визначено актуальність обраної теми, суб'єкти, об'єкти, предмет дослідження, поставлено задачі дослідження та методи аналізу.

В першому розділі було розглянуті та обґрунтовані теоретичні основи для формування бренду. Були розглянуті різні визначення та поняття, які виявляють основну характеристику процесу управління брендом. Визначено місце бренду в системі формування конкурентоспроможності підприємства. Також були розглянуті моделі та етапи формування бренд-стратегії.

Другий розділ роботи характеризує аналіз ТОВ «Люстдорф», описує фактори мікро-, мезо- й макросередовища з чітким визначенням кожної складової. В ході першої частини роботи наведені слабкі та сильні сторони компанії, було сформовано актуальні загрози та можливості, які впливають на ринок молочної продукції в цілому. Визначено фактори, що впливають на формування конкурентоспроможності компанії.

Серед виявлених сильних сторін компанії, приведених у SWOT-аналізі, було виділено такі сильні фактори впливу компанії на ринку молочної продукції: досвід роботи компанії на ринку, інноваційні для ринку молочної продукції України розробки, які здійснює компанія. Слабкими сторонами компанії було визначено низьку обізнаність про бренд та високу ціну, порівняно з конкурентами. Серед можливостей, що надає маркетингове середовище компанії

найважливішою є можливість збільшення експортних ринків збуту. А основною загрозою є зміна у тенденціях споживання молока та молочних продуктів на користь продуктам-замінникам молока.

Проведений аналіз дав змогу визначити слабкі сторони компанії, які потребують удосконалень задля подальшого збільшення ефективності діяльності ТОВ «Люстдорф». Рекомендації щодо удосконалення діяльності було сформовано у третьому розділі.

ТОВ «Люстдорф» має усі можливості для розширення експортних ринків збуту, тому для компанії постає задача пошуку та реалізації збуту у нові країни. Крім того, завдяки широкому асортименту продукції компанії, який орієнтується на різні сегменти, можливо розширення збуту у межах України. Враховуючи технологічні особливості виробництва молока ТОВ «Люстдорф», компанія має можливість представляти свою продукцію у онлайн-магазинах.

Потребує удосконалень і організаційна структура компанії. Було визначено, що створення посади бренд-менеджера підвищить ефективність роботи ТОВ «Люстдорф». Тому HR-відділу необхідно визначити посадови обов'язки та знайти молодих кваліфікованих спеціалістів з бренд-менеджменту.

Компанії втрачає значну кількість споживачів через їх недостатню ознайомленість з технологією виробництва. Серед споживачів молока поширена думка, що, якщо молоко зберігається декілька місяців, воно або не смачне, або не корисне, що зовсім не відповідає реальним фактом. Тому для компанії доцільно залучити рекламну агенцію та розробити рекламну компанію задля збільшення поінформованості споживачів як про технології виробництва, так і про бренди компанії в цілому.

Один зі стратегічних брендів компанії – ТМ «Селянське» має свої недоліки – це застарілий дизайн упаковки. Розробка нового дизайну упаковки продукції ТМ «Селянське» дасть змогу залучити нових споживачів, підвищити лояльність існуючих, покращити конкурентні позиції на ринку та збільшити частку ринку. Важливо розробити дизайн, який буде релевантний до цільової аудиторії та існуючого позиціонування для того, щоб не втратити лояльних споживачів.

Ще одним стратегічним брендом компанії є – ТМ «На здоров'я». Продукція цього бренду призначена для споживачів з особливими потребами. Тому доцільно провести роботу торгових представників з лікарями, для того, щоб проінформувати їх, а вони в свою чергу пропонували продукцію тим, хто цього потребує. Таким чином, очікується збільшення лояльності серед споживачів, оскільки існує довіра до лікарів та їх рекомендаціям.

Нами було розроблено рекомендації щодо мерчендайзингу. У разі слідування яким очікується збільшення конкурентних переваг, збільшення число лояльних споживачів і завоювання нових, привернення уваги до товарів та диференціювання брендів в свідомості споживачів відносно конкурентів, збільшення частки ринку, збільшення об'ємів збуту.

Основною рекомендацією, яка потребує негайних дій, є розробка та виведення на ринок нового бренда рослинного молока ТОВ «Люстдорф». На вітчизняному ринку існують лише імпорتنі аналоги традиційного молока, які мають дуже високу ціну. При цьому, спостерігається зміна у тенденціях споживання молока на користь рослинних аналогів. Тому компанії необхідно зайняти вільну нішу своїм власним новим брендом. Нами було розроблено новий бренд рослинного молока, його елементи, атрибути та бренд-стратегію в цілому. ТОВ «Люстдорф» отримає нові конкурентні переваги, збільшить частку ринку, залучить нових споживачів та покращить імідж компанії.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕР

### Нормативно-правові документи

1. Цивільний кодекс України: Закон України «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг» [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [www.zakon.rada.gov.ua](http://www.zakon.rada.gov.ua)
2. Господарський кодекс України: Закон України "Про господарські товариства" [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [www.zakon.rada.gov.ua](http://www.zakon.rada.gov.ua)
3. Конституція України: Закон України «Про авторське право і суміжні права» [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [www.zakon.rada.gov.ua](http://www.zakon.rada.gov.ua)

### Основні джерела

4. Ванекен Б. Бренд-допомога
5. Мельник Д. Л. Маркетингова стратегія підприємства / Д. Л. Мельник // Вісник Хмельн. нац. ун-ту. – 2009. – № 3. – С. 213–219.
6. Маркетинговий менеджмент [Текст] : Підручник / Ф. Котлер, Кл. Келлер, А. Ф. Павленко та ін. – К. : Видавництво «Хімджест», 2008. – 320 с. – Библиогр.: с. 683-707. – 4500 прим. – ISBN 978-966-8537-56-1.
7. Длигач А. Новая модель бренд-менеджмента// Маркетинг в Украине. – 2002. - №6.
8. Гусева О. В. Брендинг, Издательский дом Гребенникова, 2002г.
9. Аверюшкина Т., Попов Е. Концептуальность инструментария брэндинга // Маркетинг. – 2001. - № 2 (57).- С. 111-121.
10. Домнин В.Н. Бренды: новые технологии в России. СПб.: Питер, 2004. – 38с.
11. Співаковська Т.В. Механізм формування міжнародної маркетингової стратегії українських промислових підприємств / Т.В. Співаковська // Формування ринкових відносин в Україні. – 2009. – №10. – С.56–61. (0,55 друк. арк.).
12. Ілляшенко С.М. Маркетингова товарна політика./2005.-с.178.

13. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия (Теория и практика менеджмента) / И. Ансофф. – [пер. с англ. С. Жильцова; под ред. Ю.Н. Каптуревского]. – СПб.: Питер, 2003. – 416 с.
14. Гриньов А.В. Економіка й організація інноваційної діяльності : навчальний посібник / А.В. Гриньов, М.М. Малич, В.В. Сластина. – Х.: Харківський інститут управління, 2004. - 345с.
15. Гриньов А.В. Інноваційний розвиток промислових підприємств: концепція, методологія, стратегічне управління / А.В. Гриньов. – Х.: ВД “ІНЖЕК”, 2003. – 308 с.
16. Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга / Мак-Дональд М. – СПб.: Питер, 2000. – 276 с.
17. Баззел Р., Кокс Д., Браун Р., Информация и риск в маркетинге: Пер с англ. – М.: Финстатистформ, 1993.
18. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Дж., Вонг В. Основы маркетинга: Пер. С англ. – 2-е европ. Узд. – М.; СПб.; К.: Издательский дом «Вильямс», 2006. – 944 с. : ил. – Парал. Тит. Англ. ISBN 5-8459-0088-3.
19. Ф.Котлер. Основы маркетинга.-М.:Прогресс - 2001., С. 11-21.
20. Гриньов А.В. Розроблення стратегічного сценарію управління інноваційною діяльністю підприємства / А.В. Гриньов // зб. наук. пр. “Економіка та підприємництво”. – К.: КНЕУ.- 2003.- №11.- С.157-165.
21. Розподіл за рівнем доходів на душу населення у місяць [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua)
22. Коновалова О.В. SWOT-аналіз як основний інструмент стратегічного управління, його переваги і недоліки / Коновалова О.В., Андрушакевич Т.А.. // Криворізький економічний інститут “Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана” (Економічні науки). – 2012. – №6. – С. 24–36.
23. Индекс инфляции (Украина) [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [www.index.minfin.com.ua](http://www.index.minfin.com.ua)

24. Аакер Д. Создание сильных брендов / Дэвид А. Аакер. – М.: Издательский дом Гребенникова, 2003. – 440 с.
25. Ванэкен Б. Бренд-помощь / Перев. с англ. И. Малковой под ред. В. Домнина. – СПб.: Питер, 2005. – 336 с.
26. Душкина М.Р. PR и продвижение в маркетинге: коммуникации и воздействие, технологии и психология: учеб.пособ. / М.Р. Душкина, СПб.: Питер, 2010. – 560 с.
27. Капферер Ж.-Н. Бренд навсегда: создание, развитие, поддержка ценности бренда / Жан-Ноэль Капферер ; [под общ. ред. В. Н. Домнина; пер. с англ. Е. В. Виноградовой]. – М. : Вершина, 2007. – 448 с.
28. Келлер К. Л. Стратегический бренд-менеджмент: создание, оценка и управление марочным капиталом / К. Л. Келлер; пер. с англ. – [2-е изд.]. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2005. – 704 с.
29. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж.-Ж. Ламбен ; [под ред. В. Б. Колчанов; пер. с англ.]. – СПб. : Питер, 2004. – 800 с.
30. Темпорал П. Эффективный бренд-менеджмент: пер. с англ. / Под ред. Г.С. Божук. – СПб.: Нева, 2003. – 320 с.
31. Траут Дж. Большие бренды – большие проблемы! Учитесь на чужих ошибках / Дж. Траут. – СПб. : Питер, 2004. – 320 с.
32. Шевченко О.Л. Бренд-менеджмент: навч. посібн. / О.Л. Шевченко.- К.: КНЕУ, 2010. – 395 с.
33. Ястремська О. М. Бренд-менеджмент: навч. посібн. / О. М. Ястремська, О. О. Ястремська. – Харків: ХНЕУ, 2010. – 167 с.
34. Аакер Д.. Бренд-лидерство: новая концепция брендинга / Д. Аакер, Е. Йохімшталеер. – Москва; Издательский дом Гребенникова, 2003. – 325 с.
35. Велешук, С.С. Бренд-менеджмент у стратегічному розвитку підприємств [Текст]: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 - економіка та управління підприємствами (легка промисловість) – Київський нац. ун-т технологій та дизайну. – К., 2008.

36. Гаркавенко С.С. Маркетинг/С.С. Гаркавенко: підручник. — К.: Лібра, 2002. — 712 с.
37. Гевко О. Етапи розроблення стратегії брендингу// Галицький економічний вісник, 2011. – №1(30) . – С. 185-197.
38. Диксон П. Управление маркетингом. – М.: Бинوم, 1998. – 420 с
39. Добробабенко Н. Mission & vision: ценности марки и основа корпоративной стратегии // Реклама. Advertising, 2000. — No 1. — С. 14–16.
40. Зінь, Е.А. Планування діяльності підприємства [Текст]: підр. / Е.А. Зінь, М.О. Турченко. – К.: ВД Професіонал, 2004. – 320 с.
41. Карпова С. В. Современный брендинг: монография / С. В. Карпова // М.: Издательство «Палеотип». – 2011. – 188 с.
42. С. В. Карпова, И. К. Захаренко. Брендинг : учебник и практикум для прикладного бакалавриата. 2-е изд., перераб. и доп.
43. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов/ Майкл Е. Портер; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 454 с.
44. Котлер, Ф. Маркетинг. Загальний курс [Текст] / Ф.Котлер, Г.Армстронг. – К.: Вильяме, 2006. – 835 с.
45. Кузнецова Н.В. РОЛЬ БРЕНДА В ФУНКЦИОНИРОВАНИИ СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ // Экономика и современный менеджмент: теория и практика: сб. ст. по матер. XV междунар. науч.-практ. конф. – Новосибирск: СибАК, 2012.
46. Кузьмина Е. Е. Маркетинг. Учебник и практикум для прикладного бакалавриата / Е. Е. Кузьмина. – М: Юрайт, 2016. – 383 с. – (Бакалавр. Прикладной курс).
47. Лейни Т.А., Семенова Е.А., Шилина С.А. Бренд-менеджмент М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2008. - 228с.
48. Лук'янець Т. І. Рекламний менеджмент: навч. посіб./ Т.І. Лук'янець - К.: КНЕУ, 2003. – 440 с.
49. Маркетинг підприємств рекламної галузі/ О.М. Мельникович.–К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2009.–38 с

50. М. Ньюмеер. *Zag. Найкращий посібник з брендингу/ Ньюмеер М.* – К: Клуб сімейного дозвілля, 2017. – 192 с
51. Оцінювання ефективності бренд-менеджменту на основі бенчмаркінгу / О. В. Кендюхов, Д.С. Файвішенко // *Актуальні проблеми економіки.* - 2012.
52. Чернатоні, Л. де *Бренд-менеджмент : учебник и практикум/.*— М. : Издательство Юрайт, 2017
53. Ромат Є. В. *Бренд-менеджмент: Опорний конспект лекцій / Є. В. Ромат // К.: КНТЕУ.* – 2016. – 90 с.
54. Ромат. Е.В. *Реклама в системе маркетинга/ Е.В. Ромат.* – К: Студцентр, 2008. – 608с.: іл.; табл..
55. Старов С. А. *Управление брендами / С. А. Старов // СПб.: Издательство: Высшая школа менеджмента СПбГУ (ВШМ СПбГУ).* – 2010. – 500 с.
56. Томас Гэд, «4D брендинг: взламывая корпоративный код сетевой экономики» (Thomas Gad, "4D Branding: Cracking the Corporate Code of the Network Economy"). – СПб: Издательство: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2001 – 230 с.
57. Харт В. *Создание успешного бренда: как управлять мотивацией потребителя.* М.: Изд-во НЦ ЭНАС, 2005. — 175 с.
58. Хруцкий В.Е. *Современный маркетинг: учеб. для вузов.* М.: Финансы и статистика, 2008. — 706 с.
59. Чернышева А. *Брендинг / А. Чернышева, Т. Якубова.* – М. – Юрайт. – 2014. – 512 с.
60. Шевченко О. Л. *Бренд-менеджмент: навч. посібник / О. Л. Шевченко // К.: КНЕУ.* – 2010. – 395 с.
61. Огілві, Д. *Одкровення рекламного агента, ; Пер. с англ. С. Жильцов ; СПб.: Питер, Питер принт, 2002.* – 336 с.
62. Офіційний сайт «Американська асоціація маркетингу». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.ama.org](http://www.ama.org)
63. Офіційний сайт інституту «The Chartered Institute of Marketing» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.Chartenedins.com](http://www.Chartenedins.com)



- 64.Офіційний сайт компанії «Люстдорф» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.loostdorf.com/ua/>
- 65.Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua)
- 66.Про молоко та молочні продукти [Текст] : [закон України : офіц. текст : за станом на 05.04.2015 р. / Верховна Рада України ; Закон від 24.06.2004 № 1870-IV // Офіційний вісник України. – 2010. – № 4 – С. 182.
- 67.Березін, О. В. Продовольчий ринок України. Теоретико-методичні засади формування і розвитку: монографія / О.В. Березін. – К.: ЦУЛ, 2015. – 84 с.
- 68.Офіційний сайт Міністерства соціальної політики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.msoc.gov.ua](http://www.msoc.gov.ua)
- 69.Саблук, П. Т. Економіка виробництва молока і молочної продукції в Україні / П. Т. Саблук, В. Г. Бойко. — К.: ННЦ «ІАЕ», 2015. – 340 с.
- 70.Сільське господарство України 2016 [Текст] : стат. зб. – Київ : Державна служба статистики України, 2017. 25
- 71.Тивончук, Я.О. Формування та розвиток ринку молока та молокопродуктів в Україні / Я.О. Тивончук // Економіка АПК. –2014. – №12. – С.131-136.
- 72.Офіційний сайт Міністерства фінансів України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.minfin.gov.ua](http://www.minfin.gov.ua)
- 73.Формування та функціонування ринку агропромислової продукції: практичний посібник / за ред. П.Т. Саблука. –К.,2014. – 294 с.

## ДОДАТКИ

### Додаток А

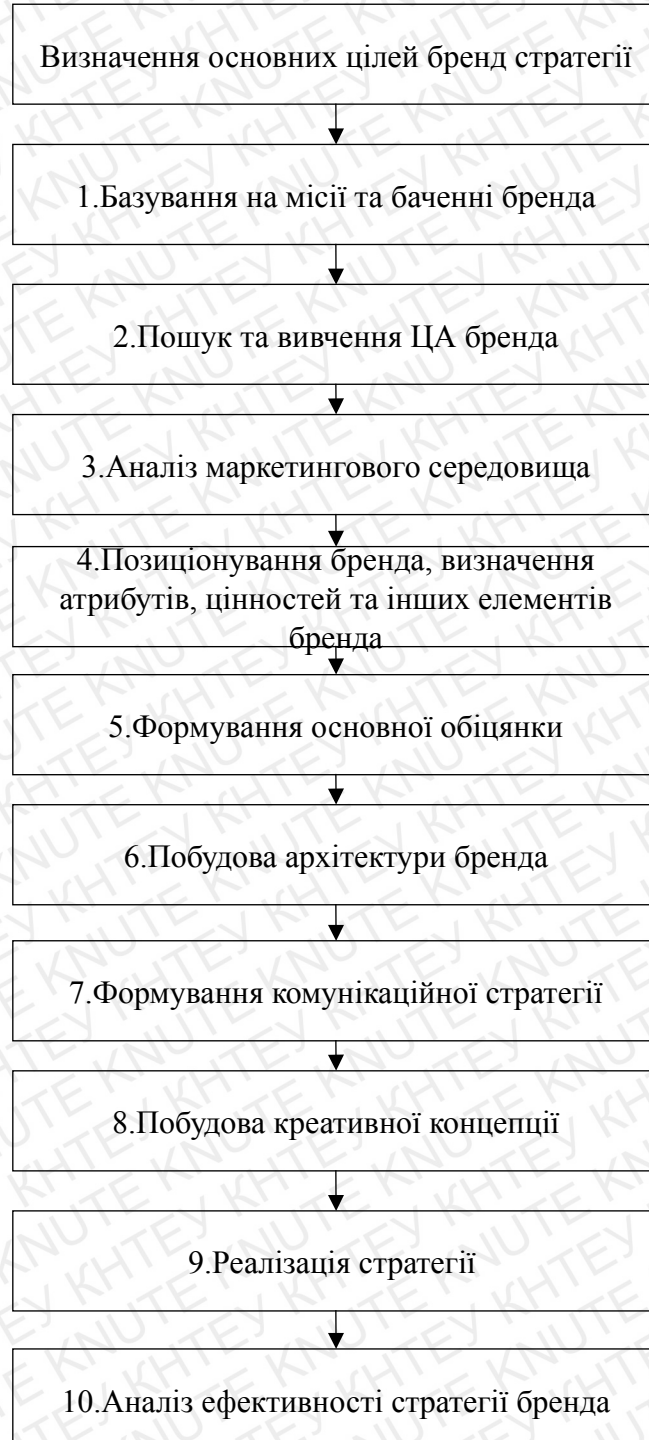


Рис. А.1. Етапи формування бренд-стратегії [53]

Додаток Б  
Таблиця Б.1

Історія розвитку ТОВ «Люстдорф»

Рік	Подія
1997	4 лютого 1997 року на базі ВАТ «Іллінецький молокозавод» засновано ТОВ «Люстдорф». Вже в перший рік своєї діяльності компанія починає виробництво 3-х видів молока тривалого зберігання під ТМ «На здоров'я».
2000	Асортимент торговельної марки «На здоров'я» розширюється до 5 найменувань. Крім того компанія виводить на ринок вершкове масло «На здоров'я».
2001	Починається виробництво молочних напоїв зі смаковими наповнювачами торговельної марки «На здоров'я».
2002	Компанія виводить на ринок молоко під торговельною маркою «Селянське» у новій для ринку упаковці Tetra Fino Aseptic 1л.
2003	Починається виробництво молока торговельної марки «Бурьонка».
2004	Компанія «Люстдорф» першою в Україні виводить на ринок вершки в упаковці Tetra Classic Aseptic місткістю 20 г.
2005	Компанія виводить на ринок високо жирні вершки «На здоров'я», а також виграє тендер на постачання молочної продукції для Військово-морського флоту України, тендер на участь в проекті «Розвиток молочного виробництва» та починає постачання молока у більшість шкіл м. Києва.
2006	Вперше в Україні починається виробництва питного молока «Бурьонка» в упаковці Tetra Brik Aseptic, місткістю 1,5л. Даний формат упаковки продукту до сих пір є цікавою та актуальною пропозицією для українських споживачів.
2007	На ринок виводиться молочна продукція для дітей під ТМ «Тотоша».

Продовження табл. Б.1

2008	Компанія «Люстдорф» першою в Україні починає виготовляти вершки до кави у порційній упаковці 10г.
2009	На ринок виводиться новий бренд питного молока «Люстдорф» у інноваційній для України асептичній упаковці Фіннпак.
2010	Відбувається масштабна технічна модернізація виробничої бази компанії.
2011	На ринок виводяться інноваційні формати упаковок Tetra Gemina Aseptic 1л та 0,5л, а також Tetra Brik Aseptic Edge 200 г
2018	На ринок виводиться новий бренд питного молока для котів «Мілк М'яу».

Додаток В  
Таблиця В.1

Товарний асортимент ТМ «На здоров'я»

		Ширина асортименту			
Глибина асортименту	Молоко питне ультрапастеризоване	Молоко ультрапастеризоване для дитячого харчування від 9-ти місяців	Коктейль молочний ультрапастеризований	Йогурт питний	Вершки ультрапастеризовані,
	Молоко питне ультрапастеризоване, 0,5% жиру, 1000 г.	Молоко ультрапастеризоване для дитячого харчування від 9-ти місяців "Дитяче", 3,2% жиру, 1000 г	Коктейль молочний ультрапастеризований з наповнювачем фруктовим пастеризованим "Полуниця", 2,0% жиру, 750 г	Йогурт питний з наповнювачем фруктовим "Мюслі-Висівки", 1,5% жирності, 290 г	Вершки ультрапастеризовані, 10% жиру, 100г

Продовження табл. В.1

Молоко питне ультрапастеризоване, 1,5% жиру, 1000 г.	Молоко ультрапастеризоване для дитячого харчування від 9-ти місяців "Дитяче", 3,2% жиру, 500 г	Коктейль молочний ультрапастеризований з наповнювачем фруктовим пастеризованим "Банан", 2,0% жиру, 750 г.	Йогурт питний з наповнювачем фруктовим "Малина- Смородина", 1,5% жирності, 290 г	
Молоко питне ультрапастеризоване вітамінізоване, 2,5% жиру, 1000 г.		Коктейль молочний ультрапастеризований з наповнювачем пастеризованим "Шоколад", 2,0% жиру, 750 г	Йогурт питний з наповнювачем фруктовим "Яблуко- Салера", 1,5% жирності, 290 г	
Молоко питне безлактозне ультрапастеризоване, 2,5% жиру, 1000 г.			Йогурт питний з наповнювачем фруктовим "персик- обліпіха", 1,5% жирності, 290 г	

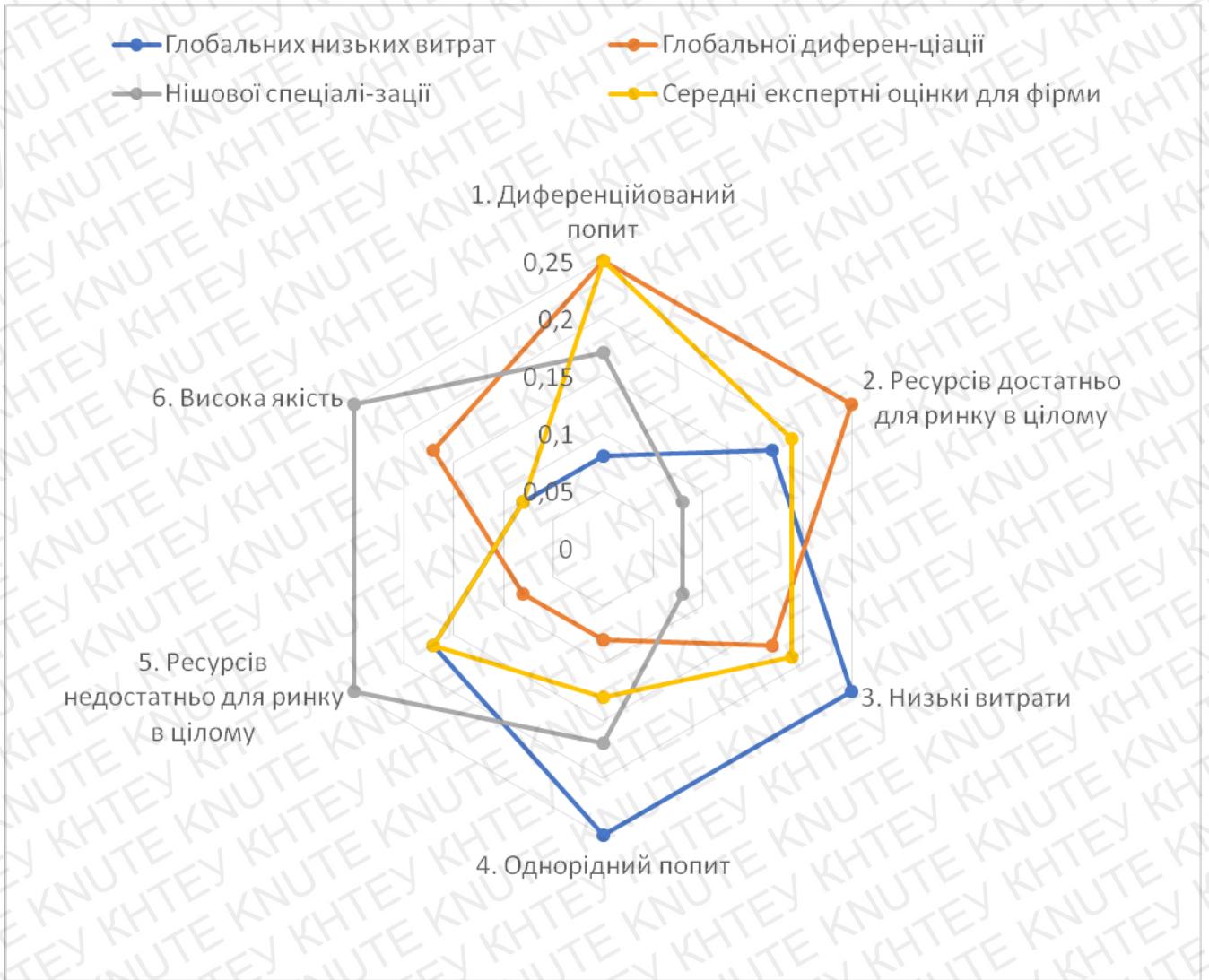


Рис. Д.1. Графічна інтерпретація вибору еталонної стратегії

Вище голови

Рівень очей



Рівень грудей



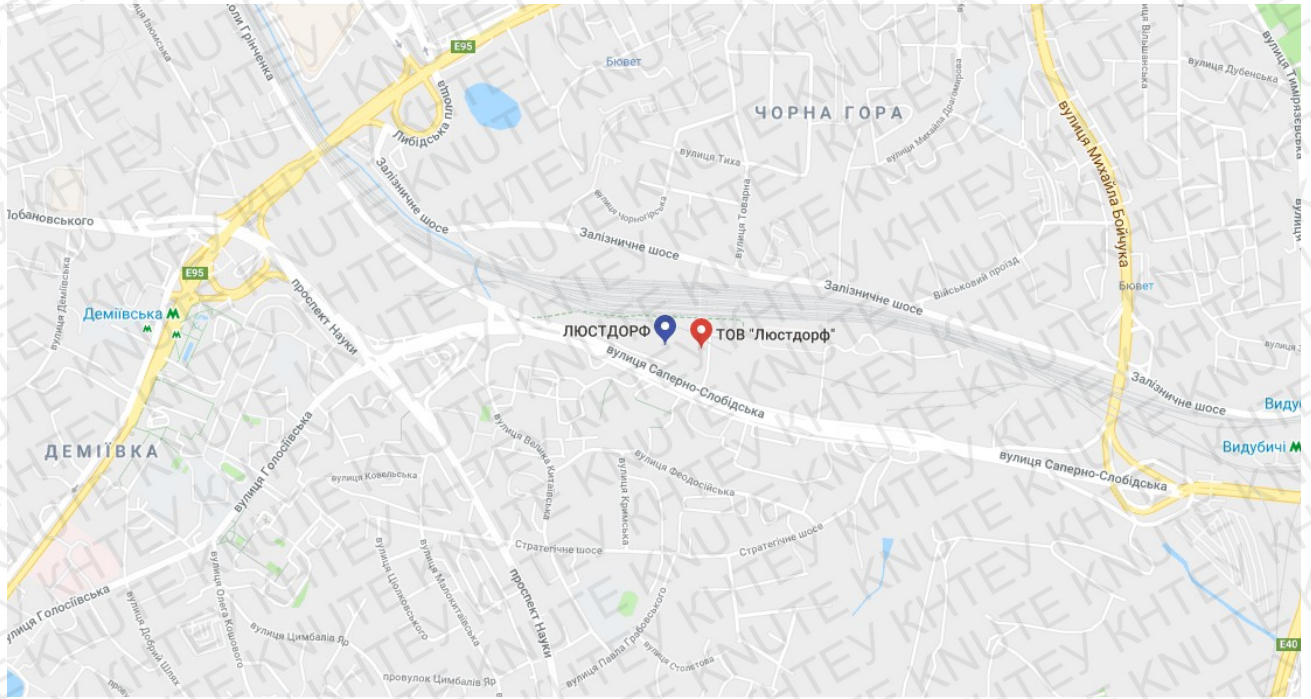
Рівень поясу



Рівень колін  
На підлозі

Рис. Е.1. Рекомендація щодо розміщення продукції на полицях (на прикладі ТМ «На здоров'я»)





*Рис. Ж.1. Місцезнаходження офісу ТОВ «Люстдорф» в м. Києві*

## Додаток 3

## Таблиця 3.1

## Рекомендації щодо удосконалення діяльності ТОВ «Люстдорф»

Напрямки оптимізації	Цілі	Задачі	Очікуваний результат
Розширення мереж збуту	Збут продукції ТОВ «Люстдорф» у нових для компанії мережах	Знайти нові мережі збуту для ТМ «Смачно шеф», ТМ «Мілк М'яу». Укласти довгостроковий договір з новими дистриб'юторами.	Збільшити обсягу збуту продукції. Залучити нових споживачів. Збільшити прибуток компанії. Збільшити рівень обізнаності про бренд. Підвищити лояльність наявних споживачів та сформувати її у потенційних споживачів.
	Експорт продукції у нові для компанії «Люстдорф» країни	Знайти нові експортні ринки для продукції ТОВ «Люстдорф». Отримати дозвіл для експорту продукції. Укласти довгостроковий договір з іноземними мережами.	Збільшення конкурентних переваг.

Продовження табл. 3.1

Комунікаційна політика	Проведення рекламної компанії	Знайти брендингову агенцію, яка буде відповідати умовам компанії. Укладення угоди з агенцією. Проведення рекламної компанії.	Збільшення проінформованості споживачів. Розширення знання про бренд. Формування позитивного бренд-іміджу. Збільшення обсягів продажу.
	Залучення лікарів як каналу комунікації зі споживачами	Підготовка торгових представників для роботи з лікарями. Безпосередня робота торгових представників з лікарями.	Залучення нових споживачів. Підкріплення лояльності існуючих споживачів. Покращення конкурентоспроможності компанії.
	Оновлення дизайн упаковки ТМ «Селянське»	Знайти брендингову агенцію, яка буде відповідати умовам компанії. Укладення угоди з агенцією. Розробити нову упаковку. Узгодити з виробництвом питань щодо впровадження нової упаковки. Виробництво та збут в оновленій упаковці продукції ТМ «Селянське»	Збільшити частку ринку.

<p>Розширення портфелю брендів</p>	<p>Створити та вивести на ринок новий бренд</p>	<p>Аналіз маркетингового середовища. Визначення доцільності виведення нового бренду на ринок. Створення нового бренду: розробка елементів моделі бренду, бренд-стратегії, позиціонування, тощо. Виведення нового бренду на ринок. Контроль і аналіз нового бренду.</p>	<p>Зайняти вільну нішу на ринку. Залучення нових споживачів. Збільшення прибутку компанії. Покращення іміджу компанії. Отримання конкурентних переваг. Збільшення частки ринку.</p>
<p>Мерчандайзинг</p>	<p>Ефективне розміщення на полицях продукції компанії «Люстдорф»</p>	<p>Підготовка мерчандайзирів. Виробництво POS-матеріалів. Безпосередня робота мерчандайзирів у мережах Контроль та аналіз проведеної роботи.</p>	<p>Підкріплення конкурентних переваг. Збільшення об'ємів збуту. Забезпечення покупців необхідною інформацією, збільшить число лояльних споживачів і завоює нових, приверне увагу до товарів та диференціює бренд в свідомості споживачів відносно конкурентів. Збільшення частки ринку.</p>

*Закінчення табл. 3.1*

Організаційно-структурні рекомендації	Ввести посаду бренд-менеджера в компанії	Пошук кваліфікованих кадрів на посаду бренд-менеджера компанії. Укладання договору з новим працівником. Визначити посадові обов'язки до кожного відділу компанії.	Підвищення ефективності роботи працівників. Збільшення лояльності працівників до компанії. Збільшення рейтингу компанії для потенційних працівників та на ринку праці в цілому. Виконання планів у менший проміжок часу.
	Розташувати офіс в бізнес-районі м. Києва.	Знайти новий офіс та укласти договір з орендарем. Устаткувати новий офіс сучасним обладнанням.	



*Рис. И.1. Дизайн упаковки ТМ «С.Milk» вівсяне молоко*



*Рис. И.2. Дизайн упаковки ТМ «С.Milk» мигдальне молоко*



Провідні бренди

Допоміжні бренди

**На здоров'я**



**Бурьонка**

**S.Milk**



*Рис. К.1. Архітектура портфелю брендів ТОВ «Люстдорф»*

## Додаток Л

Реклама в Facebook												
Реклама в Instagram												
Реклама по ТБ		XII Міжнародний молочний конгрес		Зовнішня реклама			Молочний бізнес 2019		Внутрішня реклама в мережах		Аграрний Олімп	Ukrainian Food Expo
SMM в Facebook												
Instagram: активний аккаунт												
січ	лют	бер	квіт		трав	черв	лип	серп	верес	жовт	лист	груд
2019 рік												





Рис. М.1. Пропозиція щодо оформлення рекламного плакату ТМ «С.Milk»



*Рис. Н.1. Рекомендована креативна концепція ТМ «С.Milk»*