

**Київський національний торговельно-економічний університет**

**Кафедра маркетингу**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему: “ Формування бренду у торговельних мережах”

(за матеріалами ТОВ «Люстдорф»)

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

Цокола Івана Сергійовича

Науковий керівник  
канд. психол. наук, доцент  
кафедри маркетингу

Федоришина Ірина Леонідівна

Гарант освітньо-  
професійної програми  
д-р. екон. наук, проф.

Корж Марина Володимирівна

**Київ 2018**

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 Теоретичні аспекти бренд-менеджменту підприємства.....	5
1.1 . Поняття бренду та системи управління брендом.....	5
1.2 Напрями та інструменти управління брендом.....	11
1.1 Шляхи забезпечення результативного бренд-менеджменту у торговельних мережах.....	16
РОЗДІЛ 2 Аналіз системи бренд-менеджменту ТОВ «Люстдорф».....	20
2.1. Аналіз маркетингового середовища ТОВ «Люстдорф».....	20
2.2 Дослідження системи управління брендом ТОВ «Люстдорф».....	45
2.3 Оцінка результативності бренд-менеджменту ТОВ «Люстдорф» у торговельних мережах.....	52
РОЗДІЛ 3 Напрями удосконалення та розвитку бренду ТОВ «Люстдорф».....	64
3.1. Напрями оптимізації бренду ТОВ «Люстдорф» у торговельних мережах....	64
3.2 Забезпечення організаційно-структурної складової управління брендом ТОВ «Люстдорф».....	68
3.3 Удосконалення бренд-стратегії ТОВ «Люстдорф».....	71
ВИСНОВКИ.....	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	82
Додатки.....	88
Додаток А.....	88
Додаток Б.....	90
Додаток В.....	91

Додаток Г.....	93
Додаток Д.....	95
Додаток Є.....	96
Додаток Е.....	97
Додаток Ж.....	98
Додаток З.....	99

## ВСТУП

Україна вважається країною з ринковою економікою, проте на практиці багато підприємств досі функціонують скоріше за радянськими соціалістичними, ніж глобальними капіталістичними стандартами. Підходить до кінця перший етап опанування принципами маркетингової діяльності [1].

Компанії, які прагнуть зайняти лідируючі місця на ринку та у свідомості споживачів застосовують складніші форми маркетингової діяльності: проводять ринкові дослідження, аналізують споживачів, формують цінності бренду, розробляють та постійно вдосконалюють маркетингові стратегії.

Актуальність формування особливостей та диференціації для формування бренду зростає одночасно з посиленням конкуренції на ринку. Незважаючи на важке економічне становище, ринок розвивається: на українському ринку з'являються нові вітчизняні компанії та відкривають свої представництва великі міжнародні корпорації. Чітке визначення параметрів для формування бренду та їх впровадження, дає можливість бути конкурентоспроможним, збільшувати дохід бізнесу та отримувати прибуток.

Метою написання дипломної роботи є дослідження та вдосконалення процесу формування бренду у торговельних мережах.

Об'єктом дослідження в даній роботі є ТОВ «Люстдорф» (підприємство ТОВ «Фірма «Люстдорф»)).

Предмет дослідження – бренд у торговельних мережах. ТОВ «Люстдорф» це – не новий гравець на українському ринку. Компанія має багаторічний досвід випуску молочних продуктів, які є якісними та конкурентоспроможними на ринку молочних товарів. Проте у останній час посилюється конкурентна боротьба та стає питання про ефективні методи формування бренду у найбільших місцях збуту – торговельних мережах. Виходячи з мети дослідження, в роботі поставлені конкретні завдання:

- охарактеризувати теоретичні засади формування бренду підприємства у торговельних мережах
- дослідити актуальні активи брендів та загальні проблеми компанії, порівняти їх з можливостями.
- запропонувати програму вдосконалення брендів ТОВ «Люстдорф», яка могла б в майбутньому позитивно вплинути на динаміку результатів його діяльності.

Дослідження показало, що на сучасному ринку молочних товарів в Україні є вільні ніші та багато гравців, бренди які недостатньо чітко сформовані, а також для споживача відсутня особлива різниця між брендами – вони є досить схожими один на одний. В тому числі, й бренди компанії «Люстдорф».

Теоретичну та методологічну основу дослідження склали наукові розробки вітчизняних і закордонних науковців з питань брендингу та цінностей, законодавчі та нормативні акти України. У процесі досліджень використовувались дані внутрішніх джерел компанії, зовнішніх дослідницьких компаній, органів статистики, а також інформація з інших відкритих джерел.

Вирішення поставлених завдань досягнуто завдяки застосуванню загальнонаукових методів аналізу та синтезу, економіко-математичних методів (групування та порівняння), методу наукового абстрагування, поєднання історичного та логічного, у роботі використано статистичний та графічний метод подання і обробки інформації.

Структурно курсова робота складається зі вступу, трьох розділів основної частини, кожен з яких в свою чергу складається з трьох підрозділів, висновку, списку використаних джерел та додатків.

## **РОЗДІЛ 1 Теоретичні аспекти бренд-менеджменту підприємства**

### **1.1. Поняття бренду та системи управління брендом.**

У цьому розділі буде досліджено теоретичні джерела та аспекти, задля подальшого використання їх у науковій роботі.

Перш за все, потрібно визначити суть поняття бренд. У різні проміжки часу, різні науковці займалися визначення поняття бренду, та підходу до його управління, а саме: Ромат Є., Огілві Д., Ванекен Б, Фелдвік Ф., Котлер Ф. Вивчення праць та статей вказаних науковців дозволяє ґрунтовно підійти до дослідження.

Бренд – імя, термін, знак, символ або дизайн, або комбінація цих складових, що призначені для ідентифікації товарів або послуг одного чи групи продавців(Американська маркетингова асоціація).

Бренд – невідчутна сукупність якостей продукту: імені, упаковки та ціни, його історії, репутації та способу рекламування (Девід Огілві).

Бренд – це назва і символи, які ідентифікують відносини зі споживачем, джерело товарів чи послуг (Б. Ванекен).

Всі вказані вище визначення бренду є, по-своєму, точними і на їх підставі цілком можна скласти уявлення про те, що означає це визначення.

Перш за все, не можливо звужувати до понять, чи є він товаром та послугою, чи не є товаром або послугою, багато авторів стверджують, що бренд не є товаром або послугою. Інші , навпаки, стверджують, що бренд не матеріальний і існує тільки в свідомості споживача. Практики-маркетологи ототожнюють бренд з поняттям «торгова марка», стверджуючи, що саме якісно, професійно розроблений символ товару або послуги зумовлює успіх у покупця. Проте таке визначення обмежує параметри бренду і не вичерпує природу даного феномена. Мабуть поняття «бренд» треба розглядати в залежності від обставин ,які спостерігаються [36].

Бренд допомагає товаровиробникам ідентифікувати, тобто дізнатися товар при згадці; відбудуватися від конкурентів, тобто виділити товар із загальної маси; створити у споживачів привабливий образ, що викликає довіру; зосередити різні емоції, пов'язані з товаром; ухвалити рішення про покупку і підтвердити правильність вибору, тобто отримати задоволення від ухваленого рішення; сформувати групу постійних покупців, що асоціюють з брендом свій спосіб життя[36].

Характерна особливість бренду, яку підкреслює маркетинголог-психолог Лебедєв Любимов- це здатність відриватися від товару, що дав йому ім'я, і ставати самостійним товаром, який може бути проданий, як і будь-який інший.[33]

Досліджуючи визначення вчених, можна сказати, що Бренд – це комплекс параметрів, що поєднує наявні параметри товару та його суб'єктивний, емоційний відбиток у споживача разом зі згенерованими перевагами та цінностями.

Також потрібно дослідити основні елементи бренду. Елементами бренду – є ті показники, що впливають на свідомість споживача бренду, а сам: ціна, контекст споживання, історія бренду та компанії, продукт, упаковку товару, комунікаційні заходи бренду, репутація виробника, конкуренти, збутова політика, назва бренду (Рис 1.1).



Рис 1.1 Основні елементи бренду

Основними функціями бренду – є отримання додаткових коштів, за рахунок збільшення прибутку та вартості компанії, забезпечення лояльності споживачів до

брендів компанії, захисна функція та забезпечення емоційного зв'язку зі споживачем. Далі розглянемо більш детально кожну функцію бренду окремо.

Отримання прибутку – одна з головних функцій існування бренду. Адже компанія напряму залежить від отримання прибутку, бренд у свою чергу слугує джерелом додаткового прибутку, який споживач готовий платити за свою лояльність до бренду.

Забезпечення лояльності споживачів – ця функція є важливою, адже в умовах сучасних ринкових відносин та глобалізації бренду потрібно виокремлювати свою цільову аудиторію. Це необхідно, в першу чергу, тому, що на сьогоднішній день існують ринки які перенасичені компаніями виробниками.

Захисна функція – ця функція впливає на захист бренду, товару, торгової марки від конкурентів, та можливих підробок, або неякісного плагіату зі сторони конкурентів. Чітке вираження бренду, дизайну його пакування, комунікаційної стратегії в умові сучасного ринку слугує захисною функцією.

Забезпечення емоційного зв'язку зі споживачем є одним з факторів збільшення лояльності цільових груп, та у кінцевому результаті перетворюється у збільшення прибутку [16].

Сьогодні ринок достатньо насичений товарами та послугами найрізноманітніших сфер, видів та цінових категорій. Увійти на ринок та переконати споживачів, що саме ви - найкращі, найсучасніші та найпрофесійніше виконуєте свою справу, стає все складніше, зважаючи на конкурентів, які також діють на ринку. Тому бренд стає найважливішим інструментом менеджменту та досягненням довготривалого фінансового успіху. В сучасному світі бренд- це умова існування товару в цілому. Бренд- це фактор убезпечення прихильності споживача. Бренд стає важливим для свого власника як дорогий актив компанії , та й для споживача, як фактор , що дозволяє ідентифікувати товар. Тому процес створення та управління брендами стає пріоритетним направленням сьогодення. [36]

Серед визначень поняття „управління” науковці найчастіше приводять наступні:



а) цілеспрямований вплив суб'єкта управління на об'єкт управління з метою створення ефективно функціонуючої системи та досягнення необхідних результатів [20];

б) цілеспрямований програмований чи довільний вплив на об'єкти задля досягнення кінцевої мети за допомогою процесорів, явищ, процесів, коли є з ними взаємодія в режимі детермінованої чи довільної програми/регламенту [40];

в) цілеспрямований вплив суб'єкта на об'єкт управління за допомогою певної системи методів і технічних засобів з використанням особливої технології для досягнення поставленої мети [16];

г) цілеспрямований вплив суб'єкта управління (керуючої ланки) на об'єкт управління (керовану ланку) за допомогою методів управління, що реалізують функцію управлінського впливу і за принципом зворотного зв'язку забезпечують прийняття управлінського рішення щодо зміни стану об'єкта управління (персоналу, підрозділу, відділу, підприємства в цілому) для досягнення мети діяльності [37].

Управління брендом, також бренд-менеджмент, брендинг – це застосування маркетингових технологій до конкретного продукту, продуктової лінійки чи бренду.

Брендинг передбачає створення системи цінностей відносно конкретного продукту, продуктової лінійки чи бренду.

Брендинг – це діяльність зі створення тривалої прихильності до товару на основі спільного впливу на споживача рекламних повідомлень, товарної марки, пакування, матеріалів для стимулювання збуту та інших елементів комунікації, об'єднаних певною ідеєю та фірмовим оформленням, які виокремлюють товар серед конкурентів і створюють його образ. Брендінг об'єднує творчі зусилля рекламодавця, рекламної агенції, торгових фірм та посередників у широкомасштабному впливові на свідомість споживача бренд-іміджу – персоніфікованого позитивного образу торгівельної марки на основі науково обґрунтованих висновків маркетингових досліджень [14]

На думку Д. Огілві, „товаровиробник, який присвячує свою рекламу створенню найсприятливішого образу і відмінності свого бренду від конкурентів, завоює найбільшу частку ринку і довго одержуватиме максимальний прибуток”.

Управління брендом – це комплексний регулярний менеджмент формування та покращення бренда, який здійснюється у всіх можливих напрямках розвитку. Виокремлення бренда в самостійний окремий об’єкт маркетингового управління до якого застосовують комплекс маркетингу, окремо від згрупованої ринкової пропозиції компанії [23].

Головна мета управління брендом – це, перш за все, максимізація продажів товарів чи послуг які представлені ринку під ім’ям бренду, які в кінцевому результаті будуть представляти прибуток який отримала компанія [38].

Одним з головних завдань управління брендом може бути покращення товару для задоволення кінцевого споживача, та просування товару.

Суть управління брендом – це слідкувати за виникаючими можливостями на ринку, та швидко реагувати на зміни, закріплюючи товар у свідомості споживачів, та постійна робота з оптимізації товару задля його покращення.

Управління брендом передбачає:

- створення концепції бренда;
- створення та управління комунікаціями бренда;
- репозиціонування бренда;
- Управління брендом;
- адаптацію до змінних умов;
- просування бренду в маркетинговий канал;
- просування бренду та його закріплення у свідомості споживачів;
- антикризовий управління брендом;
- управління активами бренду;
- контроль.

Перед створенням нового бренду або репозиціонуванням, слід детально вивчити поточну ринкову ситуацію, провести аналіз внутрішнього та зовнішнього маркетингового середовища та сегментація споживачів.

адаптуватись до трансформацій внутрішнього та зовнішнього середовища.

У процесі управління брендом, можуть бути прийняті рішення щодо «розтягування» бренду – brand extension, створення нових продуктів під тим самим ім'ям. Також існує процес «розширення» бренду – brand expansion: бренд, з незмінною ідентичністю, з'являється у суміжній товарній категорії або виходить на новий сегмент споживачів.

Управління активами бренда – це управління відносинами між клієнтами компанії і її брендом, управління мірою потягу споживача до того чи іншої бренду, управління популярністю бренда, в результаті – збільшення фінансової вартості бренду. Управління брендом повинно мати стратегічний і цілісний характер, має зосереджуватися на створенні сильного образу бренда, для чого повинні бути об'єднані всі маркетингові зусилля. У довгостроковому проекті правильно побудований образ бренду повинен стимулювати його розвиток з метою стратегічного збільшення вартості бренду, що в свою чергу забезпечить в майбутньому надійну і стабільну додану вартість товару [28]

Управління комунікацією бренду - створення комунікаційної концепції бренду, формування системи комунікаційних каналів бренду в рамках обраних способів просування торгової марки на ринок: дизайну упаковки, етикетки, прямий і не прямий реклами, промоції та ін [13].

Важливим етапом під час управління брендом, є визначення поточного стану та поточної конкурентної позиції на ринку, та визначення, а потім вимір, необхідного набору параметрів для визначення як працює система зараз.

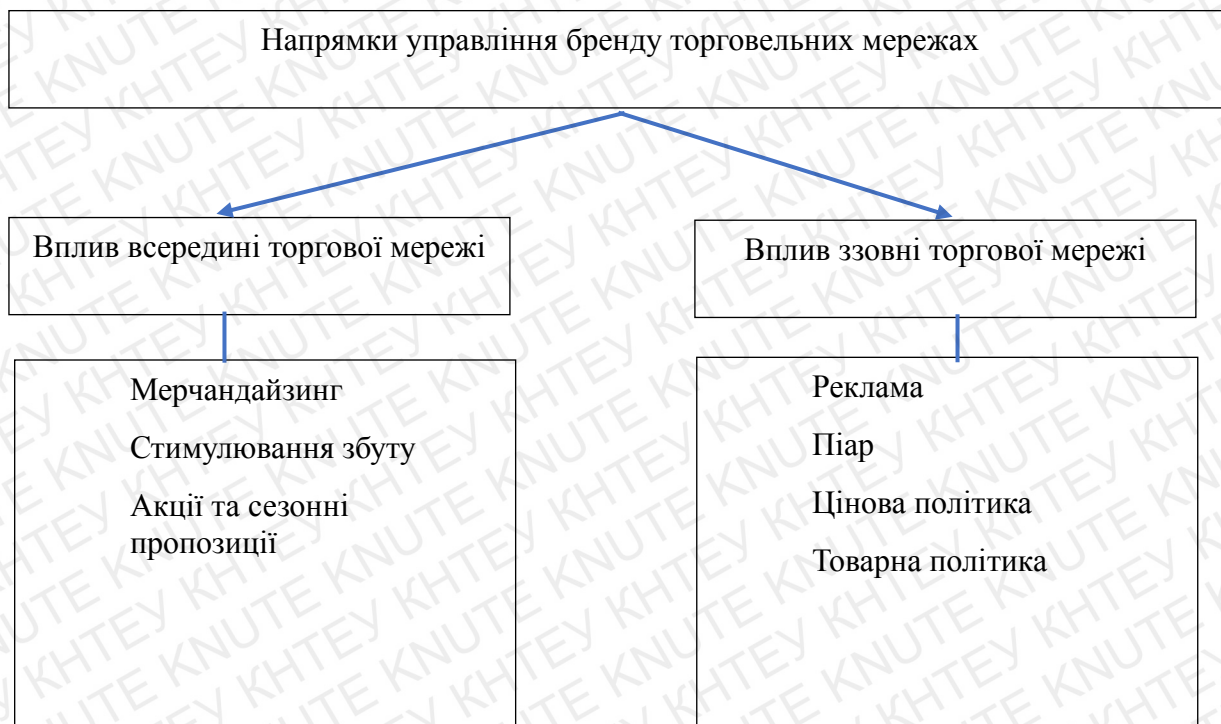
Отже, бренд – це набір атрибутів у свідомості споживачів, пов'язаний з певною торговою маркою. Основні елементи бренду запаковуються у модель позиціонування бренду. До них належать: сутність бренду, цінності бренду, особистість бренду, емоційні вигоди, раціональні вигоди, атрибути продукту та походження компанії.

## **1.2 Напрями та інструменти управління брендом**

Під час аналізу теоретичних джерел, було виділено основні етапи та напрямки управління брендом. Проте необхідно адаптувати напрямки та інструменти управління брендів для застосування у торговельних мережах.

Існують 2 напрямки управління брендом, та його просуванням у торговельних мережах, які тісно пов'язані між собою, проте є певні відмінності. Це можуть бути вплив всередині торгової мережі, та традиційний вплив поза мережами.

Існують деякі обмеження для створення та просування бренду у торговельних мережах, найчастіше це пов'язано з фінансами, адже торгових мережі наразі є найпопулярнішою точкою продажу роздрібного товару, а також те, що у мережах представлені багато брендів. Схематичне зображення напрямків управління бренду представлено на рисунку 1.2.



*Рис. 1.2 Напрямки управління бренду у торговельних мережах*

Важливим етапом формування бренду у торговельних мережах є мерчандайзинг. Існують різні підходи до тлумачення поняття “мерчандайзинг”. Це пояснюється тим, що кожен зі складників торговельного процесу – виробник, дистриб’ютор, роздрібний торговець і кінцевий споживач – визначають зміст цього поняття на власний розсуд. Мерчандайзинг також — це комплекс заходів у торговельній точці, метою яких є підвищення попиту на продукцію; мистецтво

представити товар у торговому залі. Ці заходи дозволяють сформувати у споживачів позитивний імпульс, спрямований не тільки на купівлю, а також на створення іміджевого образу торгової марки у свідомості покупця [23].

З усіх засобів збільшення попиту на продукцію мерчендайзинг виділяється своєю відносно низькою ціною для фірми та дієвістю відносно потреб споживача. В Україні 97 % покупок здійснюється через підприємства роздрібно торгівлі. На місці продажу споживчий імпульс формується безпосередньо під впливом таких факторів: доступності товару, його розташування, наявності достатньої інформації, ціни, все ці фактори є надважливими для споживачів під час вибору молока. Мерчендайзингові інструменти дозволяють донести до споживача максимальну кількість інформації, ознайомити його з новими асортиментними позиціями або з властивими їм якостями. При цьому не виникає потреби в додаткових витратах на навчання та мотивацію персоналу торговельної точки.

В загальній маркетинговій концепції товару найважливіше місце займають такі інструменти мерчендайзингу: стандарти розміщення в торговельному просторі, використання P.O.S.-матеріалів, розробка нових форм фірмового обладнання (наприклад, пластиковий трей під маленькі пляшки з дитячим молоком). Маркетингові служби підприємств повинні взяти до уваги, мабуть, головне правило мерчендайзингу: «Ефективно працює те, що працює в своєму місці, в свій час та має оптимальний розмір». [22]

Комунікаційні цілі мерчендайзингу можуть бути реалізовані тільки за умови врахування інтересів всіх суб'єктів ринку, особливо це стосується потреб споживачів. Зазвичай цілі виробника та роздрібного торговця перетинаються, але мають і суттєві відмінності [21].

Рациональне розміщення товарів у торговельному залі дозволяє швидко привернути увагу споживачів до нового бренда, сформувати у них потребу в здійсненні негайної покупки. Таким чином, приваблива і вдало розроблена викладка товарів забезпечує магазину прибуток, а виробнику збільшення кількості лояльних прихильників марки [22].

При плануванні викладки товару насамперед необхідно брати до уваги основи психології зорового сприйняття, а саме – закони, які пояснюють, як покупець бачить товар[22].

По-перше, закон “Фігури на фоні”, за яким людина завжди виділяє, “вихоплює” з оточення один об’єкт, при цьому інші навколишні об’єкти на якийсь час стають фоном для нього. Отже, при розміщенні об’єкта на полиці слід враховувати необхідність яскравого виділення одного об’єкта на фоні інших.

Виділення фігури на певному фоні може бути досягнуто за рахунок[22]:

- кількості або розміру (наприклад, кількість одного товару більша, ніж іншого, або упаковка товару має великий розмір);
- яскравих кольорів;
- нестандартної форми товару або упаковки;
- підсвічування;
- POS-матеріалів;



*Рис. 1.3 Демонстрація закону «На рівні ока», % - процент вибору товару на полиці*

По-друге, закон “На рівні ока”, за яким у зоні найбільшої концентрації уваги людини перебувають предмети, розташовані на рівні очей, точніше, у зоні  $\pm 20$  см

від рівня очей дорослої людини середнього росту, що переважно означає розміщення товару на центральній полиці у форматі стандартного стелажа з 5–6 полицями[22].

По-третє, закон “Мертвої зони”, за яким все, що бачить навколо себе людина яка не рухається, називається зоровим полем. Предмети, які потрапили в нижню частину зорового поля, часто залишаються без уваги покупця. Схематичне зображення закону «На рівні ока» та закону «Мертвої зони» зображений на рисунку 2.3[22].

По-четверте, закон “Перемикання уваги”, за яким людина схильна не тільки виділяти в зоровому полі фігуру, а й має потребу в перемиканні уваги, тобто в пошуку іншої фігури на іншому фоні. Це означає, що не можна розташовувати однотипний (навіть яскравий) товар у довгу строгу лінійку без зорових акцентів. [22]

По-п’яте, закон “Групування”, за яким людина легше сприймає інформацію, якщо та групується за певною ознакою. Тобто товар слід розміщувати за конкретними ознаками (наприклад, товари однієї марки, однакові за виглядом/вагою/розміром/упаковкою, за ціною тощо)[22].

Таблиця 1.1

Комунікаційні цілі мерчандайзингу та зацікавленість у них різних учасників торговельного процесу

Цілі мерчандайзингу	Характер і рівень зацікавленості	
	Виробники	Торгівельна мережа
Підвищення привабливості товарів	Зацікавлений у досягненні високого рівня привабливості своїх товарів для споживачів, оптових і роздрібних торговців	Зацікавлене в досягненні високого рівня привабливості асортиментів товарів і торговельних послуг для споживачів

Продовження таблиці 1.1

Просування нових марок	Дуже зацікавлений у просуванні своїх марок	Зацікавлене в удосконаленні структури свого асортименту
Формування прихильності	Зацікавлений у формуванні	Зацікавлене у формуванні

споживачів до окремих марок	прихильності до своїх марок	прихильності до магазину
Вплив на рішення покупців на користь конкретних марок	Сильно зацікавлений у впливі на рішення покупців на користь своїх марок	Зацікавлене у впливі на покупця для стимулювання покупки більшої кількості товарів у магазині
Просування товарів	Зацікавлений у постійному удосконаленні політики просування товарів	Зацікавлене в постійному удосконаленні політики просування товарів
Формування іміджу	Зацікавлений у формуванні іміджу свого підприємства	Зацікавлене у формуванні іміджу свого підприємства

Інструменти мерчандайзингу - це практично все, що знаходиться всередині торгового залу і має відношення до продажу. До інструментів відносяться і дизайн магазину, та торгівельне обладнання, і правильно спланований потік покупців в торговому залі, і уніформа персоналу, і рекламні матеріали[25].

Однак для того, щоб ці інструменти ефективно почали працювати, необхідна підготовка. Частина підготовчого етапу - створення планограм (схеми розставлення товару на вітрині), яка розробляється з урахуванням переваг необхідного сегмента цільової аудиторії. У планограмі враховуються основні характеристики товару і методи його викладки на полицях магазину.

Горизонтальна викладка. Товари на полиці розташовуються таким чином, щоб за допомогою самих ходових аналогів залучити споживчі симпатії до не дуже популярним товарам. Продукти чергуються, тим самим викликаючи у відвідувачів торгової точки бажання купити їх [25].

Вертикальна викладка означає, що однорідні товари розташовані на однакових стелажах і в кілька рядів. Негабаритна продукція викладається на верхні полиці, більші товари - на нижні. Тим самим забезпечується зручність покупцям будь-якого зростання. Вертикальна викладка найкраще «працює» в просторах торгових залах. [22]

Дисплейне викладення передбачає облаштування додаткових точок продажів. Це може бути стійка або стенд, на якому потрібні товари представлені в найвигіднішому ракурсі. Розібравшись з викладенням, варто окремо зупинитися



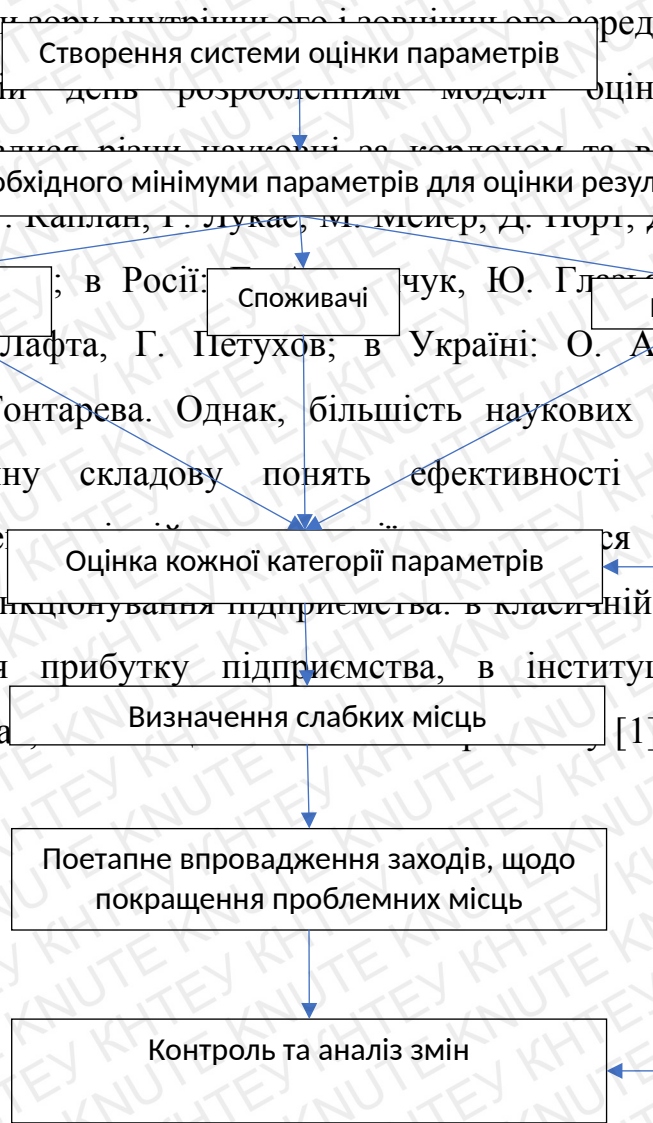
на POS-матеріалах - інструментах ефективного мерчандайзингу, які допомагають покупцям зорієнтуватися в масиві інформації в торговому залі і знайти необхідний товар [24]

## 1.1 Шляхи забезпечення результативного бренд-менеджменту у торговельних мережах

Питання результативності і ефективності підприємства в ринкових умовах господарювання займає центральне місце в конкурентній боротьбі за споживача, який обирає більш якісні, надійні, сучасні, технологічні товари чи послуги за адекватною ціною, чим створює можливість стабільного існування підприємства.

Залишається не остаточно визначеним факт ідентичності чи не ідентичності понять ефективності і результативності, немає єдиних критеріїв оцінки забезпечення результативності і ефективності що будуть об'єднувати локальний рівень і рівень всього підприємства, не розрізняються поняття результативності і ефективності з точки зору внутрішнього і зовнішнього середовища.

На сьогоднішній день розробленим моделю оцінки результативності підприємства займаються різні науковці, наприклад, в Україні: С. Бір, П. Друкер, К. Ерроу, Г. Каплан, Г. Лукас, М. Мейер, Д. Порт, Д. Портон, Д. Сінк, Р. Фогель, Й. Товар; в Росії: С. Чук, Ю. Глук, А. Смельянов, А. Колмогоров, Дж. Лафта, Г. Петухов; в Україні: О. Амоша, В. Геєць, В. Семиноженко, І. Гондарева. Однак, більшість наукових робіт направлені на фінансову-економічну складову понять ефективності та результативності підприємства. В європейській літературі немає єдиної думки щодо глобальної мети функціонування підприємства. в класичній і неокласичній теорії – це максимізація прибутку підприємства, в інституційній – мінімізація трансакційних витрат [1].



*Рис. 1.4 Алгоритм аналізу результативності дій підприємства*

При розрахунку результативності виникає ряд складних проблем: а) результат діяльності підприємства як складної системи багато параметричний і потрібно визначити мінімально необхідний перелік таких параметрів; б) якщо базуватися на життєвому циклі результату, рівень результативності прямо залежить від поставлених цілей, у зв'язку з цим потрібне досягнення їх об'єктивності, тобто принципової досяжності та достатності для стійкого розширеного відтворення; в) параметри результату різні, можуть бути соціальні, економічні, технологічні, і виникає завдання їх консолідації в єдиний показник [40].

Загальний алгоритм аналізу результативності дій підприємства можна представити у вигляді схеми (Див. Рис. 1.4.)

Для дослідження шляхів забезпечення результативного управління у торговельних мережах потрібно провести систематизацію теоретичної бази знань, щодо результативності, ефективності для їх розмежування та уточнення, а також сформулювати модель оцінки діяльності підприємства.

Для більш детального вивчення потрібно розібрати кожний пункт проблеми розрахунку результативності окремо.

Вважаю, що доцільно групувати необхідний набір характеристик або параметрів для визначення результативності менеджменту підприємства у торговельних мережах у 3 групи:

1. Параметри, що направлені на конкурентоспроможність товару
  - a. Рівень конкурентоспроможності товару, який випускає компанія.
  - b. Досягнення запланованої мети продажів товару під час акції та знижок.
2. Параметри, що направлені на споживачів
  - a. Рівень обізнаності споживачів про компанію, та окремі бренди компанії.
  - b. Споживча оцінка товару
  - c. Рівень лояльних споживачів бренду
  - d. Ефективність рекламних заходів
3. Параметри, що направлені на ситуацію на ринку
  - a. Диверсифікація компанії
  - b. Диференціація компанії від конкурентів на ринку
  - c. Обсяги продажів продукції у заданий період.

Під час оцінки кожної групи показників важливим є визначення наявного стану речей на підприємстві, та детальне дослідження конкурентів, задля співставлення та отримання найбільш чітких показників. Для цього можна залучати сторонні консалтингові та дослідницькі компанії. Джерелами інформації можуть виступати як зовнішні так і внутрішні джерела інформації, а також огляди ринку на якому працює підприємство, та доповіді спеціалізованих агентств які отримали їх під час проведення дослідження.

Консолідація, вимір показників та визначення слабких місць. Задля приведення всіх параметрів результативності, пропонується привести їх до певної стандартизованої моделі, яка дасть змогу відслідковувати їх зміни, та оцінювати вплив на загальний результат компанії. Оскільки загальною метою будь-якого

комерційного підприємства є випуск товару з метою отримання прибутку, то параметром результативності можна вважати збільшення прибутку та рівня продажу, тобто, при у зв'язку з результативними діями по кожній категорії параметрів прибуток компанії по окремому бренду має збільшуватись. У такому випадку збільшення прибутку можна вважати грошовим еквівалентом результативності, і який доволі просто виміряти.

## **РОЗДІЛ 2 Аналіз системи бренд-менеджменту ТОВ «Люстдорф»**

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

ТОВ «Люстдорф» - це компанія яка займається виробництвом високоякісних молочних продуктів з вітчизняної сировини вищого та першого гатунку, вже 15 років. На сьогоднішній момент асортимент складається більш ніж з 60-ти найменувань молочної продукції, що випускаються під широко відомими та популярними серед споживачів торговельними марками. Компанія має більш ніж 11 представництв в областях по всій Україні.

Розглянемо детально такі характеристики підприємства як організаційно-правова форма організації, організаційна структура, система менеджменту, стиль керівництва та визначимо їх вплив на господарську діяльність підприємства.

Організаційно-правовою формою підприємства є товариство з обмеженою відповідальністю. ТОВ «Люстдорф» з підприємством яке має свої виробничі потужності та заводи, воно не входить до холдингів та не є дочірньою компанією. Цей фактор є одночасно і плюсом и мінусом для підприємства. З плюсів можливо виділити рівень оперативного реагування на ринкові коливання та зміни у споживання. Серед мінусів – відсутність фінансової підтримки, яка є у компаній які входять в холдинги великих міжнародних компаній.

Організаційна структура підприємства є функціональною. Функціональна структура – це структура у основі якої лежить розподіл відділів за функціональними підсистемами. Найважливіші для діяльності організації функції підтримуються організаційним підкріпленням. Для кожного з них формується ієрархія служб, які в свою чергу поділяються на дрібніші підрозділи, що вирішують вузькоспеціалізовані завдання на підприємстві. Це надає змогу підібрати у відділи високо-кваліфікованих фахівців які будуть виконувати свою роботу, а забезпечувати мінімізацію витрат компанії. Розподіл функцій управління відбувається між структурними підрозділами та окремими

працівниками. Компанія «Люстдорф» має такі структурні підрозділи: Маркетинговий відділ, відділ логістики, відділ контролю якості виробництва, фінансовий відділ та HR-відділ. Персонал обласного представництва складається з відділу продажу, директора та оперативного персоналу. Така організаційна структура є типовою для всіх компаній молочного виробництва, тому не несе ніяких переваг та додаткових загроз для компанії.

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. Також існують додаткові курси для підвищення кваліфікації торгового персоналу (мерчандайзери та супервайзери). Кожен працівник компанії повинен слідувати встановленим стандартам, що розроблені в середині фірми, задля підтримки рівня всієї компанії.

Стиль керівництва – демократичний. Працівники можуть розробляти власні проекти, пропонувати свої ідеї, керівники в свою чергу заохочують ініціативу персоналу. Це дає можливість стратегічним підрозділам компанії краще реагувати на зміну запитів споживачів.

Отже, в результаті продуманої кадрової політики, а саме: наявності власної управлінської школи, системи стимулювання працівників, демократичного стилю керівництва; значно знижується плинність кадрів, підвищується рівень професійності на підприємстві в цілому, що в свою чергу підвищує ефективність.

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

Проаналізуємо діяльність компанії на ринку, а також всі її товари, що входять до товарного асортименту (Розширений товарний асортимент наведений у Додатку А).

На сьогоднішній день компанія «Люстдорф» має 8 брендів, та більш ніж 60 найменувань молочної продукції. До брендів ТОВ «Люстдорф» відносяться:

- «На здоров'я»

- «Бурьонка»
- «Селянське»
- «Смачно шеф»
- «Мяу милк»
- «Весела бурьонка»
- «Despicable Me™»
- «Люстдорф»

Якість продукції компанії «Люстдорф» підтверджено міжнародними сертифікатами ISO, HACCP. Саме ця стабільність у відношенні до якості продукту стала своєрідною візитівкою нашої компанії. За допомогою стандартів проводиться контроль виробництва та контроль якості продукції. Це є сильною стороною компанії, адже управління здійснюється відповідно до Європейських стандартів. Умови зберігання продуктів — морозильна камера, холодильні установки або сухе зберігання. Щоб контролювати дотримання даних умов, консультанти з технології та якості постійно проводять аудити на виробництві, під час транспортування продукції та у місцях збуту продукції [64].

Також розглянемо правові ресурси підприємства. На сьогоднішній день, компанія «Люстдорф» має 8 зареєстрованих торгових марок, ліцензію на виробництво молочної продукції, сертифікацію заводу з випуску молочної продукції, а також ліцензію на використання бренду «Despicable Me» на упаковках дитячого молока.

На наступному етапі проаналізуємо маркетингову діяльність компанії. Перш за все розглянемо систему маркетингової інформації.

Система внутрішньої звітності підприємства включає в себе збір інформації про фінансовий стан, результати діяльності окремих підрозділів, напрямків і відповідність фактичної роботи плану, дані реалізації, технічна документація. Реалізується за допомогою щоквартальної звітності підрозділів керівництву компанії. Система збору зовнішньої інформації включає в себе інформацію про споживачів, конкурентів, тенденції на ринках СНГ та світу загалом, науково-технічну інформацію. Відділ маркетингу тісно співпрацює з іншими підрозділами.

Зокрема передбачається складання звітів спільно з операційним відділом. Таким чином, можна наочно представити результати зусиль відділу маркетингу. Наприклад, яким чином вплинуло на фінансовий результат розширення асортименту або його зміна, або темп зростання (зниження) обсягів продажів від проведення маркетингових заходів (рекламних компаній, впровадження системи знижок та ін.). Керує відділом маркетингу заступник генерального директора по маркетингу. У його обов'язки входить координація роботи відділу, а також розробка перспективних маркетингових стратегій. Відділ маркетингу на підприємстві має функціональну структуру, тобто кожний спеціаліст (або декілька) виконує певну функцію.

Отже, на підприємстві налагоджена система маркетингової інформації та робота відділу маркетингу, що зумовлює ефективне управління маркетингом на підприємстві.

Також в ході аналізу продуктової стратегії підприємства варто розглянути такі її складові як ціна, збут та просування.

Варто зазначити, що компанія використовує сировину високої якості, тобто собівартість їх є вищою, ніж у конкурентів, які використовують більше дешеву сировину, проте це ніяк не впливає на цінову політику компанії, бо метод ціноутворення базується на основі поточного рівня цін.

Бренди компанії «Люстдорф» знаходяться у різних цінових сегментах, більш точно це показано на графіку розділення брендів на цінові сегменти (рис.2.1).

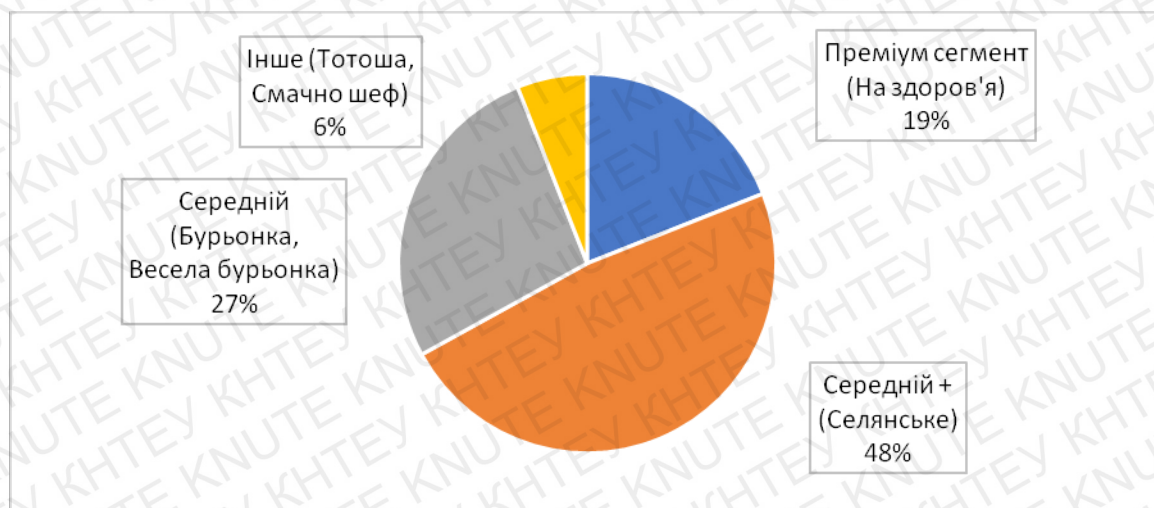


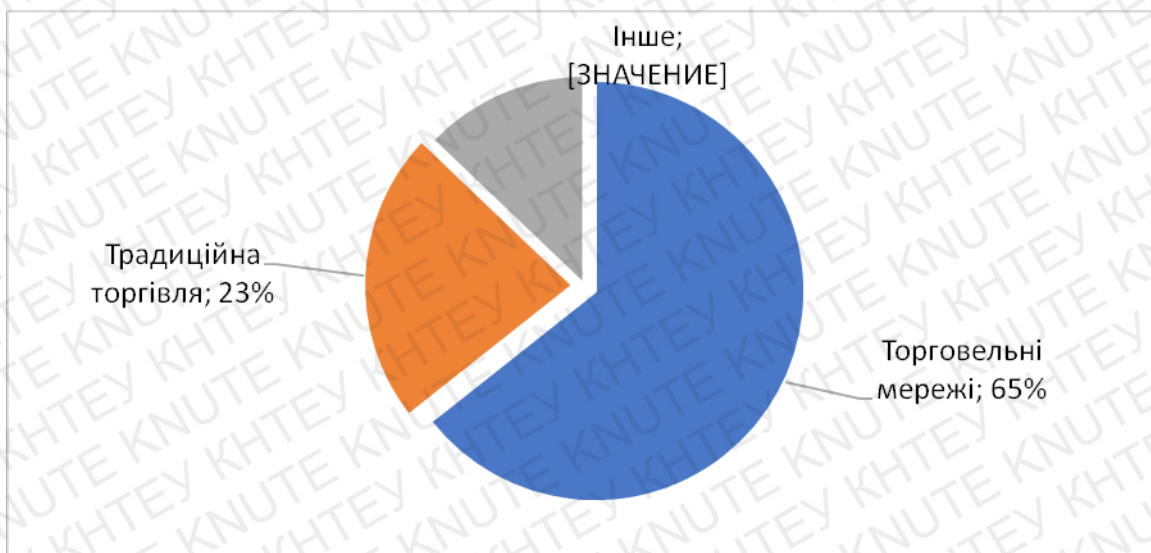


Рис 2.1 Графік розділення брендів на цінові сегменти[64]

Аналізуючи бренди по ціновому сегменту, можливо сказати, що компанія випускає товари для всіх цінових категорій. У преміум сегменті, компанія «Люстдорф» має бренд «На здоров'я». Брендом з найбільшою часткою ринку є бренд «Селянське», він має найбільше, серед усіх інших брендів, товарних позицій. Також існують бренди у середньому ціновому сегменті, такі як «Бурьонка» та «Весела бурьонка».

На сьогоднішній день збут молочної продукції компанії «Люстдорф» відбувається трьома шляхами, найпопулярніший з яких продаж молочної продукції у торговельних мережах, ринках та у локальних роздрібних точках які не є мережевими. Такої тенденції дотримуються і всі міста мільйонери, а також районні центри областей та міста у яких поширені торговельні мережі.

Розподіл обсягів продажу молочної продукції по різних типах торговельних мереж, та місць продажу виглядає наступним чином. Головний місцем збуту молока і молочної продукції у м. Києві є торговельні мережу супермаркетів (Сільпо, Ашан, Велика Кишеня, NOVUS, Фуршет та інші), загальна частка продажу складає близько 65% всього обсягу продажів. На другому місці ринки, вони займають близько 23% з загального обсягу продажів молочної продукції. І лише 12% від всього збуту займають прямі продажі на B2B ринок, у кафе, ресторани тощо.



*Рис. 2.2. Структура місць збуту молочної продукції у м. Київ на 2017 рік, тис. т.*

*Джерело: внутрішня інформація компанії «Люстдорф»*

Аналізуючи даний рис.2.2, можемо сказати, що основна частина збуту молочної продукції припадає на оптово роздрібні торговельні мережі різного розміру, це загалом можливо пояснити тим, що у даний момент існує велика кількість магазинів торговельних мереж, а також тим, що молоко швидко псується і тому у споживачів знижується довіра до ринку, адже на них немає необхідних санітарно-технічних умов для зберігання молока та молочних продуктів.

Отже, можна зробити висновок, що у компанії налагоджена система збуту через мережеві супермаркети, та гіпермаркети у всіх регіонах України, які додатково корегуються обласними представництвами. Компанія розширює покриття регіонів доставки, що в подальшому призводить до залучення нових споживачів, а також працює з b2b ринком, продаючи молочну продукцію у заклади харчування, кафе, ресторани.

Основним засобом комунікації у комплексі маркетингових комунікацій є стимулювання збуту, допоміжними - реклама та PR. «Люстдорф» досить активно використовує стимулювання збуту. Найбільш широко використовується цінове стимулювання, зокрема знижки зі вказівкою її розміру у ціновому вираженні, та товарне стимулювання у вигляді спеціальних пропозицій. Компанія використовує зовнішню рекламу в метро та у вигляді брендovаних автомобілів, випуском и поширенням друкованої продукції. Компанія займається благодійною діяльністю, що спрямована на підтримку української армії в зоні антитерористичної операції та прес посередницькою діяльністю у засобах масової інформації. Бренди «На здоров'я» та «Селянське» активно представлена у соціальних мережах, сторінки та спільноти компанії виконують інформаційну та комунікативну функції. Елементи комплексу маркетингових комунікацій, що використовуються компанією, є досить ефективними і сприяють зростанню продаж, але також можна зробити висновок, що вони направлені лише на один цільовий сегмент - активну молодь віком 17-26 років. Споживачі даної групи активно користуються

Інтернетом та соціальними мережами, а також їх цікавлять різноманітні знижки, акції, спеціальні пропозиції, які допомагають зекономити кошти. Однак КМК не включає в собі жодних комунікацій, направлених на інші цільові сегменти.

Отже, проаналізувавши діяльність компанії «Люстдорф» на ринку, наводимо таблицю сильних та слабких сторін (Дивись додаток Б).

Таблиця 2.1

Сильні та слабкі сторони підприємства

№ з/п	Фактор	Сильна сторона	Слабка сторона
1.	Наявність власної системи навчання та підвищення кваліфікації персоналу	+	
2.	Наявність товарів у всіх цінових сегментах	+	
3.	Ефективна політика стимулювання збуту	+	
4.	Залежність від посередників		-
5.	Широке покриття регіонів та наявність багатьох представництв	+	
6.	Спрямованість комунікаційної політики у мережі Інтернет тільки на один сегмент споживачів		-

Отже, нами був проведений аналіз слабких та сильних сторін внутрішнього середовища компанії, що дасть можливість виявити проблему та розробити план її вирішення. На наступному етапі необхідно зробити аналіз макро- та мікрофакторів маркетингового середовища компанії, що впливають на діяльність компанії на ринку.

Аналіз факторів мезосередовища. У даному підрозділі буде послідовно виділено основні фактори мезосередовища і проаналізовано їхній вплив на діяльність підприємства.

На сьогодні ринок молочної продукції можна розділити на такі традиційні категорії як: молоко пастеризоване, кисломолочні продукти, сири, масло вершкове, а також сухе молоко та вершки. За інформацією ДССУ найбільш поширеною категорією у споживанні є пастеризоване молоко (45%) кисломолочні продукти (25%) та сири з коров'ячого молока (15%), всі інші категорії займають близько 15% виробництва молочної продукції в Україні.

Для детального дослідження було обрано традиційний ринок молока. До традиційного ринку молока відноситься виробництво молочних продуктів, а саме пастеризованого та ультра пастеризованого молока та морозива; не відноситься виробництво сухих молочних сумішей і молочних консервів для немовлят і малюків, виробництво спредів і сумішей молочного та рослинних жирів, у яких частка молочного жиру складає не менше 25%.

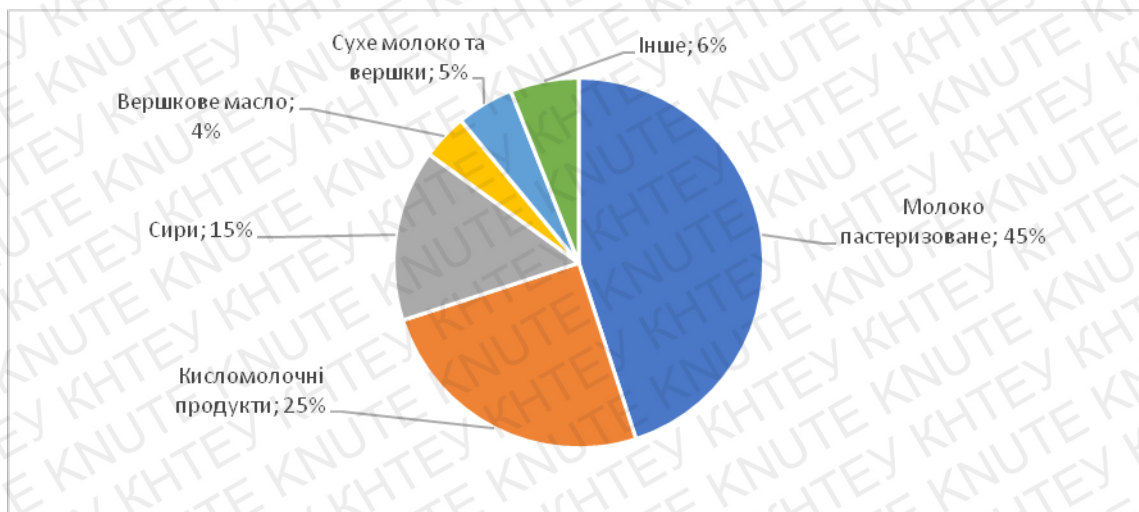


Рис. 2.3. Структура виробництва молочної продукції в Україні у 2017 році [54]

Ринок молока має свої специфічні особливості, пов'язані з властивостями молока та молочних продуктів – мало транспортабельністю й непридатністю до тривалого зберігання. Тому наявність оптимальних форм збуту молока та молокопродуктів, вигідних і продавцеві, і покупцю відіграють неабияку роль у функціонуванні цього ринку [56].

Згідно останніх даних ДССУ у січні-серпні 2017 року виробництво молока в господарствах усіх категорій склало 7 млн 171,7 тис. тон, що на 0,9% менше, ніж за відповідний період минулого року. Зокрема у серпні було вироблено 1 млн 28,3 тис. тон молока усіх видів, що на 47 тис. тон менше, ніж у липні, що показує традиційне сезонне скорочення виробництва молока. В порівнянні із серпнем 2016-го обсяг практично не змінився та зменшився на 3,9 тис. тон.

Виробництво та переробка молока відбувається у кожній області країн. Основними центрами виробництва промислового молока залишаються:

Полтавщина (290,2 тис. тон), Черкащина (205,2 тис. тон), Харківщина (165,4 тис. тон), Чернігівщина (162,9 тис. тон) та Київщина (150,7 тис. тон) [55].

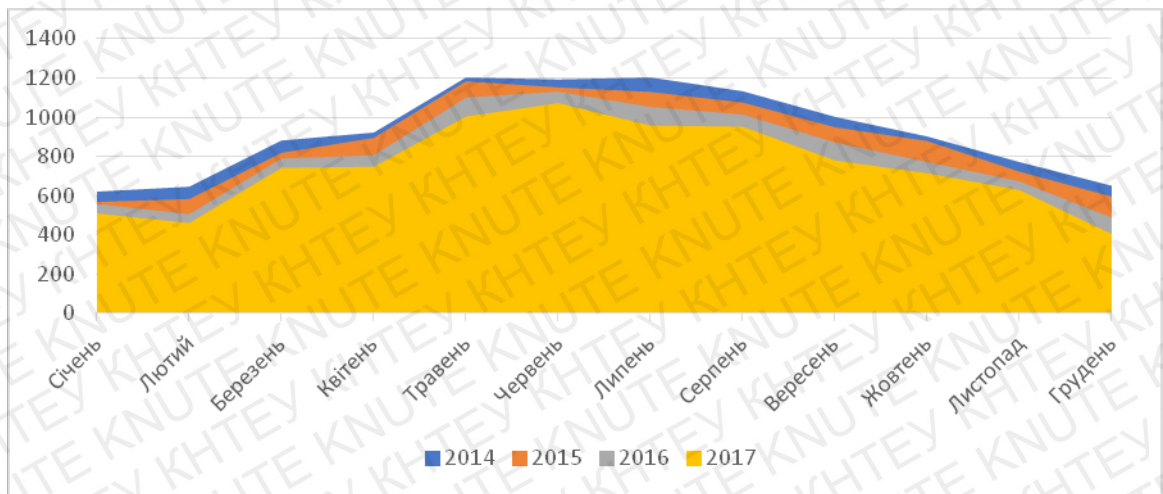


Рис. 2.4. Сезонність виробництва молока в Україні, тис. т. [55]

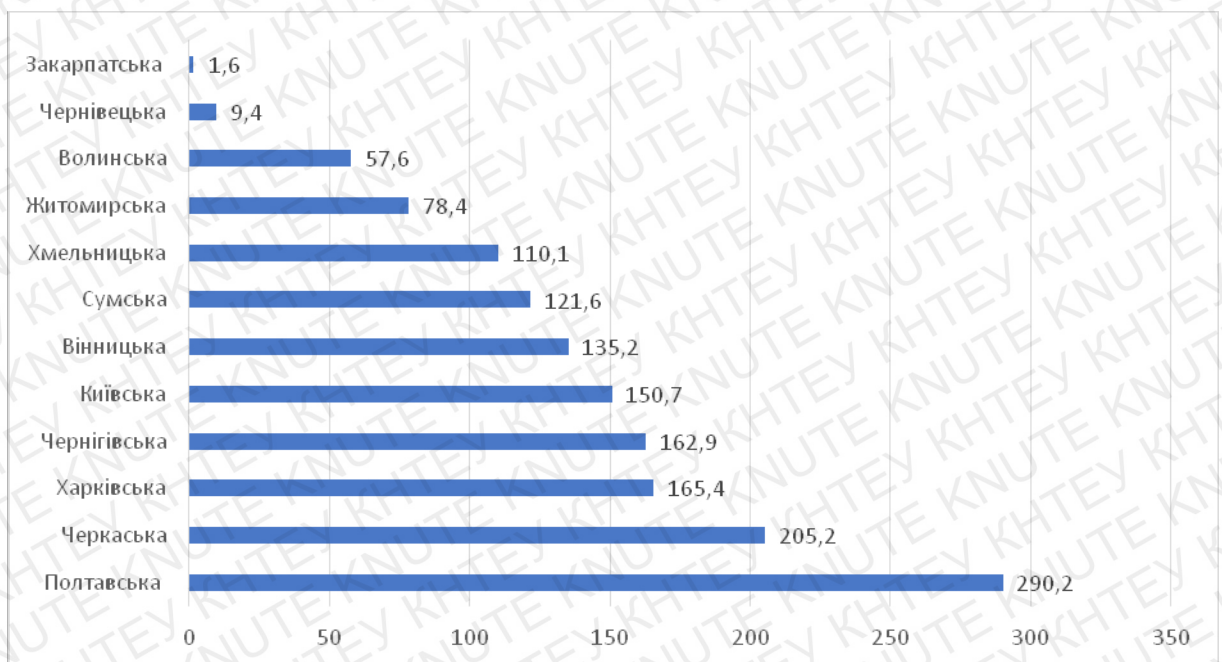


Рис. 2.5. Рейтинг виробників молока по областях в Україні, тис. т. [60]

На рис.3 Рейтинг виробників молока по областях в Україні, відображена більш детальна інформація, щодо виробництва промислового молока по областям на території України станом на 2017 рік. Лідуючу позицію займає Полтавська область, оскільки там розташований молокопереробної компанії «Данон Україна»

яка займає лідуючі позиції у кількісному обсязі молока та молочної продукції. Останнє місце займає Закарпатська область, оскільки у цій області відсутні заводи з промислової переробки молока, а вся сировина з домогосподарств і ферм обробляється та вживається локально на території, або використовується дрібними фермерами та молокозаводами з малими обсягами.[60]

Ринок молока та молочних продуктів здебільшого представлений більш ніж 200 підприємствами, майже 80% ринку контролює 30 заводів, значна частина яких входить до складу великих холдингів. В 2017 р. експерти відмітили 6 лідерів молочної продукції, серед яких найбільшу частку має «Молочний Альянс» (25,0%), найменшу – «Милкиленд» (5%). Решту ринку розподіляють між собою дрібні компанії та молокопереробні заводи. Більш детальна інформація представлена на рис.4 Частка ринку компаній на ринку молочних продуктів на 2017 рік.

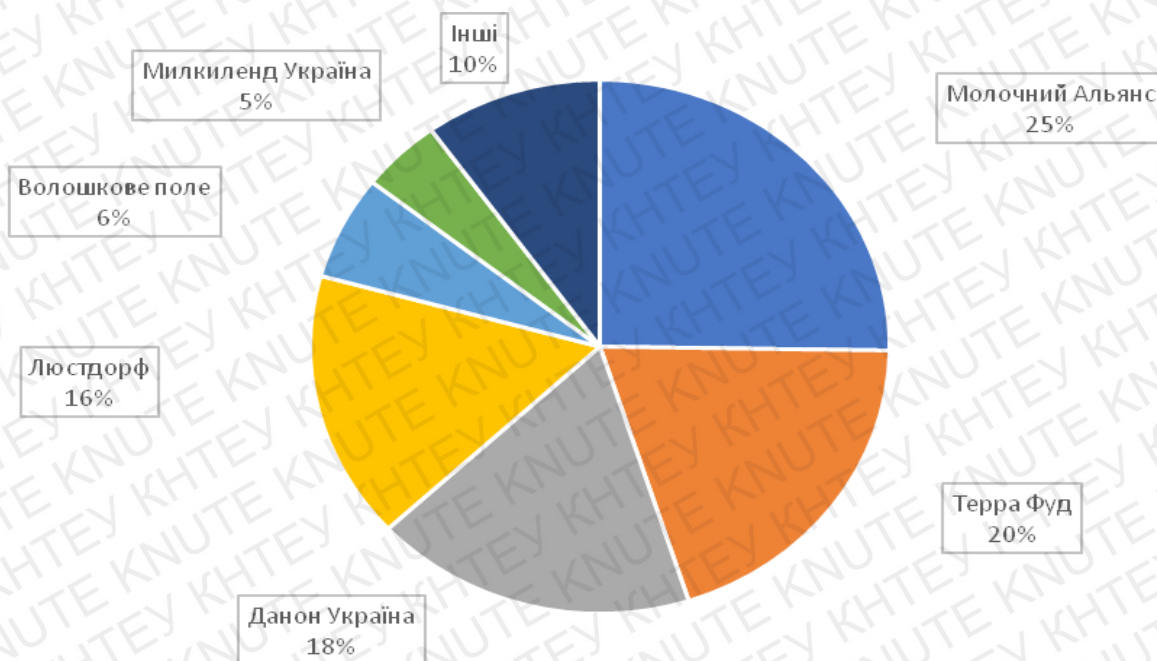


Рис 2.6. Частка ринку компаній на ринку молочних продуктів на 2017 рік, тис. т.[56]

На сьогоднішній день збут молочної продукції у місті Києві відбувається трьома шляхами, найпопулярніший з яких продаж молочної продукції у торговельних мережах, ринках та у локальних роздрібних точках які не є

мережевими. Такої тенденції дотримуються і всі міста мільйонери, а також районні центри областей та міста у яких поширені торговельні мережі.

Проте на території України, не включаючи міста, поширена досить проста, з позицій організаційно-технічного рівня, форма торгівлі сільськогосподарською продукцією на продовольчих ринках населених пунктів. Продавцями тут переважно виступають безпосередні виробники продукції, пропонуючи масовому покупцеві широкий її асортимент. З продуктів галузі на таких ринках за договірними цінами продають молоко, сир, сметану, вершкове масло [59].

За останні десятиріччя валове виробництво молока і молочних продуктів знизилось, але випуск фасованої молочної продукції в різноманітній упаковці зріс. Раніше для молока, сметани, інших кисломолочних продуктів використовували скляні пляшки із закупорюванням фольгою, а сир кисломолочний загортали у звичайний папір. Зараз використовується різноманітна упаковка за місткістю, формою і використаним пакувальним матеріалом, а також з поліпшеною яскравістю і привабливістю [55].

Останнім часом для фасування молочної продукції все більше використовують гнучкі полімерні плівки, комбіновані матеріали на основі картону, листові полімерні плівки у вигляді терм формованої упаковки, папір жиростійкий і ламінований фольгою, а також скляні тари.

Таблиця 2.2

Структура застосування пакувальних матеріалів для молочних продуктів (% за обсягом)

Матеріал пакування	2015	2016	2017
Скло	2%	2%	2%
Гнучкі полімерні плівки	44%	42%	41%
Жорсткі полімерні плівки	29%	33%	36%
Комбіновані матеріали на основі картону	19%	17%	16%
Жорсткі папери	5%	5%	4%

Папір з ламінованою фольгою	1%	1%	1%
-----------------------------	----	----	----

Аналізуючи таблицю 2.2 Структура застосування пакувальних матеріалів для молочних продуктів, можна сказати що лідуючою тарою для молочних продуктів є гнучкі полімерні плівки. Це загалом пояснюється тим, що молоко у гнучких полімерних плів продається за зменшеною ціною у порівнянні з жорсткими полімерними плівками, та іншими видами пакування, а оскільки молоко є товаром масового вжитку то ціновий критерій під час вибору товару стає для споживача вирішальним.

Поступово і пакування з жорсткої полімерної плівки збільшує свою частку на ринку, це загалом можна пояснити здешевленням виробництва такого типу тари, та зі зміною споживчої оцінки якості та надійності продукту у тарі з жорсткої плівки.

Отже, підводячи підсумок, можна сказати, що ринок молока та молочної продукції України характеризується значною нестабільністю і переважанням кризових явищ. Основні негативні тенденції спостерігаються у сировинному секторі. Вони проявляються через зменшення обсягів виробництва молочної сировини та зростання споживчих цін на неї.

На ринку діє більш ніж 200 підприємств з переробки молока, але 8 лідерів з близько 30 заводами по переробці молока і молочної продукції контролюють 80% ринку.

Головними місцями збуту молока та молочної продукції у місті Києві є торговельні мережі різних розмірів, від дрібних до великих, на другому місці залишаються ринки, проте їх частка у мережі збуту молочної продукції зменшується, оскільки у споживачів не виникає довіри до місць необладнаних місць продажу.

Головним за процентами обсягу видом тари є тара з використання гнучкої полімерної плівки, це пояснюється тим, що молоко є товаром масового споживання і ціновий критерій для споживача є найбільш важливим фактором під



час вибору. Проте продукції у пакуванні з жорсткої полімерної плівки та комбінованих матеріалів з картону поступово стають більш популярними. Це пов'язано з здешевленням виробництва такого типу пакування та зміною ставлення споживачів до такого виду продукції як до більш надійної та якісної.

Аналіз факторів макросередовища У даному підрозділі буде послідовно виділено основні фактори макросередовища ТОВ «Люстдорф» і проаналізовано їхній вплив на діяльність підприємства.

Серед політико правових факторів було виділене наступне:

1. Верховна Рада України прийняла в першому читанні законопроект №3871 "Про внесення змін до деяких законів України щодо заборони використання пальмової олії у виробництві харчових продуктів" [53].

Народні депутати переконані, що заборона пальмового масла в молочних продуктах дозволить зберегти здоров'я українців і відновити національну економіку. Метою законопроекту є пряма заборона використання пальмової олії у виробництві харчових продуктів, молока і молочних продуктів та встановлення адміністративної відповідальності за вчинене правопорушення. Ним передбачається внесення змін до Кодексу України про адміністративні правопорушення, а також за вчинене правопорушення. () Українська харчова промисловість на сьогоднішній день настільки пов'язана з використанням пальмового масла, що його фізично не можливо заборонити.

2. За законопроектом №8089 Верховна Рада пропонує зниження ставки з податку на додану вартість з 20% до 16%. Депутати запропонували знизити ставку податку на додану вартість (ПДВ) із 20% до 16% для боротьби із ухилянням від сплати податків. Також вони хочуть скасувати третю групу платників єдиного податку. Крім того, законопроект передбачає значні зміни до переліку видів діяльності, на основі яких підприємців відносять до другої групи платників єдиного податку. Законопроект забороняє бути платником першої та другої груп суб'єктам, які займаються оптовою торгівлею і посередництвом в оптовій торгівлі. Тобто витрати компанії зростають, ставка податку не знижується, що потребує пошуку шляхів збільшення доходів компанії.[53]

3. Ціни на оплату комунальних послуг для населення. Кабінет міністрів на засіданні вирішив підвищити ціну на газ для населення з 1 листопада 2018 року на 23,5%. Згідно з прийнятою постановою, ціна газу з 1 листопада становитиме 8,550 грн за куб. метр. До листопада діють спеціальні зобов'язання НАК «Нафтогазу» за поточною ціною. Збільшення ціни на оплату комунальних послуг веде за собою вели витрати населення. При збільшенні витрат населення на оплату комунальних послуг, має відбутися економія та заощадження коштів у інших сферах життя, наприклад економія коштів під час вибору продуктів харчування. Цей фактор може вплинути на підприємство, адже ринок буде більш направлений на економію, у тому числі і економії на молочну продукцію.

Задля простоти аналізу політико правових факторів макросередовища зведемо всі фактори в таблицю правових факторів (див. табл. 2.3)

Таблиця 2.3

Таблиця правових факторів макросередовища

№	Назва фактору	Можливість	Загроза
1	Законопроект про заборону використання пальмового масла на у молочних продуктах		Заборона пальмового масла у молочних продуктах змусить компанії шукати замітники, втрата коштів збільшення вартості продукції
2	Зниження ставки податку	Збільшення виплат компанії, збільшення прибутку	

3	Збільшення цін на комунальні послуги для населення		Зменшення платоспроможності споживачів означає перехід частини з них на продукцію «економ-класу» та процесу економії
---	--	--	--

Розглянемо також економічні фактори:

Ріст інфляції. На 2016 рік за даними Національного Банку України фактичний рівень інфляції склав 35,8%. Зазначений фактор впливає на рівень прибутків та обсягів продажу компанії. Компанія потребує впровадження ефективних змін з метою збільшення обсягів продажу. За прогнозом опитаних аналітиків, економіка України в 2018 році продовжить тенденцію відновлення після позитивного перелому в 2012-2014 роках, що призвело до зростання валового внутрішнього продукту на близько 1,5%. Провідні українські економісти очікують, що в наступному році зростання ВВП може прискоритися до 1,1%, промислове виробництво зросте на 1,7%, а інфляція сповільниться до 20% з 32-35% в 2017 році [52].

Даний фактор має вплив на купівельну спроможність населення та фактичних споживачів компанії, а отже в теорії може призвести до зменшення обсягів продажу товарів даної категорії, та перехід споживачів на більш дешеві товари конкурентів.

Отже, Ріст інфляції в країні може вплинути на діяльність компанії двома шляхами, при зменшенні платоспроможності споживачів можливе зменшення обсягів продажів, та перехід споживачів на більш дешеві марки конкуренти, що в теорії зменшить частку ринку компанії у категорії, та призведе до збільшення конкурентного тиску дешевих марок, на які перейдуть споживачі маючи на меті зекономити кошти на товарах даної категорії. (Рис.2.7)

Девальвація національної валюти. За даними Національного Банку України, в результаті військових дій, падіння економіки і втрати частини ВВП гривня девальвувала рекордними темпами: до 25 гривень наприкінці 2017-го і до 28

гривень в середині 2018-го. Американська інвестиційна компанія Goldman Sachs прогнозує, що 2019-го курс гривні буде на рівні 32 гривень за долар [52]. Це обумовлює потребу підвищення ціни на послуги, що може призвести до падіння обсягів продажу. Також важливим фактором є постійна зміна курсу долара до національної валюти – гривні. За 2018 рік простежується значне послаблення національної валюти, та зростання курсу долара, що негативно вплине як і на платоспроможність споживачів, по відношенню до підвищення цін. (рис. 2.8)

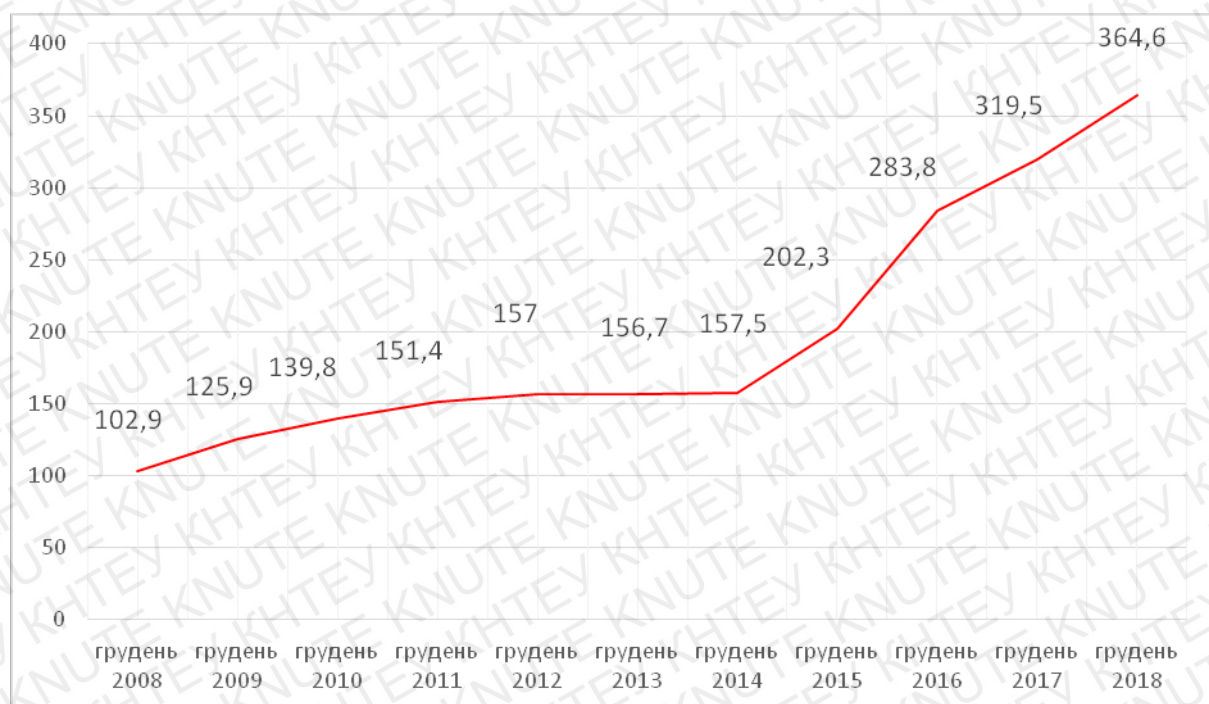
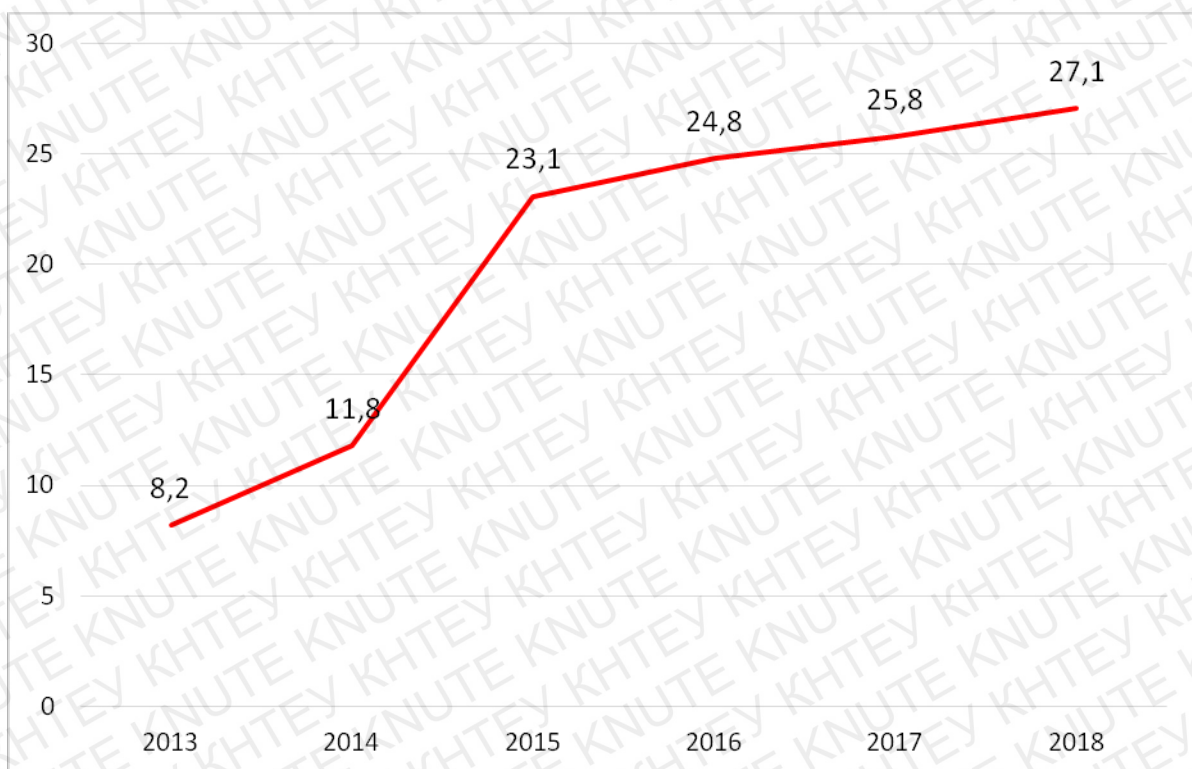


Рис. 2.7. Ріст інфляції в Україні у період з 2008 по 2018 рік [52]



*Рис. 2.8. Офіційний курс долара відносно гривні у 2013-2018 роках(21)*

Девальвація національної валюти може вплинути на діяльність компанії як негативний фактор, та є в теорії може призвести до дорожчання товару. В подальшому, збільшення ціни на товар, може вплинути на зменшення обсягів продажу у даній категорії товарів через зменшення платоспроможності споживачів.

1. За оцінками Мінсоцполітики України та за даними органів статистики, у період з 2014 року реальні наявні доходи населення стрімко падали: 2016 рік – на 14,9%; 2017 рік – на 16,2%; у 2018 році (за оцінками експертів) індекс реальних наявних доходів не перевищить 100% до попереднього року. При цьому середня заробітна платня зростала (одночасно зі збільшенням цін). Відновлення економічного зростання в Україні гальмуватиме значний спад платоспроможного попиту населення. Пожвавлення внутрішнього споживчого попиту відбуватиметься вкрай помірна 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 [52]. Співвідношення середньої заробітної платні в Україні та курс долара відображені на рис.1.5.

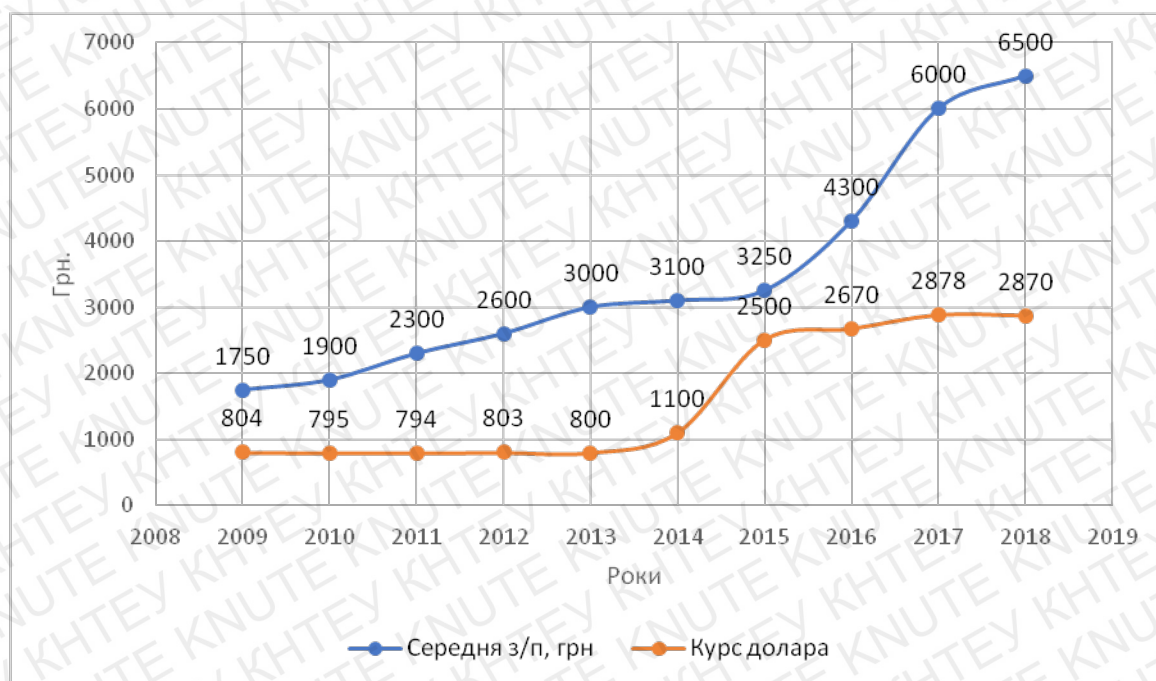


Рис. 2.9. Співвідношення середньої заробітної платні в Україні та курс долара (22)

Таблиця 2.4

Таблиця економічних факторів макросередовища

№	Назва фактору	Можливість	Загроза
1	Ріст інфляцій в країні		Нестабільний процес в економіці країни, який може призвести до труднощів ціноутворення
2	Девальвація національної валюти в країні		Падіння курсу національної валюти, та як наслідок дорожчання продукції

3	Зменшення платоспроможності населення	Зменшення платоспроможності споживачів означає перехід частини з них на продукцію «економ-класу»
---	---------------------------------------	--

Зменшення реальних доходів населення є одним з факторів зменшення платоспроможності споживачів, та є загрозою макросередовища. При зменшенні реальних доходів населення може зменшитися частка ринку компанії в сегментах «преміум» та «середній+» в результаті підвищення попиту на дешеві аналоги товарів-конкурентів. Цей фактор становить загрозу діяльності підприємства, оскільки основний прибуток компанії приносить сегмент «середній+».

Задля простоти аналізу економічних факторів макросередовища зведемо всі фактори в таблицю економічних факторів (див. табл. 2.4)

Наступною групою факторів, що розглядатимуться будуть соціальні фактори.

1. Головним соціальним фактором можна вважати урбанізацію населення країни. За останніми даними, та офіційними переписами, в Україні в 2013 році міське населення складало 31378.6 тис. (68.9% від всього населення). Урбанізація населення на пряму впливає на динаміку споживчого ринку молочної продукції. При збільшенні жителів міст та поселень міського типу, які не мають у господарстві велику рогату худобу, збільшуються попит на продукцію компанії, адже селяни які мають худобу не споживають продукцію компанії.

2. Тенденція до споживання здорової продукції. Не менш важливим соціальним фактором серед населення України, є тенденція, щодо споживання натуральних продуктів та пропагування здорового способу життя. На сьогоднішній день відбувається відмова споживачів від товарів з ГМО та неприродними надбавками. Зважаючи на таку тенденцію, це одночасно є і можливістю і загрозою для компанії «Люстдорф». Компанія не використовує ніяких неприродних добавок і ГМО у своїх продуктах, проте більшість продукції фірми проходить процедуру ультра пастеризації, що збільшує термін зберігання товару, проте у головах споживачів продукт стає хімічно обробленим та з

домішками, і це знижує ступінь довіри споживачів та в подальшому може вплинути на рівень продажів товару.

Задля простоти аналізу соціальних факторів макросередовища зведемо всі фактори в таблицю соціальних факторів (див. табл. 2.5)

Таблиця 2.5

Таблиця соціальних факторів макросередовища

№	Назва фактору	Можливість	Загроза
1	Урбанізація населення	Потенційне збільшення обсягу ринку	
2	Тенденція до споживання здорової продукції	Потенційне збільшення частки ринку компанії	Відмова частини споживачів від продуктів компанії

Зведені результати аналізу факторів макросередовища, можливості та загрози, що виникають на їх основі, представлено у Додатку Б.

Отже, у цьому пункті були розглянуті фактори макросередовища та визначені загрози або можливості, які вони несуть. Аналізуючи сукупність всіх факторів макросередовища, можна дійти висновку, що більшість з них у теорії можуть негативно вплинути на діяльність підприємства, проте вони є пріоритетними для держави, і вживаються заходи, щодо їх покращення.

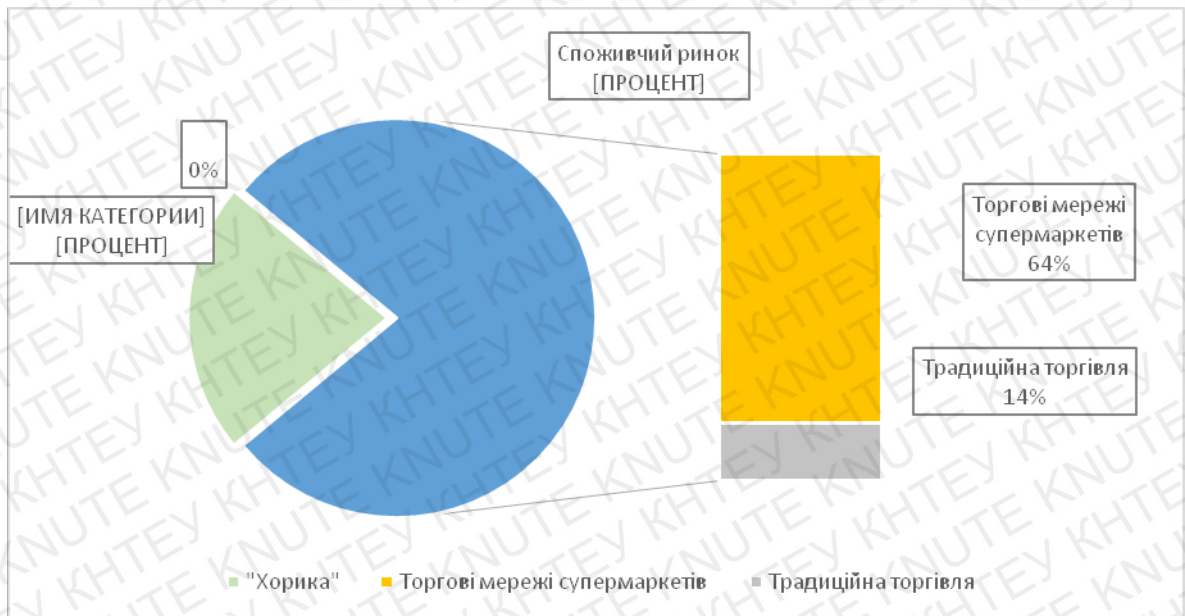
Аналіз факторів мікросередовища У даному підрозділі буде послідовно виділено основні фактори мікросередовища для ТОВ «Люстдорф» і проаналізовано їхній вплив на діяльність підприємства.

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

На сьогоднішній день компанія «Люстдорф» має два канали збуту своєї продукції, а саме: споживчий ринок та «Хорека» (B2b ринок). Продаж товарів на споживацький ринок відбувається через посередників – торговельні мережі та точки продажу традиційної торгівлі (ринки, сільські продуктові магазини).



У процентному співвідношенні споживацький ринок займає близько 78% всього обсягу збуту компанії, «хорека» займає лише 22%. Для більшої наглядності зведені дані представлені на рисунку 2.10.



*Рис. 2.10. Канали збуту компанії «Люстдорф» Джерело: внутрішня інформація компанії «Люстдорф»*

Компанія «Люстдорф» є виробником молочної продукції яка є товаром масового вжитку на споживчому ринку, проте виділяють ядро цільової аудиторії складають жінки, 25 – 50 років. які мають постійну роботу, мають дітей та знаходяться у шлюбі. Психологічний портрет: молоді мами, в першу чергу піклуються про своє здоров'я та здоров'я своїх дітей, які ведуть активний спосіб життя, позитивно налаштовані, із середнім і вище середнього доходом.

Важливим критерієм розподілу споживачів є сімейний стан, тобто чи є споживачі сімейними парами, та чи мають вони дітей чи ні. Етап життєвого циклу сім'ї:

- холостяцьке життя: в основному на прийнятті рішення впливає ціна товару;
- «повне гніздо», 1 стадія (молодшій дитині менше 2 років): важливим фактором є якість товару та безпека для дітей, важливим фактором також є відсутність домішок та консервантів;

- «повне гніздо», 2 стадія (молодшій дитині менше 6 років): важливим фактором є широкий асортимент, якість, ціна впливає меншою мірою;
- «повне гніздо», 3 стадія (діти школярі): важливим фактором є широкий асортимент, ціна впливає меншою мірою;
- «порожнє гніздо», 1 стадія (діти живуть окремо, члени сім'ї працюють): в основному на прийняття рішення впливає ціна товару;

Етап життєвого циклу сім'ї осіб, що приймають рішення про покупку свідчить, що вони схильні приймати раціональні рішення, що накладається ще й на той факт, що споживачі опираються на свій досвід та уподобання.

Компанія має декілька брендів, що націлені на різні цінові категорії споживачів, а саме:

- Бренд «На здоров'я» - «Преміум» ціновий сегмент
- Бренд «Селянське» та «Бурьонка» - «Середній +» ціновий сегмент
- Бренд «Весела бурьонка» - Середній ціновий сегмент

Для аналізу споживачів необхідно виділити критерії вибору молочної продукції. На вибір молока та молочної продукції впливають такі фактори та критерії:

- Ціна
- Наявність, якість та свіжість продукції у точці збуту
- Дизайн упаковки та загалом дизайн лінійки брендів
- Смакові характеристики товару та місце виготовлення
- Ширина асортименту
- Впізнаваність торгової марки
- Місця збуту продукції
- Наявність акційних пропозицій та сезонних знижок

На ринку виробників молочної продукції середнього цінового сегменту спостерігається монополістична конкуренція.

Принципи вибору конкурентів:

– стадія економічного розвитку (досвідчена компанія, що працює не один рік на ринку, стабільно функціонує, бренд диференційований в свідомості споживача);

– схожість асортиментної лінійки;

– перспектива зростання (фінансові можливості, перспектива зростання в галузі, частка компанії на ринку).

Основними конкурентами компанії «Люстдорф» на ринку молочної продукції є:

– «Простоквашино»

– «Яготинське»

Розглянемо сильні та слабкі сторони кожного конкурента.

Бренд «Простоквашино», бренд створений та розроблений компанією Danone.

Простоквашино - прогресивна українська марка якісних молочних продуктів, яка налічує близько 1200 працівників в Україні. Має 2 заводи з випуску молочної продукції у місті Кременчук та у місті Херсон. Головний офіс представництва в Україні знаходиться у місті Києві. На сьогоднішній день бренд «Простоквашино» пропонує широкий спектр товарів - має 27 товари у асортиментній лінійці. Товарний портфель бренду складається з молочних продуктів, дитячого харчування, йогуртів. На даний момент компанія має національну дистрибуцію своїх товарів, та має свій особистий логістичний відділ, який співпрацює з дистриб'юторськими логістичними центрами. Компанія також часто проводить акції для стимулювання збуту, та швидко реагує на зміни на ринку, що для компаній які входять у міжнародні холдинги є досить нетиповим [66].



Рис. 2.11. Торговий знак бренду «Простоквашино»

Провівши аналіз, можна дійти висновків, що сильними сторонами компанії є досить широкий асортимент, національне виробництво та ефективну систему стимулювання збуту, а слабкими – орієнтування на середній+ ціновий сегмент, що підвищує ціну на товари серед конкурентів. Загалом компанія «Danone», а саме бренд «Простоквашино» є сильним конкурентом, та займає позиції лідера у декількох категоріях.



*Рис. 2.12. Торговий знак бренду «Яготинське»*

«Яготинське» —торгова марка з насиченою історією тривалістю понад півстоліття, що виросла з маленького регіонального бренду у добре відому торгову марку із загальнонаціональною мережею дистрибуції. Бренд «Яготинське» належить групі компаній «Молочний альянс», який включає у себе такі бренди як «Яготинське», «Пирятин», «Славія», «Златоград». Продукція ТМ «Яготинське» — це якісна молочна продукція, смачна та корисна для здоров'я, що виробляється на сучасному обладнанні виключно з натурального коров'ячого молока від великих вітчизняних господарств без використання консервантів, що підтверджує безпеку продуктів. На сьогоднішній день асортимент компанії складається з 90 товарів. Представлені широким асортиментом молочні продукти ТМ «Яготинське» мають стабільно високу якість та зручну упаковку на будь-який смак, також бренд випускає сметану, молоко, масло, йогурти та кисломолочні сири [65].

Аналізуючи, можна дійти висновків, що сильними сторонами компанії є досить широкий асортимент, національне виробництво. Загалом бренд «Яготинське» також є сильним конкурентом, та займає позиції лідера.

Був проведений аналіз сильних та слабких сторін товару у порівнянні з конкурентами по виділених параметрах оцінки конкурентоспроможності. (табл. 1.9). Оскільки характеристики за якими споживачі обирають товари є як об'єктивними так і суб'єктивними, які не мають фактичного числового вираження, порівняння відбувається за відносною шкалою від -3 до 3, де -3 є краще за товар компанії, 3 – гірше, а 0 – характеристики товару компанії. Конкуренти позначені літерами – 1 ТМ «Простоквашино», 2 ТМ «Яготинське»

Таблиця 2.6

Аналіз сильних та слабких сторін фірми в порівнянні з конкурентами

№	Показник	Рейтинг товарів-конкурентів у порівнянні з ТМ «Люстдорф»						
		-3	-2	-1	0	1	2	3
1	Ціна продукції				2	1		
2	Місця збуту продукції						1,2	
3	Ширина асортименту продукції					1		2
4	Дизайн пакування та лінійки бренду			2			1	
5	Впізнаваність торгової марки				1,2			
6	Наявність акційних пропозицій та сезонних знижок				1,2			

Після проведення аналізу можна відмітити відсутність великих переваг продукції «Люстдорф» над конкурентами. Продукція «Люстдорф» має проблеми у таких факторах як: Місця збуту продукції, ширина асортименту та дизайн пакування. Проте характеристики пізнаваності торгової марки та наявність акційних пропозицій на рівні з конкурентами.

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 ядро цільових груп споживачів, і виходячи з цього компанія орієнтується саме на співпрацю з великими компаніями та посередниками.

Станом на 2019 рік компанія співпрацює з такими великими торговельними мережами як:

- Fozzy Group (Fozzy, Сільпо, Фора)
- METRO Cash & Carry
- Новус
- Рітейл Груп (Велика Кишеня, Велмарт)
- Ашан Україна (Auchan)
- Фуршет
- Амстор
- ЕКО-маркет
- Таврія В (Таврія-В, Космос)
- Varus

До торговельних посередників входять майже всі найбільші компанії на ринку України, та регіональні мережі. Проте компанія «Люстдорф» на сьогоднішній день не продає свою продукцію у найбільшій торговельній мережі АТБ, це загалом пов'язано з політикою ціноутворення та логістичними проблемами. Це є великим недоліком для компанії «Люстдорф», адже два найближчих конкуренти представлені у даній торговельній мережі.

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

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 щодо конкурентів та

споживачів. В подальшому наведено матрицю SWOT – аналізу, PEST аналізу та СОП аналізу відповідно до зробленого аналізу ринку.

		Важливість	
		Висока	Низька
Висока	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Кваліфіковані робітники</li> <li>- Налагоджені зв'язки з постачальниками та партнерами</li> <li>- Достатні фінансові та інформаційні ресурси компанії</li> <li>- Наявність чіткої маркетингової стратегії</li> <li>- Наявність зведених маркетингових досліджень всіх регіонів та всіх категорій споживачів</li> <li>- Розгалужена система збуту по території України з представництвами у регіонах</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Зручне розташування центрального офісу представництва</li> <li>- Досвід роботи на ринку, 17 р. (довіра та лояльність існуючих споживачів)</li> <li>- Знання конкурентної ситуації</li> <li>- Наявність власного автопарку</li> </ul>	
	Низька	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Відсутність товару у найбільшій торговельній мережі</li> <li>- Складна організаційна структура відділів та зв'язків між ними</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*

Всі аналізи діяльності підприємства та конкурентного стану були зроблені на основі опитування працівників компанії, та/або опираються на внутрішню інформацію компанії, та/або на інформацію яка законним чином була зібрана незалежними дослідницькими компаніями.

Аналіз внутрішнього середовища. При розгляді ефективності оцінується достатність обсягу та продуктивності ресурсів.

Висновки до матриці внутрішнього середовища. Компанія повністю забезпечена ресурсами, як фінансовими у достатній кількості, так і інформаційними – дослідження ринку по категоріям товарів та розмежування по різним областям України щоквартально розробляється спеціалістами з досліджень

з компанії «Nilson», та обробляється власним відділом маркетингу. 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.

З низько ефективних факторів головним залишається те, що орендований склад компанії знаходиться далеко від головного офісу, що значно ускладнює контроль над використання місця на ньому.

Для дослідження стану середовища компанії «Люстдорф» потрібно провести PEST аналіз. PEST аналіз спрямований на дослідження зовнішнього середовища ринку, а саме: економічних, політико-правових, технологічних та суспільних факторів які можуть виникнути, та вплинути на діяльність підприємства. PEST аналіз наведений у Додатку Г.

Аналізуючи таблицю, можна сказати, що на сьогоднішній день зовнішнє середовище для ТОВ «Люстдорф» не є сприятливим. Найбільший негативний вплив для підприємства становить політико-правові фактори, це пояснюється регулюванням держави по галузі та наявність норм і сертифікацій для виробників молочних товарів. Також негативний вплив несуть і економічні фактори середовища, це пов'язано з нестабільною ситуацією на валютних ринках та збідніння населення країни. Позитивну тенденцію демонструють лише суспільні фактори та технологічні. Технології обробки, зберігання та пакування молочних товарів з кожним роком розвиваються, це є позитивним як для галузі в цілому так і для підприємства «Люстдорф».

Для аналізу мікросередовища маркетингу агенції було використано методи SPACE та СОП-аналізу. Метод SPACE розшифровується як Strategic Position and Action Evaluation (оцінка стратегічного становища та дій) аналізує позиції на ринку малих та середніх підприємств та пропонує оптимальну стратегію подальшого розвитку. За цим методом ,становище компанії визначається на основі внутрішнього та зовнішнього стану підприємства (Дивись Додаток Д).



Виходячи з даних наведених у таблиці, та координат можливо побудувати вектор провідної стратегії для підприємства. Даний вектор розвитку наведений у рисунку 2.13.

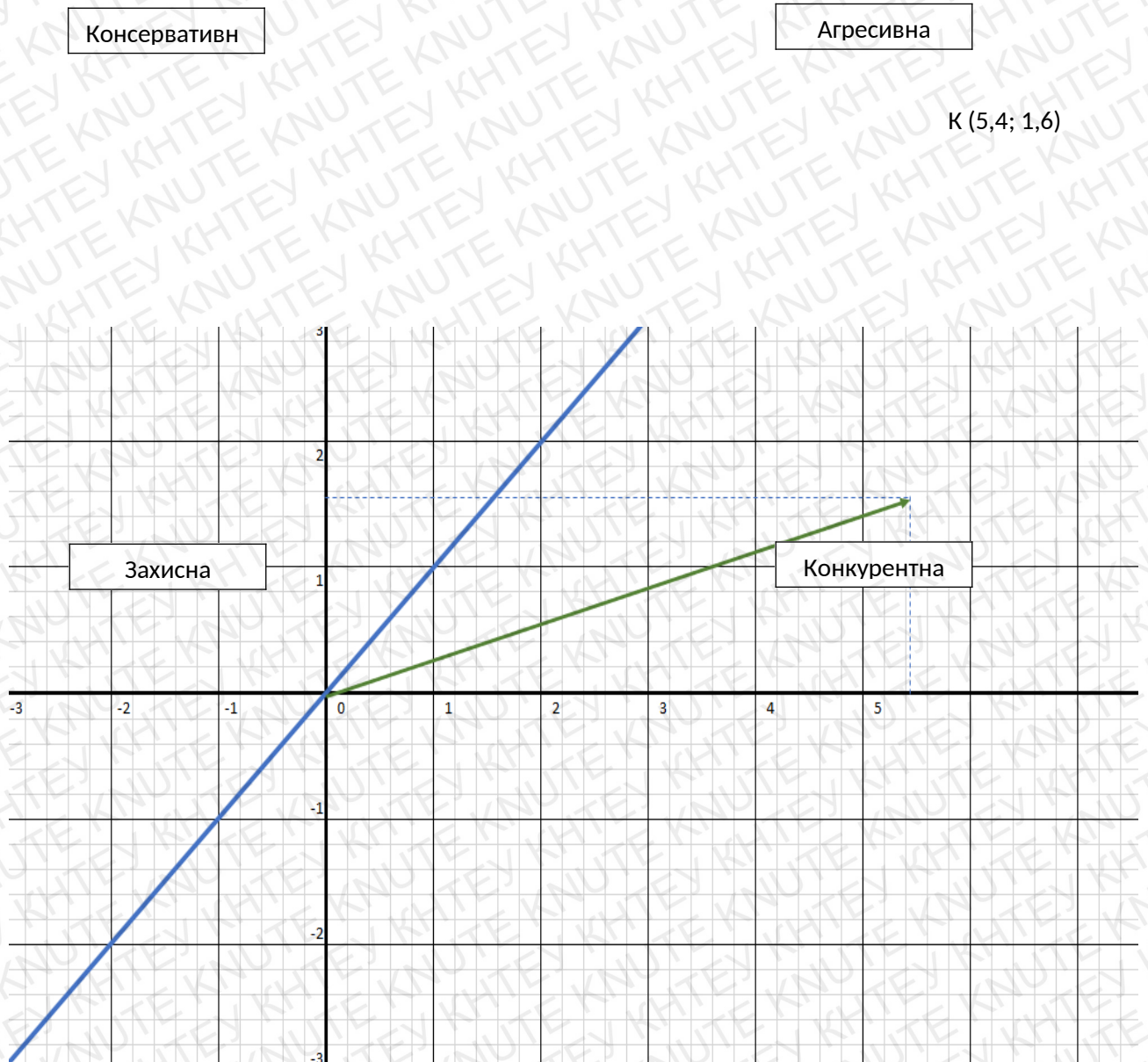


Рис. 2.13 Вектор рекомендованої стратегії компанії «Люстдорф»

Виходячи з аналізу, компанія знаходиться у зоні агресивної стратегічної позиції (галузь приваблива, але нестабільна). Загрози для компанії не є значними, необхідно сконцентруватися на забезпеченні досягнення поставлених цілей. Дії компанії повинні бути спрямовані на інвестування в розвиток компанії, та

створенні конкурентних переваг серед конкурентів. Також, активними заходами можуть бути:

- активна цінова політика підприємства по відношенню до конкурентів, проте існують обмеження по зниженні ціни.
- Освоєння нових сегментів ринку. Створення товарів у суміжних сегментах, та запуск його на ринок.
- Створення новинок та розвиток вже існуючих товарів даної категорії.
- Активне просування бренда, шляхом реклами та стимулювання збуту.

Далі було проведено СОП аналіз. Згідно методики СОП виділяється чотири розділи аналізу і 16 показників, які повинні оцінюватися експертним шляхом [Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі. Навчальний посібник. - Львів: видавництво "Новий Світ-2000", 2003. - 272 с.].

Метод СОП передбачає оцінку рівня розвитку показників звітнього року до минулого року.

Питання для загальної оцінки підприємства:

- Структура – Як швидко компанія приймає рішення? Чи достатньо делегуються повноваження? Чи багато «проміжних ланок», які можна спростити?
- Корпоративна культура – Чи сповідують співробітники цінності компанії? Чи проводиться тимбилдинг? Чи достатньо працівники кваліфіковані?
- Стиль керівництва (топ-менеджмент) – Чи в курсі керівництво всіх процесів всередині компанії? Чи розділяють відповідальність? Чи достатньо спілкуються з підлеглими?
- Стиль роботи (середній і низовий рівень) – Чи зловживають працівники своїм становищем? Чи поважають колег? Чи розвиваються та мотивують інших?

Питання для оцінки ресурсів підприємства:

- Фінанси – Чи достатнім є прибуток компанії? Чи є кредитні зобов'язання? Чи рентабельність вища за банківський відсоток?
- Комунікації – Чи достатня кількість реклами? Чи є PR? Чи є SMM? Чи є реклама брендів у мережі Інтернет? Чи є канали на Youtube?

- Технології – Чи амортизується обладнання? Чи впроваджуються інновації? Чи оптимізується реалізація проектів через програмне забезпечення?
- Персонал – Чи є соціальний пакет для співробітників? Чи конкурентна зарплата? Чи пропонується кар'єрне зростання? Чи є курси з підвищення кваліфікацій?

Зведені дані наведені у таблиці стратегічної оцінки підприємства та його ресурсів (Таблиця 2.16).

Таблиця 2.7

Стратегічна оцінка підприємства та його ресурсів

Показники	Звітне півріччя	Минуле півріччя	Відхилення
Загальна оцінка підприємства	4.5	4.25	+0.25
Структура	4	4	-
Корпоративна культура	5	5	-
Стиль керівництва	4	4	-
Стиль роботи (середній рівень)	5	4	+1
Ресурси	4.75	5	-0.25
Фінанси	5	5	-
Комунікації	4	3	+1
Технології	6	6	-
Персонал	4	6	-2

Питання для оцінки знання підприємства:

- Фінансів – Чи звітують перед робітниками? Чи прозоро ведеться бізнес? Чи виконується річний бюджет?
- Клієнтів – Чи зберігається лояльна аудиторія? Чи залучається нова? Чи ЦА реклами співпадає з ЦА продукту?
- Конкурентів – Чи захищаємося від конкурентів? Чи слідкуємо за їх інновації? Чи знаємо їх ціни та стан справ?
- Галузі – Чи знаємо динаміку галузі? Чи слідкуємо за законами? Чи використовуємо свій досвід? Питання для оцінки стратегії підприємства:

- Фінансова – Чи є мета щодо прибутку на декілька років вперед? Чи враховані ризики? Чи є джерела зростання?
- Маркетингова – Чи є мета щодо частки ринку? Чи є план інновацій? Чи є комунікаційна стратегія?
- Комерційна – Чи є план продажів? Чи планується партнерство з іншими учасниками ринку? Чи покращуються умови для клієнтів?
- Впровадження – Чи розписаний тактичний план впровадження стратегії? Чи він виконується? Чи реалізація співпадає з планом?

Таблиця 2.8

Стратегічна оцінка знань підприємства та його стратегії

Показники	Звітне півріччя	Минуле півріччя	Відхилення
<b>Знання</b>	6,25	6	+0.25
Фінансові знання	8	8	-
Знання споживача	5	4	+1
Інформація про конкурентів	7	7	-
Стан у галузі	5	5	-
<b>Стратегія</b>	4.75	4.5	+0.25
Фінансова	4	4	-
Маркетингова	6	5	+1
Комерційна	5	4	+1
Впровадження	4	5	-1

За результатами 16 показників СОП-аналізу, стратегічна оцінка підприємства «Люстдорф» зросла на 0,5% у порівнянні з минулим роком. Ця позитивна динаміка за декілька років може привести компанію до бажаного рівня розвитку показників, та до збільшення конкурентоспроможності на ринку.

Для аналізу одночасно внутрішнього і зовнішнього середовища було використано метод SWOT-аналізу. Він розглядає одночасно сильні та слабкі сторони компанії, а також можливості та загрози внутрішнього середовища. З урахуванням внутрішніх та зовнішніх факторів, SWOT спрямований на визначення корпоративної стратегії у загальних рисах

## SWOT-аналіз

<b>S</b>	<b>W</b>
1. Компанія має досвід роботи на ринку 2. Фінансова стабільність компанії та фінансові резерви компанії 3. Компанія має широкий асортимент продукції (бренди та суборенди) 5. Розгалужена мережа збуту продукції 6. Постійні розробки та інновації 7. Тестування товарів за вищими стандартами	1. Висока ціна продукції у порівнянні з конкурентами. Товар преміум сегменту.
<b>O</b>	<b>T</b>
1. Зростання важливості якості товару перед усіма іншими факторами 2. Орієнтація споживачів на «європейську» якість, що є можливим елементом позиціонування 4. Заборона випуску молочної продукції нижче першого сорту	1. Збідніння населення України – цінова залежність споживачів – зниження кількості споживачів компанії 2. Збільшення кількості конкурентів, що випускають дешеву продукцію – зниження частки ринку 3. Нестабільність економічно-політичного становища, що не дає можливість більш надійного прогнозування та точного планування

Отже, аналізуючи сильні та слабкі сторони компанії, макросередовище, мезосередовище, можливості та загрози що існують на ринку, можливо зробити висновки, що компанія на даний момент має всі можливості для використання ринкових можливостей. Також підприємство має ресурси для нівелювання загроз з боку ринку та нестабільності ситуації в країні

Для того, щоб визначитись з різновидом стратегії, який слід обрати для реалізації, необхідно порівняти вплив внутрішні сильних та слабких сторін, а також зовнішніх можливостей та загроз (дивись Додаток Є)

За результатами проведеного аналізу, компанія має більше можливостей, ніж загроз (46,7 та 32,3 відповідно). Також було визначено, що сильні сторони компанії переважають над слабкими (3,90 та 10,51 відповідно). Таким чином, доцільно використовувати стратегію «максі-максі».

- Фірма повинна вживати активні дії для зміцнення своєї позиції на ринку шляхом збільшення своєї частки, диверсифікації продуктів, виведення на ринок товарів-новинок.
- Сприятлива фінансова ситуація дозволяє виділяти додаткові кошти на науково-дослідні роботи, збільшувати фінансовий портфель, поглинати дрібних конкурентів тощо.

Отже, аналізуючи сильні та слабкі сторони компанії, макросередовище, мезосередовище, можливості та загрози що існують на ринку, можливо зробити висновки, що компанія на даний момент має всі можливості для використання ринкових можливостей. Також підприємство має ресурси для нівелювання загроз з боку ринку та нестабільності ситуації в країні

При дослідженні ринкових цін конкурентів, та співставленні товарної ціни з продуктами компанії було визначено значну різницю у ціні продукту. Ціна на товар є найвищою на ринку, це загалом пов'язано з станом на ринку, та найбільшою якістю товару.

### **2.3 Оцінка результативності бренд-менеджменту ТОВ «Люстдорф» у торговельних мережах**

Розвиток ринку призводить до загострення конкурентної боротьби між компаніями-виробниками, адже фактор ціни хоч поступово, але починає ставати менш значущим у процесі вибору та купівлі продукту. Великі компанії інвестують в коригування бренду відповідно до ринкової ситуації та споживчих вимог, використовуючи масивну комунікаційну підтримку. Малі, локальні та новостворені компанії зосереджують свої зусилля на процесах брендингу та

створенні причин для віри задля успішної диференціації та конкурентної боротьби.

Для більш детально аналізу потрібно дослідити 3 напрямки діяльності: конкурентоспроможність товару, споживче вподобання та ринкову ситуацію компанії та визначити їх проблемні місця.

На сьогоднішній день компанія Люстдорф співпрацює з близько 16 торговельними мережами на всій території України. З всього переліку посередників – 6 є найбільшими торговими мережами на території України, які мають магазини типу гіпер-, мега- та супер маркети. Такі типи магазинів наразі займають близько 64% (і лише 14% займають магазини традиційної торгівні – біля дому) місць, у яких відбувається купівля молочних товарів у містах. Потрібно також розуміти, що з кожним роком посилюється конкуренція серед виробників молочної продукції і супермаркети стають місцем де відбувається основна боротьба за споживача серед брендів. Оскільки молочна продукція, є загалом, доволі одноманітна та несуттєво відрізняється один від одного, то виробники намагається максимально ефективно задіяти весь комплекс маркетингу який розроблений у підприємства.

Під час дослідження розташування товарних лінійок компанії Люстдорф, а саме брендів: «На здоров'я», «Бурьонка» та «Селянське» у торговельних мережах, було виявлено ряд проблем, які можуть вплинути на ставлення споживачів до торгових марок негативним чином. Цими проблемами були загалом місця розташування товарів у магазинах, гіпермаркетах та супермаркетах різного розміру та формації. Схематично розташування продукції зображено на рисунку 2.14.

Таке розташування пов'язано з тим, що продукція компанії Люстдорф є ультра пастеризованою, на відміну від товарів конкурентів які випускають продукцію з пастеризацією.

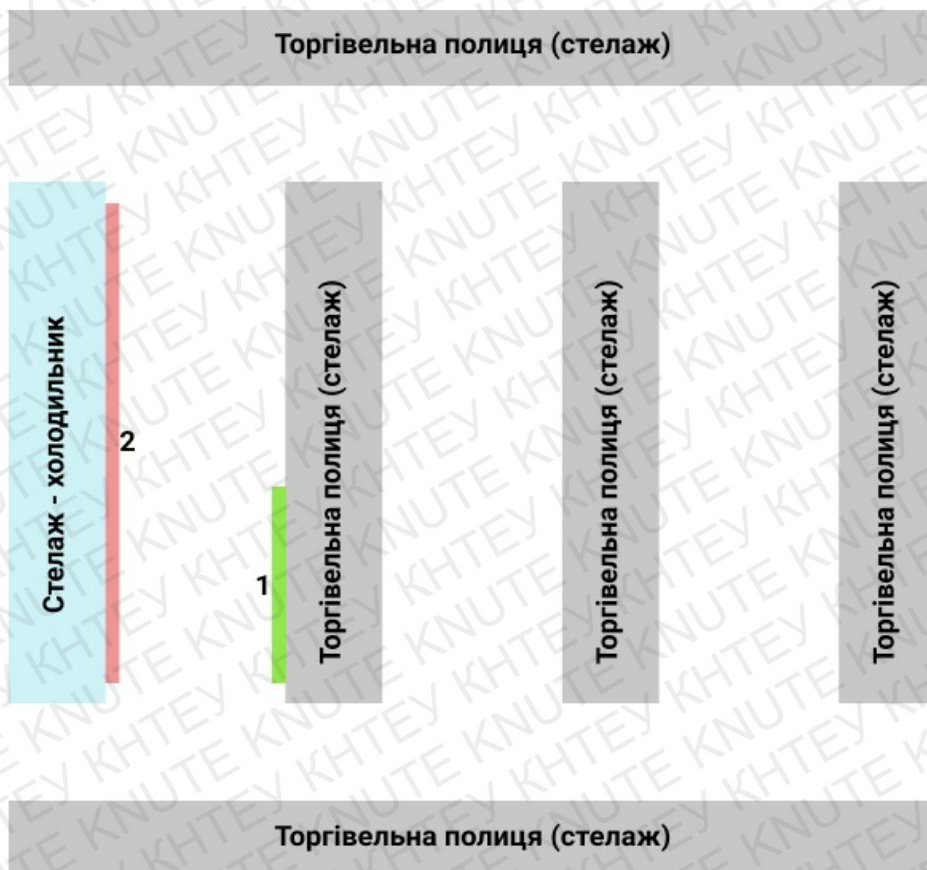
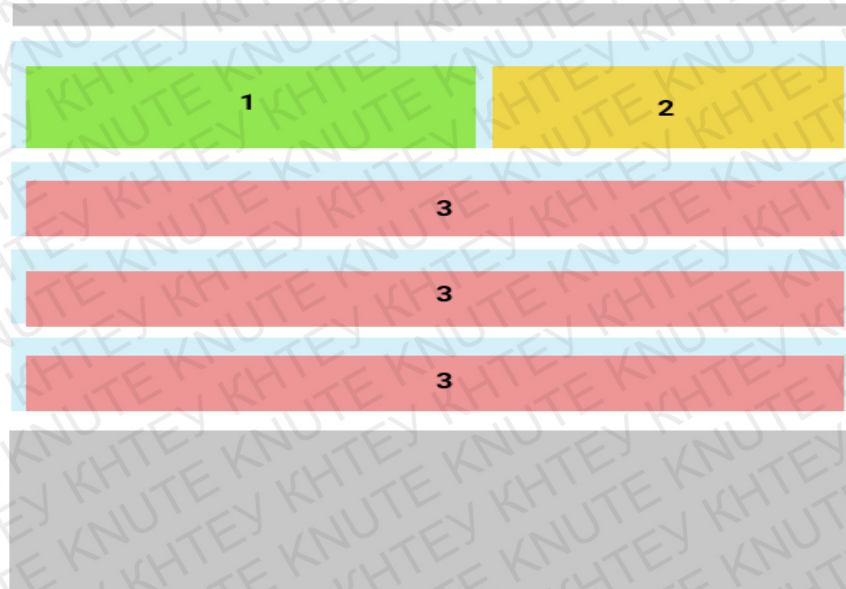


Рис. 2.14 Схематичне розташування товарів у магазині типу супер-, гіпер-маркет. 1 – Продукція компанії Люстдорф, 2 – продукція конкуртів.

Процес ультра пастеризації ніяк не змінює кількість корисних речовин у молоці, і відрізняється лише методом первинної обробки на заводі під час розливу молока, проте після процесу ультра пастеризації молоко можливо зберігати більш довгий час та не у такому температурному режимі. Ці фактори впливають на те, що представники торгових мереж приймають рішення про виокремлення місця для товару не у стелажих-холодильниках, а поряд з товарами заміниками традиційного молочного сегменту, або дорогими імпортними заміниками. Таке сусідство несе негативні наслідки для сприйняття рядовим споживачем, адже, з одної сторони, постає питання «Що додали до цього молока?», «Чи є там ГМО?» та ряд інших. А з іншої сторони – сусідство з дорогими імпортними товарами заміниками які мають високу ціну, та товари компанії Люстдорф які мають нижчу ціну – можуть сприйматися споживачем як дешева продукція країн сусідів, що в кінцевому результаті теж впливає на рішення про покупку товару негативним чином.



Існує також інша проблема з розташуванням, яка в кінцевому результаті може впливати на рішення споживача про покупку товару – це розташування ультра пастеризованої продукції на верхній полиці торгового стелажа. Схематично зображено на рисунку 2.15.



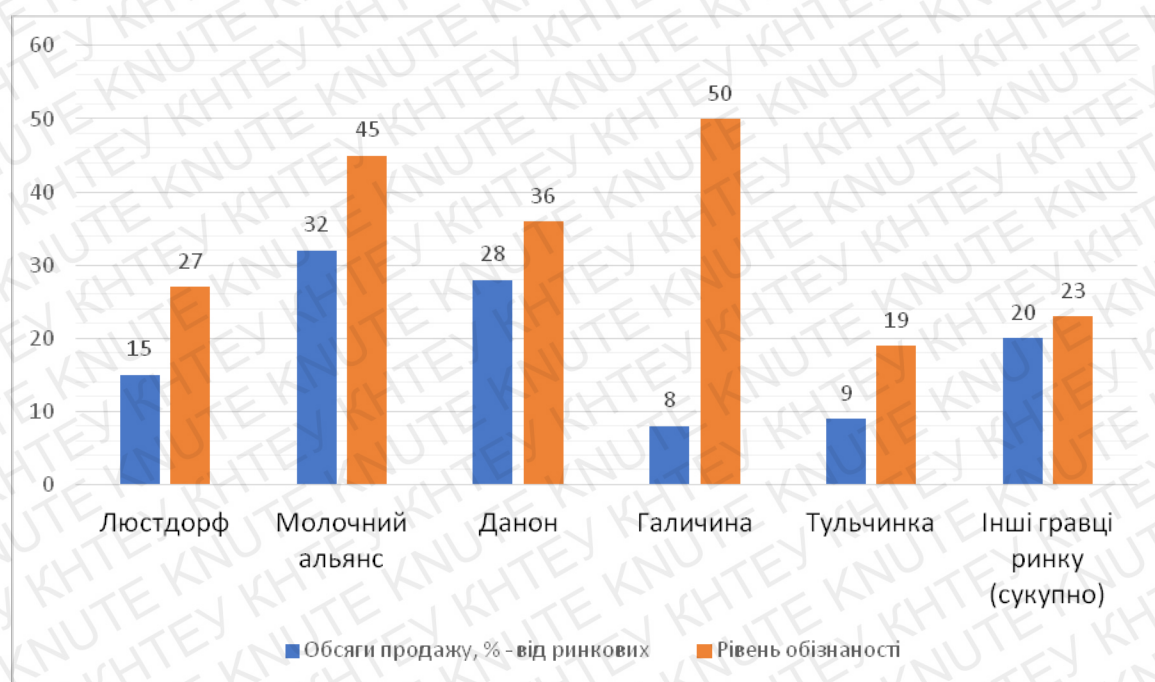
*Рис. 2.15 Схематичне розташування товарів на стелажі у магазині типу супер-, гіпер- маркет. 1 – Продукція компанії «Люстдорф», 2 – імпортна продукція, 3 - продукція конкурентів*

Проблема такого розташування товару компанії в тому, що споживач керуючись законом “На рівні ока”, за яким у зоні найбільшої концентрації уваги людини перебувають предмети, розташовані на рівні очей, а на товари розташовані на полиці, яка знаходиться вище рівня очей, втрачається близько 40% уваги споживача, а також тим, що в деяких магазинах верхні полиці стелажів використовують як додаткове місце для перетримки товару, тобто місце складування.

Таке розташування товару загалом пояснюється економічними показниками, та специфікою роботи у торгових мережах. За відкритою вторинною інформацією можна дізнатися про процеси роботи торгових мереж, а також, що компанія виробник платить певні кошти за розміщення товарів на полицях. Полиця яка знаходиться на рівні ока, так звана «золота полка» є

найдорожчою, і всі компанії-конкуренти прагнуть виставляти продукцію саме на цій полиці. Також розміщення товарів компанії «Люстдорф» на верхній полиці пов'язано з циклом оновлення товару. Оскільки строк придатності товару є більшим ніж у конкурентів, то цикл оновлення товару складає більше часу, у той же час, пастеризоване молоко має менший цикл оновлення і торгові мережі націлені на найшвидший розпродаж товарів, для уникнення не реалізації та псування продукції, і як результат втрату коштів.

Для оцінки результативності підприємства також потрібно дослідити рівень обізнаності споживачів про бренд, та рівень задоволеності брендом серед споживачів, для цього компанія Люстдорф залучала незалежні дослідницькі агенції. На сьогодні про бренди компанії Люстдорф знають та можуть назвати близько 27% споживачів на ринку.



*Рис. 2.16 Графік рівня продаж та рівня обізнаності про компанію. Джерело: внутрішня інформація компанії «Люстдорф»*

Аналізуючи графік, можна сказати, що у компанії, що мають лише один бренд-виробника молочної продукції рівень споживацької обізнаності вище ніж у мультибрендових компаній. Проте значно нижчий рівень частки ринку – тобто відсотку від проданих товарів у категорії.

Компанії Люстдорф має досить непоганий результат по рівню обізнаності серед усіх компаній. Лідерами ко співвідношенню рівня споживчої обізнаності та рівнем продажу займає компанія Данон, оскільки вона має достатньо ресурсів для просування своїх брендів на ринку, та має сильні бренди у активі.

Молочний альянс і має найбільший рівень продажу товарів серед усіх конкурентів, та найбільшу споживчу обізнаність, це пов'язано з тим, що бренд портфель компанії складається з сильних брендів.

Потрібно розуміти, що наведений параметр рівня обізнаності є сукупним як для монобрендових компаній, таких як «Галичина», так і для компаній які є мультибрендовими, такі як «Молочний альянс».

Низький рівень споживацької обізнаності може бути результатом невеликої конкурентної диференціації. Споживачі загалом під час вибору молочної продукції орієнтуються та декілька речей: на ціну, на наявність товару на полицях та на зовнішній вигляд пакування товару.

Оскільки цінова політика компаній молочної промисловості є досить схожа, і держава контролює рівень цін на цю категорію товару – потрібно приділяти увагу іншим параметрам покращення результативності. Важливим фактором так є наявність товарів на торгових полицях, споживачі загалом не хочуть брати останній товар бренду який розміщений на полиці, і скоріше за все приймуть рішення щодо іншого бренду.

Зовнішній вигляд товару у такій категорії як молочні продукти грає велику роль, а також впливає на рівень обізнаності споживачів про конкретний бренд, і дослідженні стану речей потрібно приділяти додаткову увагу під час аналізу. Зовнішній вигляд товару можна розділити на 2 підпункти:

- Форма та матеріал пакування
- Колір пакування

Останнім часом для фасування молочної продукції все більше використовують гнучкі полімерні плівки, комбіновані матеріали на основі картону, листові полімерні плівки у вигляді терм формованої упаковки, папір жиро стійкий і ламінований фольгою, а також скляні тари.

Таблиця 2.10

Структура застосування пакувальних матеріалів для молочних продуктів (% за обсягом)

Матеріал пакування	2015	2016	2017
Скло	2%	2%	2%
Гнучкі полімерні плівки	44%	42%	41%
Жорсткі полімерні плівки	29%	33%	36%
Комбіновані матеріали на основі картону	19%	17%	16%
Жорсткі папери	5%	5%	4%
Папір з ламінованою фольгою	1%	1%	1%

Аналізуючи дані таблиці 1 можна сказати, що найпоширенішою тарою для молочних продуктів є гнучкі полімерні плівки. Це загалом пояснюється тим, що молоко у гнучких полімерних плівках продається за зменшеною ціною у порівнянні з жорсткими полімерними плівками та іншими видами пакування, а оскільки молоко є товаром масового вжитку, ціновий критерій під час вибору товару стає для споживача вирішальним. Задля більш наглядної демонстрації наведені фотографії різних типів пакування (див. рис. 2.17).

Оскільки споживач досить часто приймає рішення про покупку не заздалегідь, а безпосередньо під час візиту у магазин та при контакті з стелажем-холодильником, важливим чинником вибору може слугувати диференціація від конкурентів, оскільки якщо споживач зупинить свій погляд на яскравому товарі серед усіх інших однакових товарів конкурентів, зростає шанс прийняття рішення про покупку саме такого товару. Таку диференціацію можливо легко впровадити шляхом зміни кольору пакування. Для запровадження такого рішення потрібно

визначити які на сьогоднішній день кольори пакування молочної продукції існують на ринку (див. рис. 2.18).



Рис. 2.17 Різні типи пакування молочних виробів. 1-Комбіновані матеріали на основі картону, 2,3,4- жорсткі полімерні плівки, 5 -скло, 6 – жорсткі папери, 7 – гнучкі полімерні плівки.

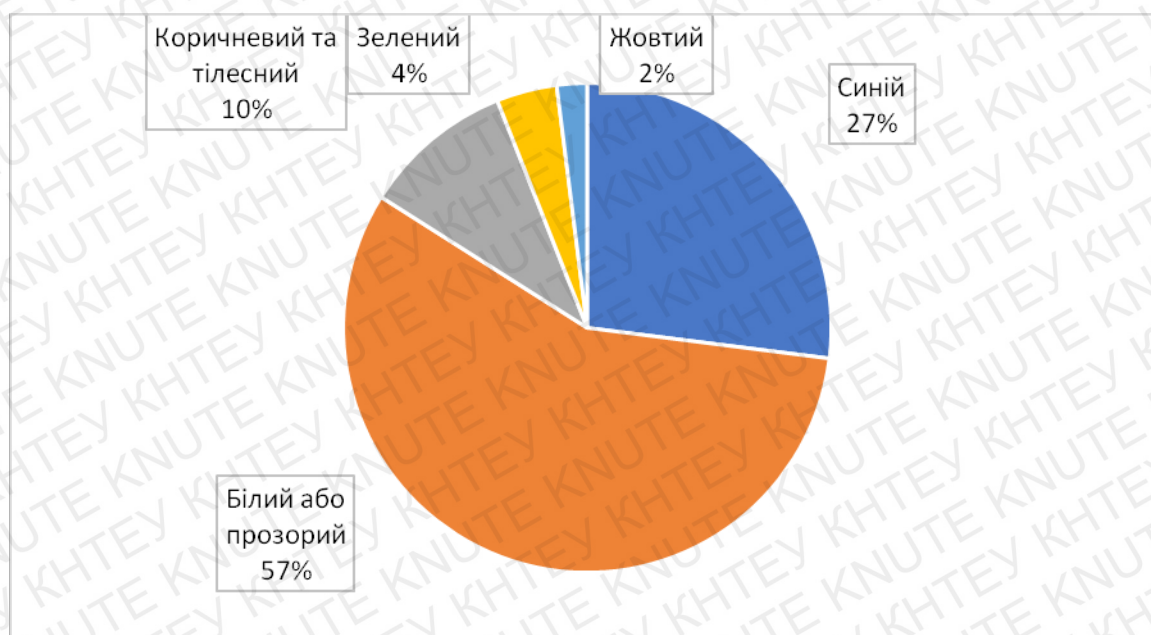


Рис. 2.18 Колористика молочних товарів

Для наведення фактичного підтвердження додана фотографія з торгової мережі NOVUS у місті Києві (див. рис. 2.19).

Наступним був проведений аналіз маркетингових інструментів компаній-конкурентів. Джерелом інформації для цього слугувала інформація отримана шляхом аналізу зовнішньої інформації.



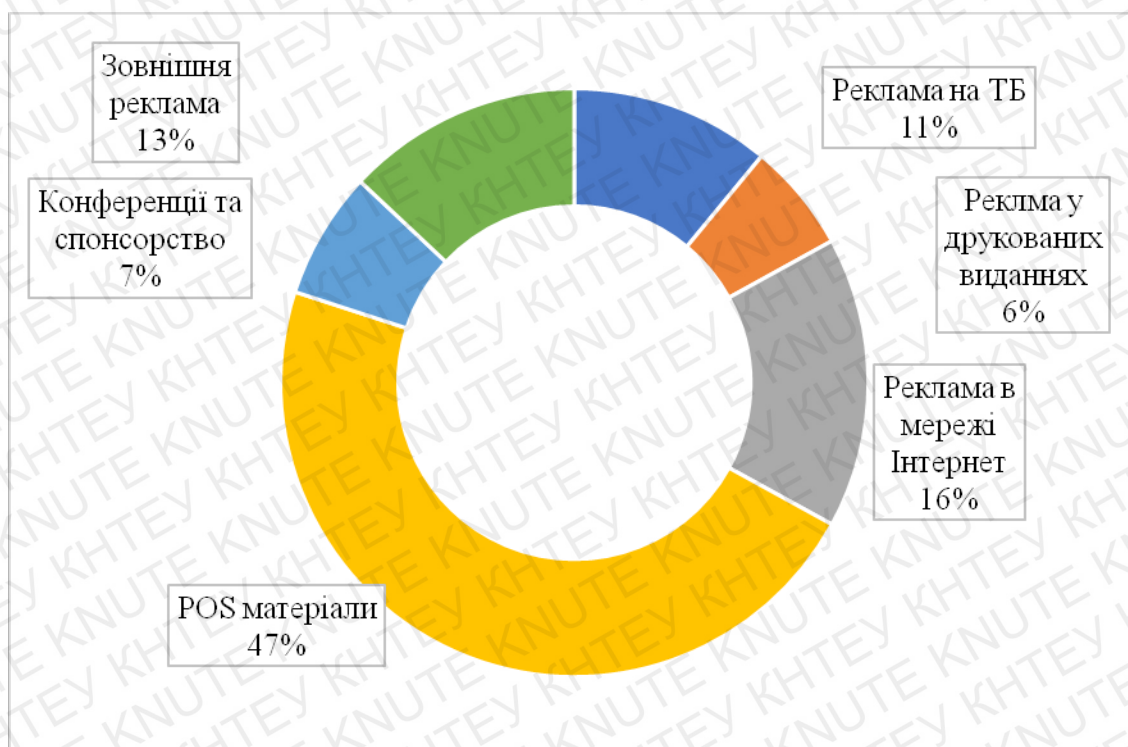
*Рис. 2.19 Полиця з молочними товарами у торговельній мережі NOVUS*

При дослідженні були виділені наступні інструменти:

- Реклама на ТБ та радіо реклама
- Зовнішня реклама
- Проведення акцій та розіграшів
- Промо-акції
- Активне використання POS матеріалів на полицях з товаром
- Рекламування продукції на виставках та конференціях.

Для більш детального розгляду потрібно провести аналіз рекламної діяльності кожного з основних конкурентів на ринку. Дослідження рекламної діяльності та способів комунікації було проведено для 2х основних конкурентів, серед них – «Простоквашино» ТМ Danone та «Яготинське» Молочного альянсу.

Під час дослідження комплексу маркетингових комунікацій бренду «Бурьонка» було визначено основні елементи комплексу маркетингових комунікацій (див. рис. 2.20).



*Рис. 2.20. Комплекс маркетингових комунікацій бренду «Бурьонка» Джерело: внутрішня інформація компанії «Людсдорф»*

Активними каналами рекламування бренду є POS матеріали (47%) безпосередньо у торгових мережах – спеціальні банера, воблери для приваблення уваги споживачів, зовнішнє рекламування (13%), а саме: білборди, рекламі розтяги та банери. Також частина зусиль направлена на рекламування в мережі інтернет, оскільки з кожним роком вона стає все більш популярною та значно дешевша за свій аналог – ТБ рекламу, проте рекламування через ТБ також існує. Це загалом пов'язано з тим, що молоко є товаром масового вжитку, і адаптуючи канали рекламування компанії не може відокремити частину споживачів для яких ТБ є основним каналом отримання інформації.

Далі потрібно провести аналіз рекламних каналів найближчих конкурентів.

Бренд «Яготинське» від Молочного альянсу як і наша компанія найактивніше використовує рекламування через POS матеріали - спеціальні банера, воблери для приваблення уваги споживачів, зовнішнє рекламування, цю тенденцію загалом можна виділити за порівнянню дешевизну рекламування а високу ефективність. Також активно використовуються канали зовнішньої реклами та реклами через ТБ.

Бренд «Простоквашино» ТМ Danone найактивніше використовує рекламу через телебачення та інтернет, це пов'язано з великими фінансовими ресурсами компанії, та високою ефективність рекламних меседжів.

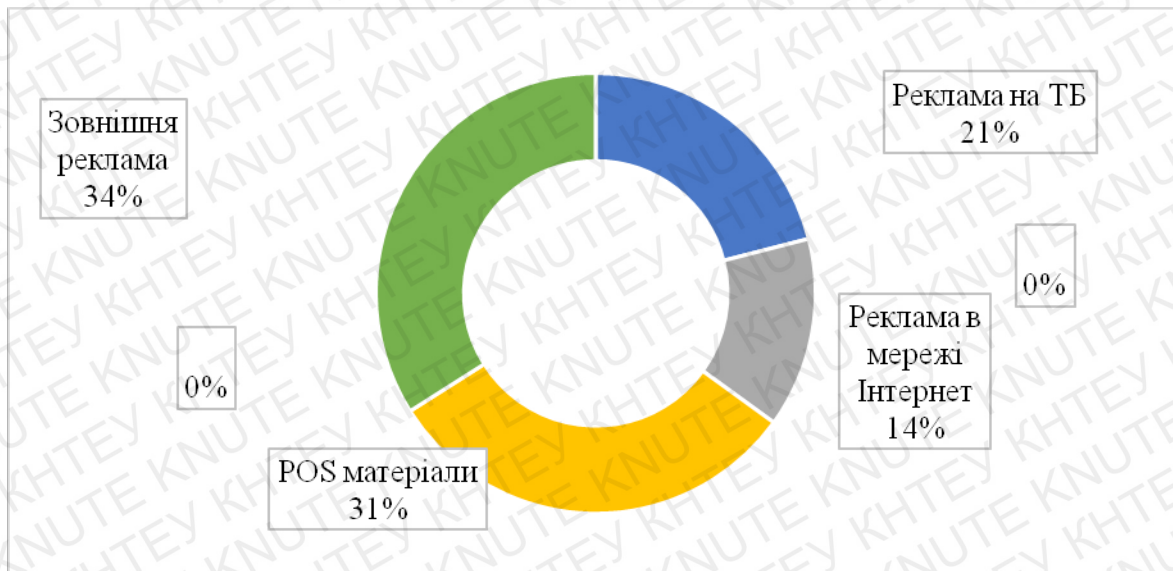


Рис. 2.21. Комплекс маркетингових комунікацій бренду «Яготинське»

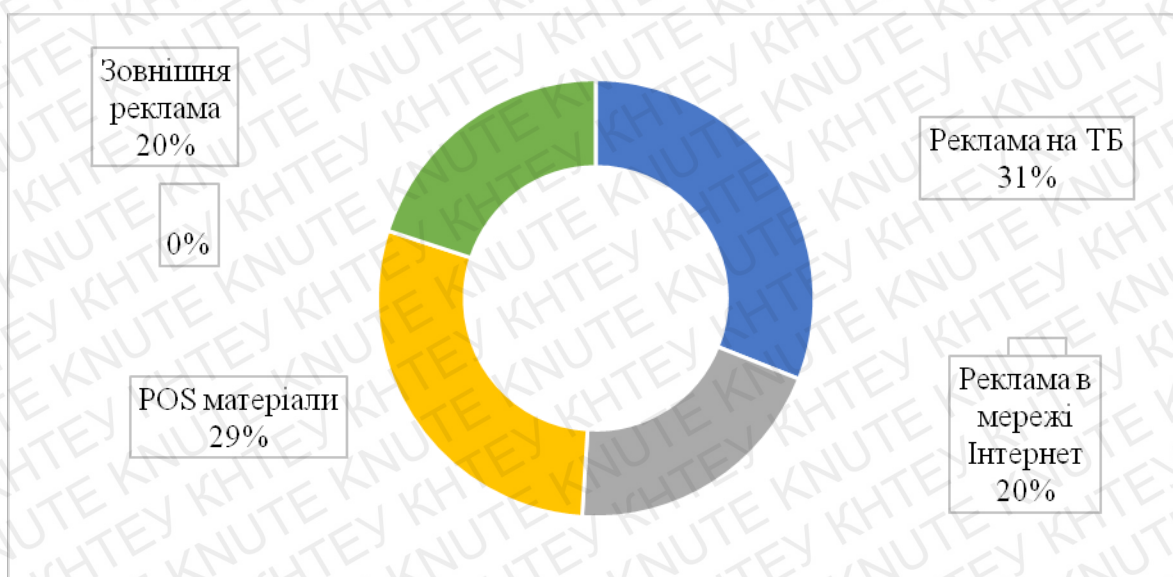


Рис. 2.22. Комплекс маркетингових комунікацій бренду «Простоквашино»

Також далі наведені приклади рекламних звернень конкурентів, бренду «Яготинське» та бренду «Простоквашино» (дивись Додаток Е).

Отже, підсумовуючи всі попередні аналізи підприємства по Зм складовим, можна сказати, що компанія на сьогоднішній день є середньою по ринку, займаючи проміжне становище між лідерами ринку та маловідомими компаніями



та компаніями прайвет лейб. З аналізу товарного асортименту можна сказати, що бренд «Бурьонка» не має чіткої диференціації серед конкурентів, зважаючи на спосіб обрання товару даної категорії вважаю диференціацію найбільш важливим фактором впливу на споживача, ні оцінюючи пакування товару та його колір, ні загалом канали рекламування продукції. Всі параметри бренду є досить типовими по ринку та серед конкурентів.

Отже, цей розділ має аналітичний характер. Було проаналізовано ресурси компанії та маркетингове середовище. Проаналізувавши ресурси, які має компанія, можна зробити висновки, що сильними сторонами компанії є такі як: фінансова стабільність, широкий асортимент, та портфель брендів, розгалужена система збуту продукції, ефективні методи стимулювання збуту, що значно підвищують продажі. Також визначені наступні слабкі сторони: висока ціна продукції, у порівнянні з конкурентами на ринку, це становить досить сильну загрозу, адже серед споживачів падає рівень платоспроможності.

В результаті проведеного аналізу маркетингового середовища компанії, було виокремлено фактори, які створюють маркетингові можливості та загрози для компанії, такі як: погіршення платоспроможності споживачів, девальвацій національної валюти, що призводить до проблем формування ціни продуктів; Орієнтування споживачів на Європейську якість продукції; Більш жорсткий контроль. Важливим етапом так ж є дослідження конкурентів на ринку, їх рекламних каналів,

Велику увагу також приділено опису споживачів, виділення основного ядра споживачів серед усієї маси. Визначення споживчої поведінки, ефектів що впливають на споживача під час вибору товару з категорії, а також раціональну та нераціональну складову поведінки споживачів.

## РОЗДІЛ 3 Напрями удосконалення та розвитку бренду ТОВ «Люстдорф».

### 3.1. Напрями оптимізації бренду ТОВ «Люстдорф» у торговельних мережах

Розглядати напрями оптимізації для компанії «Люстдорф» будемо опираючись на теоретичні концепції, наведені у підрозділі 1.1. Дослідження ринку: аналіз ситуації, SWOT-аналіз, аналіз продукту, конкурентів наведені у розділі 2.

Головними напрямками для оптимізації брендів компанії «Люстдорф» на ринку можна вважати – збільшення споживчої обізнаності про товар, збільшення рівня диференціації товару серед конкурентів та конкурентоспроможність товару на ринку. Для визначення напрямків оптимізації необхідно детально описати кожен з цих параметрів. Схематично напрями оптимізації бренду представлені на рис 3.1.



Рис. 3.1 Напрями оптимізації бренду у торговельних мережах

Біло визначено, що конкурентоспроможність товару є майже зовсім невідмінною від конкурентів, це загалом пов'язано з тим, що молоко як пастеризоване, так і ультра пастеризоване є стандартним однокомпонентним

продуктом. Значні зміни у цінову політику товару також неможливо запровадити, адже молоко є товаром масового вжитку, ціни на яке контролюється державою з однієї сторони, а з іншої сторони існують багато конкурентів серед ринку, це робить недоцільним демпінг цін у категорії та майже унеможливорює цінові маніпуляції.

Зміни у товарній політиці підприємства у сторону її розширення та виходу компанії на нові ринки мають економічно-фінансові бар'єри для впровадження. Компанії потрібно виділяти великі кошти на впровадження нових продуктів у різних брэндах, а також проводити детальний аналіз середовища задля унеможливлення випуску товару який ринок не буде сприймати.

Оскільки цінова та товарна політика для підприємства є такою, що важко реалізується, компанії необхідно підключати інші елементи комплексу маркетингу, а саме місце продажу товару і рекламу та інші способи просування продукції.

Велику частину місць продажів товару займають магазини типу супер- та гіпермаркети. Просування товару у цих каналах збуту має певний обмежений перелік заходів та різні аспекти, найчастіше вони пов'язані з економічними ресурсами підприємства.

Збільшення рівня диференціації товару від конкурентів може призвести до збільшення рівня споживчої обізнаності. Це загалом пов'язано з способом вибору товару. Споживачі досить часто приймають рішення про покупку не заздалегідь, зважаючи на свій попередній досвід з іншими брэндами, а безпосередньо під час візиту у магазин - та при контакті з стелажем-холодильником, важливим чинником вибору може слугувати виокремлення від конкурентів, оскільки якщо споживач зупинить свій погляд на яскравому - новому товарі серед усіх інших однакових-традиційних товарів конкурентів, зростає шанс прийняття рішення про покупку саме такого товару.

Зміна пакування та диференціація товару шляхом виділення товару на полиці торгових мереж також має бути підтримана рекламування товару через різні канали, а також акціями та заходами стимулювання збуту. Все це в

комплексі може привезти до збільшення рівня обізнаності споживачів про товар та збільшення рівня продажів, адже потрапляючи у ірраціональну ситуацію вибору стандартизованого товару, споживач скоріш за все надасть перевагу досить неординарному кольору, формі пакування, ніж буде обирати з стандартних. Це пов'язано з природою людини. Споживач прагне самовираження та унікальності, обираючи нестандартне пакування він підсвідомо намагається довести свою унікальність всім навколо, тим самим інші споживачі отримують підвищення зацікавленості до даного бренду.

Наступним параметром оптимізації має бути засоби комунікації зі споживачем. На сьогоднішній день традиційні засоби комунікацій стають менш популярними, і дієвими у порівнянні з такими каналами як Інтернет реклама, ТБ реклама. Компанії потрібно провести аналіз ефективності кожного каналу комунікації, та прийняти рішення щодо їх оптимізації. Оскільки відмова від, наприклад, дорогої ТБ реклами, та перенаправлення коштів на покращення, або масштабування зовнішньої реклами або іншого виду може принести набагато більше грошовий ефект.

Під час аналізу та прийняття рішення можна досліджувати нові канали рекламування. Ними можуть бути блогери та лідери думок для мережі інтернет, адаптивні спеціальні рекламні вставки, або нових 3Д формат зовнішньої реклами, або різновиди адаптивної реклами. Цікавим напрямком також можуть бути рекламні інтеграції з іншими компаніями.

Також важливим фактором у всіх комунікаційних каналах є те, що з розвитком технологій змінився темп отримання інформації, а також те, що тепер для привертання уваги споживачів необхідно набагато більше уваги та креативності у рекламному зверненні ніж необхідно біло 5-10 років назад. У споживачів також розвинулось відчуття «Банерної сліпоти», коли користувачі мережі інтернет просто не сприймають рекламні банери на сайті, йдучи пішки люди не замислюються над зовнішньою рекламою, дивлячись ТБ автоматично перестають сприймати інформацію коли починається рекламний блок.

Важливим напрямком оптимізації бренду у торговельних мережах є також робота мерчандайзерів. Існують декілька правил ефективного мерчандайзингу. Ці правила досить прості. Всі вони враховують той факт, що більшість покупців, які прийшли в магазин, не мають часу на те, щоб проаналізувати властивості кожного товару або вислухати думку продавця про те, чим гарний той чи інший продукт. Отже, такого покупця можна зацікавити лише експозицією - тобто правильним викладенням товару в торговій точці. Такий, яка викличе у людини бажання негайно купити товар. За правильної викладки результат може вразити навіть скептика: за даними Міжнародної асоціації реклами, в магазинах, де дотримуються правила мерчандайзингу, продажі збільшуються на значні 300%!

Оскільки розташування товару на полицях торговельних мереж є важливим фактором під час вибору споживачем товару, даний аспект є необхідним. Потрібно дослідити роботу мерчандайзерів на даний момент та працювати над пошуком та виправленні слабких сторін. Можливо також зробити диференціацію бренду завдяки роботі мерчандайзера, виокремлення брендваної товарної групи може привернути увагу споживачів, і у теорії збільшити шанси на прийняття рішення про купівлю саме цього товару незважаючи на переваги конкурентів, та відкидаючи попередній досвід.

Існує декілька видів мерчандайзингу.

Перехресний мерчандайзинг - це викладка продукції в торговому залі таким чином, що товари доповнюють один одного. Наприклад, крем для взуття і щітка для взуття, шампунь і бальзам-ополіскувач для волосся, котячий корм і наповнювач для лотка. Для того щоб покупці абсолютно точно не промахнулися, мерчандайзери повинні створити так звану тематичну зону. Також в рамках перехресного мерчандайзингу створюються окремі промо-зони, в яких виставляють товари, що викликають асоціації з конкретною ситуацією. Згадайте, як це роблять великі меблеві супермаркети - обладнають, наприклад, кухню, де виставляють і викладають все: від столів і стільців до рушників і ваз з квітами. І таким чином звертають увагу покупця на усі товари секції.

Візуальний мерчандайзинг - це атмосфера. Світло, звук, запах - якщо скомпіювати їх правильно, покупці із задоволенням затриматися в магазині набагато довше, ніж планували. Яскравий приклад того, як працює візуальний мерчандайзинг: продуктові магазини преміум-сегмента в період різдвяних свят.

Технічний мерчандайзинг - це технології, що використовуються при складуванні, ремонті або монтажі торгового обладнання, задіяного у викладенні товару.

Отже, аналізуючи всі аспекти діяльності підприємства та специфіку точок збуту продукції, можна сказати, що існує декілька напрямів оптимізації бренду у торговельних мережах. Це може бути оптимізація витрат на рекламування продукції, виділення неефективніших та малоефективних каналів просування та корегування потоків. Також це процеси диференціації бренду від конкурентів, як методами зміни форми так і кольору пакування, що можуть у комплексі з правильною рекламною компанією принести бажаний результат. Оптимізація може також бути у мерчандайзингу торгових точок, незначні зміни у планограмі виставлення

### **3.2 Забезпечення організаційно-структурної складової управління брендом**

#### **ТОВ «Люстдорф»**

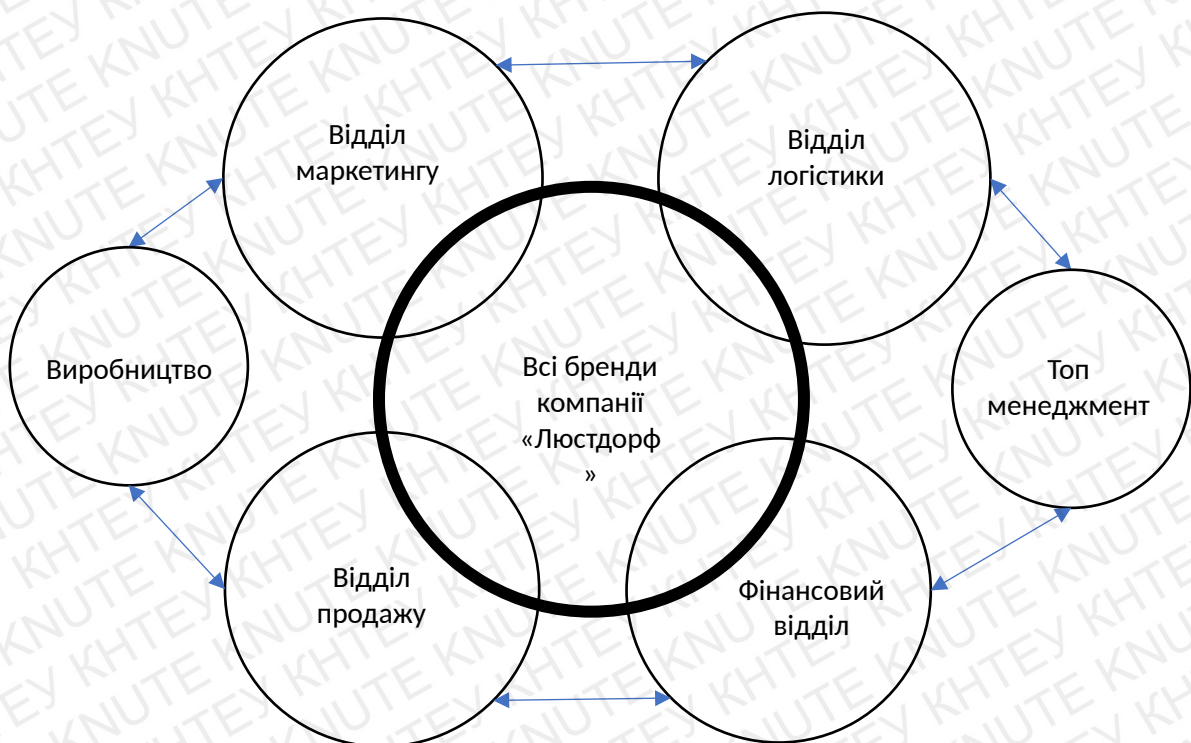
На сьогоднішній день, у компанії Люстдорф існує функціональна модель. Функціональна структура – це структура у основі якої лежить розподіл відділів за функціональними підсистемами. Найважливіші для діяльності організації функції підтримуються організаційним підкріпленням. Для кожного з них формується ієрархія служб, які в свою чергу поділяються на дрібніші підрозділи, що вирішують вузькоспеціалізовані завдання на підприємстві.

Компанія, має такі розділи:

- Маркетингу
- Логістики
- Фінансовий відділ
- Відділ продажу

На сьогоднішній день організаційна структура підприємства є досить типовою, близько 70% підприємств працюють за функціонально-схожою організаційною структурою. Це є достатньо ефективно для підприємств у яких на даний момент не багато брендів з порівняно невеликими обсягами збуту та точками реалізації товару.

Схематично модель роботи відділів підприємства можливо представити у вигляді рисунку 3.2.



*Рис. 3.2. Організаційна структура відділів підприємства Люстдорф на даний момент*

При впровадженні такої системи потрібно постійно проводити моніторинг ефективності працівників та контролювати їх ефективність. Також важливим факторами є постійна зміна кількості працівників у відділах та необхідність збільшувати їх кількість в залежності від збільшення обсягів виробництва, або наприклад при прийнятті рішення про вихід компанії на новий ринок збуту.

Для створення рекомендацій, щодо організаційної структури підприємства потрібно детально дослідити існуючу систему, а потім надати рекомендації щодо її покращення.

Станом на 2018 рік, відділ маркетингу складається з 8 осіб та директора відділу маркетингу. Контролюючим органом є вища ланка керівництва компанії – Топ менеджмент у лиці генерального директора, який у свою чергу приймає остаточне рішення з того, чи іншого питання.

Відділ продажу складається з 5 людей які займаються просуванням товарів у торговельні мережі, складання договорів та роботу над здешевлення розміщення товару у тій чи іншій торговельній мережі. Також важливою частиною відділу продажу є команда мерчандайзерів, яка займається контролювання процесу виставлення товару на полиці супермаркетів, а також дотримання норм викладки товарів які існують в компанії.

Відділ логістики займається розподілення транспортних потоків на підприємстві та займається прорахунком найоптимальнішого маршруту для доставки товарів у торгові мережі та інші місця збуту, а також відслідковує рівень залишків та запасів по кожній торговельній мережі у кожному регіоні.

Отже, проаналізувавши існуючу організаційну систему компанії «Люстдорф» пропоную ввести певні корективи в її склад. Перш за все потрібно розуміти складність контролювання та управління брендами з такими обсягами збуту.

Корегування відділу маркетингу. Наразі відділ маркетингу займається всіма брендами компанії «Люстдорф» одночасно, тобто всі працівники задіяні у прийнятті рішень, розробки рекламних матеріалів, аналізі та корегуванні слабких місці.

Пропонується виокремити команди спеціалістів які будуть займатися окремим брендом. Це буде позитивно впливати на діяльність підприємства, оскільки працівники-спеціалісти будуть націлені на певний бренд і ефективніше використовуватимуть свої сили, адже завдання мають стати більш вузько спеціалізовані і працівники будуть працювати з «своїм» брендом про який вони все знають. Також це зменшить втрату часу та частину інформації у ситуації, коли працівник звільняється з місця роботи, адже «брендова» команда спеціалістів зможе швидко ввести нового співробітника у стан речей.



Таку саму систему пропонується запровадити і у відділі продажів, тобто виокремити команди спеціалістів, які будуть займатися розвитком відносин по окремій торговій мережі.

Наразі така система запроваджена у багатьох великих міжнародних компаній, таких як «Reckitt Benckiser», «Nestle», «Philip Morris» та навіть у конкурента «Danone».

Отже, загальна удосконалена модель має включати «командний» підхід до спільної діяльності бренду. Схематичне зображення нової організаційної структури на прикладі бренду «Бурьонка» наведено у рис 3.3.



Рис 3.3 Організаційна структура підприємства

Така система має ряд бар'єрів для впровадження, а саме збільшення кількості витрат на оплату нових спеціалістів (при умові розширення персоналу), та пошук та працевлаштування нових спеціалістів, проте такі дії зі сторони компанії у

майбутньому можуть принести більший прибуток, та виявитися набагато ефективнішими ніж існуюча система зараз.

### **3.3 Удосконалення бренд-стратегії ТОВ «Люстдорф»**

Удосконалення бренд стратегії компанії «Люстдорф» буде базуватися на теоретичних знаннях які викладені у першому розділі, та аналізі зовнішньої та внутрішньої середовища для підприємства яка наведена у розділі 2.

Виходячи з специфіки роботи компанії, та особливими інструментами формування бренду у торговельних мережах можна сказати, що під час формування бренду у компанії є певний обмежений набір інструментів для впливу на споживачів, та формування індивідуального бренду який значним чином диференціюється від всіх конкурентів на ринку. Цими напрямками можуть слугувати: робота з конкретними характеристиками товару, продуктова стратегія підприємства, робота з засобами по стимулюванні збуту серед споживачів та рекламою, мерчандайзинг товарів на торгових полицях. Під час детального розгляду кожного напрямку вдосконалення та консолідації дій можливо досягти дієвої стратегії яка в результаті принесе бренду прибуток.

Першим напрямком удосконалення бренд стратегії буде зміни у продуктивній стратегії. Опіраючись на те, що наразі бренди компанії «Люстдорф» націлені на цінові сегменти «середній+» та «преміум» можливо розвивати товарну політику у такому ж напрямку. Тобто, компанії слід і надалі підтримувати статус товарів з високою ціною і відповідною якістю. Це може бути ефективним методом, незважаючи на те, що загалом відбувається спад платоспроможності населення та здешевлення товарів у категорії, деякі сегменти платоспроможних споживачів не намагаються економити на молочних товарах. Напрямок розвитку товарної та цінової політики підприємства може бути відокремлення від основної частини ринку та перехід у так званий «преміум-люкс» сегмент, причому як у споживчому секторі продажів, так і у B2B секторі.

Зміна цінового сегменту для бренду спочатку може понести зменшення рівня продажів товару, проте потім, після адаптаційного періоду цільовий сегмент споживачів буде сприймати даний товар більш лояльно, та частота придбання товарів такого типу буде зростати.

Також можлива зміна позиціонування. На сьогоднішній день компанія позиціонує себе як «Компанія яка випускає якісний продукт за світовими стандартами», на сьогоднішній день це доволі розвите позиціонування якого притримуються майже всі гравці ринку. Для того, щоб виділитися серед конкурентів потрібно бути інноваційною та проривною компанією. Задля цього можна використовувати диференціювання товарного асортименту та диференціювання завдяки зміні пакування молочних виробів та їх кольору.

На сьогоднішній день на ринку молочних товарів присутні лише категорії пастеризованого та ультра пастеризованого молока, а також молока з добавками. Також існує сегмент молочних виробів які не є імпорнтними та на включають у себе мікроорганізми з великої рогатої худоби, тобто створені на основі сої, миндаля, кокоса. На сьогоднішній день ця ринкова ніша є повністю порожньою від вітчизняних конкурентів, та заповнена великою кількістю імпорнтних товарів з великою ціною. Це може бути вигідним напрямком диференціації від конкурентів на ринку. Виходячи з внутрішніх джерел компанії, та наукових дослідів, людський організм перестає перетравлювати лактозу яка є у складі молока, після 30 років, тобто в теорії створення лінійки «нетрадиційного» органічного молока може бути направлена на дорослу аудиторії споживачів. Саме створення у торговому асортименті напрямків з «нетрадиційними» молочними продуктами по прийнятній ціні може допомогти компанії повністю зайняти додаткову нішу на ринку, та у подальшому збільшити прибуток компанії.

Даний вибір напрямку диференціації зумовлений декількома факторами: висока конкуренція на ринку, схожість гравців ринку, слабка конкуренція у сегменті «нетрадиційного» молока. Оскільки на сьогоднішній день існує дуже велика конкуренція на ринку молочних пастеризованих товарів з чіткими компаніями лідерами, які задають тенденції всьому ринку. А також те, що

компанії-конкуренти наразі для споживача є схожі. Вважаю доцільним запровадити нову лінійку «нетрадиційного» молока, це в теорії може збільшити прибуток компанії шляхом лідерства у цілій категорії.

Також можливим напрямком диверсифікації може стати випуск товару нової для ринку категорії, такої як молоко для тварин «Мяу мілк». Станом на сьогодні компанія «Люстдорф» проводить тестування даної концепції. Вже випущено пробну партію товару.



*Рис 3.4 Пакування для бренду «Мяу мілк»*

Бренд «Мяу мілк» є продукцією для тварин, а саме котів, що не містить лактозу, та є безпечним для споживання. Перед випуском пробної партії товару були проведені дослідження, і встановлено, що це безлактозне ультра пастеризоване молоко є повністю безпечним для споживання тваринами, та не несе ніякої шкоди для кішок. Випуском такого типу продукції компанія має на меті становлення лідером у категорії «молока для тварин», адже на сьогоднішній день існують лише дорогі аналоги імпортованих виробників. Перевагою бренду «Мяу мілк» є також те, що молоко проходить процес ультра пастеризації, та зберігається у пакуванні тетра-пак, що збільшує термін його придатності до одного місяця.

Створення такого роду бренду позиціонує компанію як новатора на ринку, та запровадження продукту в теорії підвищить лояльність споживачів які мають хатніх улюбленців. Логіка підвищення лояльності доволі проста – «Компанія гарно піклується про мого kota та випускаючи якісний продукт для нього, буде випускати ще більш якісний товар і для мене, споживача». Таке відношення споживачів може призвести для більшої лояльності до бренду, і в подальшому для збільшення прибутку компанії.

Ще одним важним фактором є збільшення присутності бренду у торговельних мережах. Це пояснюється тим, що при запуску бренду молока «М'яу мілк», компанія буде присутня на полицях 2х категорії як традиційного молочного відділу, так і на полицях з кормами для домашніх тварин. Таке збільшення присутності товарів компанії впливає на споживчу обізнаність про бренд, і у подальшому може стати одним з ключових факторів при прийнятті рішення про вибір того чи іншого товару на полиці.

Наступним напрямком удосконалення може бути диференціація від гравців на ринку шляхом зміни кольору пакування, і у подальшому чітке виділення брендів компанії окремою бренд-плямою. Проаналізувавши кольорову гаму всіх компанії виробників можна виділити основні кольори пакування, ними є – білий (прозоре пакування), синій, коричневий та жовтий. Існує гіпотеза про те, що при зміні кольорової гами у пакуванні бренду збільшиться увага споживачів на товар, що у подальшому може призвести до зростання продажів. При зміні кольорової гами пакування можливо опиратися на сегменти споживачів, а також на позиціонування бренду. Наприклад, якщо взяти бренд «Бурьонка» який націлений на ціновий сегмент «середній», «середній+», та націлений на молоду аудиторію споживачів, можливо впровадити такі зміни у пакуванні (див. рис. 3.5).

Більше детальний розгляд концепції нового пакування для бренду «Бурьонка» наведений у Додатку Ж.



*Рис. 3.5 Порівняння старого пакування з концептом нового. Варіант А-існуючий, варіант Б – концепт нового пакування.*

Ця концепція пакування створена у мінімалістичній стилістиці, проте на пакуванні доволі чітко видно всі основні характеристики молока – жирність, об’єм пакування, тип продукції. Також легко споживачем легко зчитуються назва бренду «Бурьонка». З іншої сторони упаковки написана технічна інформація про виріб, яке по закону повинно бути нанесено на пакування.

Якщо брати дизайн пакування, то він розроблений на теорії, що корови бувають не лише біло-чорні, а ще і чорно білі. Інвертування кольорів зі старого пакування дало неочікуваний результат. По-перше молоко не втратило своєї приналежності до типових молочних виробів, і все ще асоціюється з коровами – основними постачальниками молока у світі. По-друге таке пакування виконано у мінімалістичній концепції та досить виразно відрізняється з усіх конкурентів на ринку, та створює бренд пляму яка виділяє його на полицях. Мінімалізм на сьогоднішній день є світовим трендом, і багато компаній-світових лідерів, почали змінювати свої логотипи та пакування на стиль «мінімал». Також важливим аспектом нової концепції є застосування переважно чорного кольору, це пов’язано з тим, що все частіше для споживачів чорний колір є ознакою преміум товарів, а також те, що білий колір почали застосовувати для марок типу

«прайвет-лейбл» які загалом є дешевими, і направлені на мало захищені верстви населення.

Наступним напрямом удосконалення бренд стратегії може бути комунікаційна політика. Комунікаційна політика займає велике значення у всій системі підприємства, і також є надважливою складовою конкурентоспроможності для бренду на ринку молочних товарів, адже товар-молоко по своїй суті є доволі стандартизованим та однорідним.

На сьогоднішній день компанія «Люстдорф» застосовує декілька каналів рекламування своєї продукції, а саме: ТБ рекламу, Інтернет рекламу, зовнішню рекламу, рекламу у друкованих виданнях, та рекламу безпосередньо у торговельних мережах шляхом розміщення POS матеріалів на полицях. Вважаю доцільним провести реорганізацію каналів рекламування ТОВ «Люстдорф», адже наразі не всі канали рекламування однаково ефективні у відношенні витрати коштів – результату. Головним чиним компанії потрібно зосередитися на 4х напрямках – ТБ рекламі, Інтернет рекламі та POS матеріалах у торговельних мережах та зовнішній рекламі. Реорганізація каналів рекламування вивільнить частину коштів з неефективних каналів рекламування, та надасть змогу розвивати найбільш ефективні. Так наприклад ТБ реклама є хоч і найдорожчою з усіх інших, проте зважаючи на продукт та спосіб отримання інформації основної частини цільової аудиторії є найбільш ефективною. На сьогоднішній день відбувається також тенденція по збільшенні користувачів Інтернет, і ефективність такого каналу наздоганяє ТБ рекламування. Третім каналом рекламування є безпосередньо POS матеріали, вони впливають на споживача біля полиці у торговельній мережі та мають на меті привернути його увагу, або виділити факт знижок на продукцію. POS матеріали є найбільш дешевим способом рекламування товарів, та мають високу ефективність. Зосередження на цих трьох каналах дасть найбільше всього ефективного рекламування.

Також компанії потрібно підключати нові канали рекламуванням та тестувати їх ефективність у порівнянні з іншими. Такими каналами зокрема можуть стати:

- залучення лідерів думок

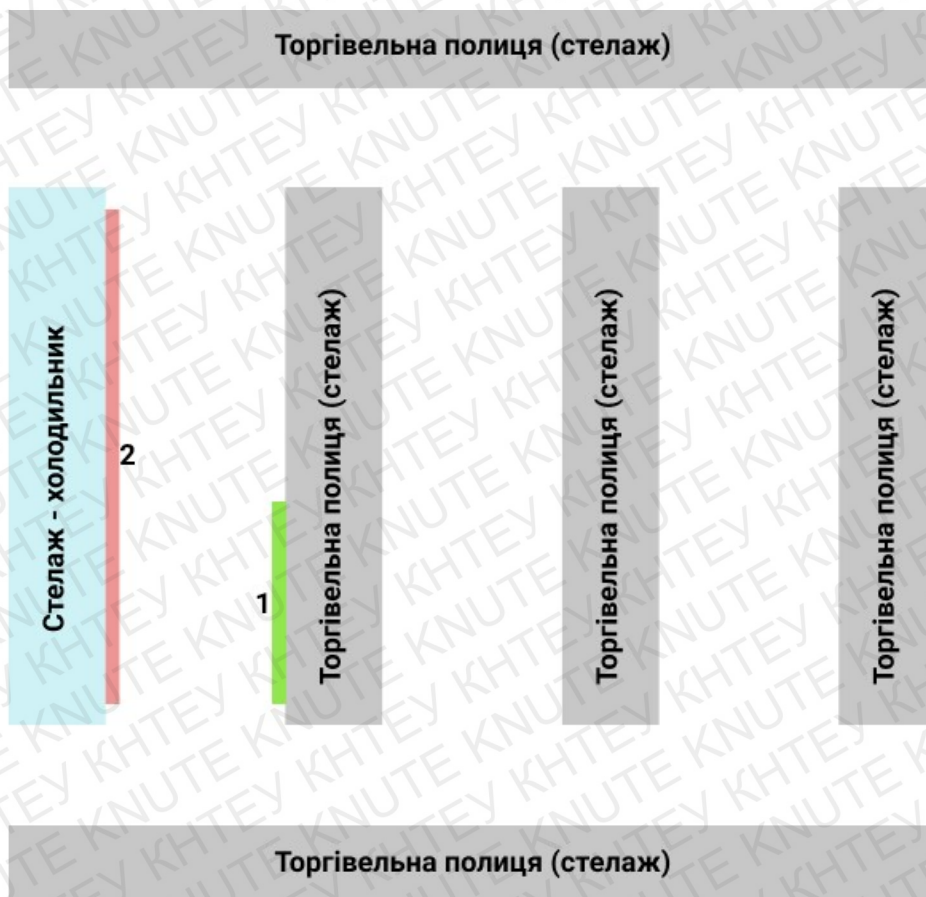
- рекламні інтеграції

Залучення лідерів думок, так званих «Суспільних інфлюенсерів» до рекламування продуктів може бути високо ефективним, адже поведінка споживачів в мережі Інтернет з кожним роком змінюється все більше. Наразі ситуація така, що люди частіше почали дослухатися до своєї улюбленої медіа-персони ніж до порад родичів і друзів. Ще одним соціальним ефектом такої реклами може бути психологічне співставлення своєї особи з медіа-персоною. Тобто у голові споживача може бути «Якщо ця зірка купує молоко «Бурьонка», то купуючи його я буду як вона». Таке ототожнення все більше розвивається у суспільстві, у приклад можна навести ажіотаж та різкий зріст популярності на вбрання, машини, бренди які вибирають зірки.

Наступним напрямком оптимізації каналів рекламування може бути створення рекламних інтеграцій. Інтеграція з відомими брендами таким як наприклад Nestle може також призвести до збільшення продажів товарів. Одною з таких інтеграцій може бути спільна акція з продажу молока бренда «Бурьонка» та батончиків Kit-kat.

Надважливим параметром бренд стратегії підприємства є мерчандайзинг. Мерчандайзинг, особливо у торговельних мережах, є одним із пріоритетних інструментів впливу на споживачів. На сьогоднішній день бренди компанії «Люстдорф» мають дві проблеми: продукція компанії доволі часто розміщується не у полицях-холодильниках поряд з традиційними молочними виробами – це пов'язано з тим, що молоко є ультра пастеризованим та має більший строк зберігання, а також не потребує спеціальних температурних норм для зберігання. Схематичне зображення розміщення продукції зображено на рисунку 3.6.





*Рис. 3.6 Схематичне зображення розміщення продукції компанії «Люстдорф» у торговельних мережах*

Таке рішення торговельної мережі може впливати на свідомість споживача, адже він може думати що продукція є «хімічною», «з домішками та ГМО». Всі ці психологічні фактори негативно впливають на підсвідомість споживачів та компанію в цілому. Компанії потрібно докласти зусиль, щоб товари компанії стояли максимально широким асортиментом поряд з конкурентами саме у стелажих-холодитильниках. Це, в теорії, покращить сприйняття споживачів до продукції компанії.

Отже, проаналізувавши теоретичну частину, праці науковців, визначивши поняття ефективності та управління, проаналізувавши всі загрози та можливості для підприємства у мікро та макро-середовищі можемо сказати, що на сьогоднішній день у компанії достатньо ресурсів для конкурування з великими гравцями на ринку. Головним фактором конкурування може стати поліпшення діяльності підприємства у торговельних мережах – найбільших точках збуту молока в Україні. Усі зведені рекомендації наведено у таблиці 3.1

## ВИСНОВКИ

Формування бренду у торговельних мережах є важливою частиною діяльності компанії, та впливає на її конкурентоспроможність на ринку серед інших компаній-конкурентів.

На сьогодні збут у торговельних мережах становить основну частину продажу молока та молочних товарів на території України, витісняючи традиційну торгівлю далеко за межі, це пояснюється тим, що товар розміщений на полиці торгової мережі був доставлений та зберігався у необхідних умовах, це впливає на споживачів та вибір місця придбання молочної торгівлі.

Актуальність формування особливостей та диференціації для формування бренду зростає одночасно з посиленням конкуренції на ринку. Незважаючи на важке економічне становище, ринок розвивається: на українському ринку з'являються нові вітчизняні компанії та відкривають свої представництва великі міжнародні корпорації. Чітке визначення параметрів для формування бренду та їх впровадження, дає можливість бути конкурентоспроможним, збільшувати дохід бізнесу та отримувати прибуток.

Метою написання роботи було дослідження та вдосконалення процесу формування бренду у торговельних мережах.

Об'єктом дослідження в даній роботі є ТОВ «Люстдорф» (підприємство ТОВ «Фірма «Люстдорф»)).

На основі проведеного ситуаційного аналізу підприємства були отримані сильні та слабкі сторони підприємства, також визначено фактори загроз та можливостей, котрі увійшли до SWOT – аналізу. Був наведений розгорнутий SWOT-аналіз, Space та СОП аналізи, на основі опитування працівників компанії та внутрішніх джерел компанії «Люстдорф».

Проаналізувавши зовнішню та внутрішню середу підприємства, та ринок загалом, можна заявити, що компанія має всі можливості для конкурентоспроможності на ринку, та покращення своїх ринкових позицій.

При запровадження ряду змін та рекомендацій, що каналів комунікації, товарної політики та організаційної структури діяльність компанії значно підвищиться.

Також, при підтвердженні гіпотез компанія може стати лідером у нішах першою випустивши новий інноваційний продукт, вітчизняних аналогів якому на сьогоднішній день немає. Всі ці рекомендації вплинуть на формування сильного бренду у торговельних мережах, а у подальшому збільшать прибуток компанії «Люстдорф»

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Удосконалення методів оцінки ефективності діяльності підприємств / [ С.Я. Салига, К.С. Салига, Л.І. Кирилова, О.В. Скачкова ]. – Запоріжжя : ЗІДМУ, 2007. – 56с
2. Ілляшенко С.М. Маркетингова товарна політика./2005.-с.178.
3. 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.
4. Вайсман А. Стратегия маркетинга: 10 шагов к успеху. Стратегия менеджмента: 5 факторов успеха / Вайсман А. – М.: Экономика, 1995.
5. Дей Д. Стратегический маркетинг / Дей Д. – М.: ЕКСМО-Пресс, 2002.
6. Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга / Мак-Дональд М. – СПб.: Питер, 2000. – 276 с.
7. Портер М. Стратегия конкуренции и анализ отраслей / М. Портер. – К.: Основы, 1997. – 391 с.
8. Баззел Р., Кокс Д., Браун Р., Информация и риск в маркетинге: Пер с англ. – М.: Финстатистформ, 1993.
9. Кардаш В.Я. Товарна інноваційна політика [Текст]: Підручник / В.Я. Кардаш, І.А. Павленко, О.К. Шафалюк. - К.: КНЕУ, 2002.-266с. - ISBN 966-574-Ю2-Х.
10. 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.
11. Бровкина Ю. Ю. Социальная психология бренд-коммуникации : автореф. дис. докт. психолог. наук : спец. 19.00.05 «Социальная психология» // Ю. Ю. Бровкина. – Москва, 2009. – 43 с.
12. Добрабабенко Н. Mission & vision: ценности марки и основа корпоративной стратегии / Н. Добрабабенко // Реклама. Advertising. – 2000. – № 1. – С. 14-16.

13. Іртлач М. О. Проблеми формування стратегії розвитку портфелів брендів підприємства / М. О. Іртлач // Маркетинг и реклама. – 2015. – № 11–12. – С. 46–52.
14. Малони Д. Четыре стратегии новой эпохи, которые должен освоить современный бренд / Д. Малони // Маркетинг и реклама. – 2015. – № 7–8. – С. 44–45.
15. Панченко А. Создавайте легенду брендам – это работает / А. Панченко // Маркетинг и реклама. – 2016. – № 3. – С. 34–35.
16. Пироженко Н. Очень важно строить долгосрочные отношения потребителя с брендом / Н. Пироженко // Маркетинг и реклама. – 2016. – № 2. – С. 18–19.
17. Ромат Е. В. Бренд-маркетинговые коммуникации: понятие, цели и инструменты / Е. В. Ромат // Маркетинг и реклама. – 2016. – № 5. – С. 16–23.
18. Тодорова О. Сторителлинг как инновационный PR-инструмент / О. Тодорова // Маркетинг и реклама. – 2016. – № 2. – С. 38–45.
19. Томбу Д. В. Социология рекламной деятельности / Д. В. Томбу. – Москва : Форум, 2009. – 240 с.
20. Аакер Д.А. Стратегическое рыночное управление: Бизнес#стратегии для успешного менеджмента / Д.А. Аакер; пер. с англ. – 6#е изд., междунар. – СПб.: Питер, 2003. – 542 с. – (Теория и практика менеджмента).
21. Діброва Т.Г. Маркетингова політика комунікацій: стратегії, вітчизняна практика : навч. посібн. / Т.Г. Діброва. – К. : Видавничий дім “Професіонал”, 2009. – 320 с.
22. Діброва Т.Г. МЕРЧАНДАЙЗИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПРОСУВАННЯ БРЕНДА НА СПОЖИВЧОМУ РИНКУ: Видавничий дім “Професіонал”, 2009. – 160-169 с.
23. Канаян К. Мерчандайзинг / К. Канаян, Р. Канаян. – РИП#холдинг, 2003. – 236 с. 4. Велхофф А. Мерчандайзинг: эффективные инструменты и управление товарными категориями / А. Велхофф, Ж. Массон. – М. : Изд. дом Гребенникова, 2004. – 280 с.
24. За результатами досліджень ACNielsen Information\*Server NITRO. – 2009

25. Алешина И.В. Паблик Рилейшнз для менеджеров и маркетологов, М. Тандем, Гном-Пресс., 1997.-с.35-36.
26. Бове, Арене. Современная реклама. М:Изд. Дом Довгань, 1995.-с.10.
27. Дроздов А.В. Стратегическое планирование и управление торговыми марками на российском рынке, Тамбов, 2003.-С.-36-38.
28. Джефкинс Ф., Ядин Д. Паблик рилейшнз //Перевод с английского под редакцией Б.Л. Еремина.// Учебное пособие, М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. - с.9.
8. Гусева О.В. Брендинг . / cfin.ru/
29. Крилов И.В. Теория и практика рекламы в России , - М., изд. «Центр», 1996.-с.-48-49.
30. Крылов А. В. Бренд и общество - разделение ценностей. / cfin.ru/
31. Кумбер С. Брендинг , -М., изд. дом. «Вильямс», 2004-с.-13-28.
32. Курейко В. Коли ім`я почне працювати , -портал газети «Бізнес» , 16.04.2004.
33. Лебедев-Любимов А. Психология рекламы./ Серия «Мастера психологии» /СПб., Питер, 2002. -с.8-11.
34. Скільки коштує ваша репутація? /Український діловий тижневик «Контракти», №31 від 30.07.2007.С.10-12.
35. Тамберг В. Бренд: боевая машина бизнеса. М:Изд. «Олимп-Бизнес», 2005, -с.4-10
36. Січко С. М. Бренд як інструмент сучасного бізнесу/ Економічний вісник НГУ 2008 № 1-2, с. 120-40
37. Анисимов О. С. Стратегия и стратегическое мышление / О. С. Анисимов // Вопросы методологии. – 1999. – № 1–2. – С. 114–130.
38. Голубков Е. П. Стратегическое планирование и роль маркетинга в организации / Е. П. Голубков // Маркетинг в России и за рубежом. – 2000. – № 3. – С. 103–123.
39. Мельник Д. Л. Маркетингова стратегія підприємства / Д. Л. Мельник // Вісник Хмельн. нац. ун-ту. – 2009. – № 3. – С. 213–219.

40. Татарский Е. Л. Формирование маркетинговой стратегии промышленных предприятий / Е. Л. Татарский // Актуальные проблемы социально-экономического развития России. – 2009. – № 1. – С. 68–72.
41. Зозулев О. В. Маркетинговые исследования: теория, методология, статистика [Текст] : учеб. пособие / О. В. Зозулев, С. А. Солнцев. – М. : Рыбари; К. : Знання, 2008. – 57, 623 с. – ISBN 978-5-93763-007-0 (рус.). – ISBN 978-966-346-311-7 (укр.).
42. Зозулёв, А.В. Сегментирование рынка [Текст] : учеб. пособие / О. В. Зозулев. – Х. : Студцентр, 2003. – 232 с. : – 800 экз. – ISBN 966-7530-29-9.
43. Зозулев А. Стратегии риночного позиционирования товара на потребительском рынке// Экономика Украины. - 2006. - №10. С.43-46.
44. Промисловий маркетинг: Теорія, світовий досвід, українська практика /За заг.ред.А.О.Старостіної .–К.: Знання, 2006 .– 765с.
45. Маркетинговый менеджмент [Текст] : Підручник / Ф. Котлер, Кл. Келлер, А. Ф. Павленко ті ін. – К. : Видавництво «Хімджест», 2008. – 320 с. – Библиогр.: с. 683-707. – 4500 прим. – ISBN 978-966-8537-56-1.
46. Длигач А. Новая модель бренд-менеджмента// Маркетинг в Украине. – 2002. - №6.
47. Гусева О. В. Брендинг, Издательский дом Гребенникова, 2002г.
48. Аверюшкина Т., Попов Е. Концептуальность инструментария брэндинга // Маркетинг. – 2001. - № 2 (57).- С. 111-121.
49. Домнин В.Н. Бренды: новые технологии в России. СПб.: Питер, 2004. – 38с.
50. Куденко Н.В. Маркетингові стратегії фірми. – К.: КНЕУ, 2002. – 245 с. (14,42 друк. арк.)
51. 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.).
52. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>

53. 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.
54. Березін, О. В. Продовольчий ринок України. Теоретико-методичні засади формування і розвитку: монографія / О.В. Березін. – К.: ЦУЛ, 2015. – 84 с.
55. Кернасюк, Ю. Молочний сектор : реалії і перспективи [Електронний ресурс] / Юрій Кернасюк // Агробізнес сьогодні. – №6(301). – березень 2015. – Режим доступу : <http://www.agro-business.com.ua/ekonomichnyi-gektar/2805-molochnyi-sektor-realii-i-perspektyvy.html>
56. Лисенко А.М. Маркетингова система виробництва та реалізації молокопродукції / А. М. Лисенко // Економіка АПК. – 2013. – №6. – С. 62-66.
57. Моргун, О. В. Напрями розвитку молочної галузі та молокопереробної промисловості / О.В.Моргун // Економіка АПК. – 2012. – № 7. – С.62-63.
58. Постернікова, О. О. Розвиток ринку молока та молочних продуктів в Україні / О.О.Постернікова // Придніпровський науковий вісник. – 2014. – №11. – С. 98-101.
59. Саблук, П. Т. Економіка виробництва молока і молочної продукції в Україні / П. Т. Саблук, В. Г. Бойко. — К.: ННЦ «ІАЕ», 2015. – 340 с.
60. Сільське господарство України 2016 [Текст] : стат. зб. – Київ : Державна служба статистики України, 2017. 25
61. Тивончук, Я.О. Формування та розвиток ринку молока та молокопродуктів в Україні / Я.О. Тивончук // Економіка АПК. –2014. – №12. – С.131-136.
62. Формування та функціонування ринку агропромислової продукції: практичний посібник / за ред. П.Т. Саблука. –К.,2014. – 294 с.
63. Чабан, Г.В. Молочна промисловість: стан, проблеми і перспективи // Економіка АПК. – 2013. – № 5. – С. 51-56
64. Офіційний сайт компанії «Люстдорф» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.loostdorf.com/ua/>
65. Офіційний сайт компанії «Молочний Альянс» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://milkalliance.com.ua/>



66. Офіційний сайт компанії «Простоквашино» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://prostokvashyno.ua/>

## Додатки

Додаток А  
Таблиця А.1

Товарний асортимент компанії «Люстдорф»

Ширина асортименту	Глибина асортименту	Кількість позицій у категорії
На здоров'я	Молоко ультра пастеризоване (0,5, 1,5, 2,5, 3,2 % жиру)	7
	Молоко фруктове 2,0 % жиру	3
	Вершки (10% жирності)	1
	Йогурт питний фруктовий	4
Бурьонка	Вершки (10, 15, 20, 33 % жирності)	9
	Молоко ультра пастеризоване (2,5, 3,2 % жиру)	4
Селянське	Молоко ультра пастеризоване (1,5 2,5, 3,2, 6 % жиру)	16
	Напій молочний з какао 3,2 % жиру	1
	Вершки (8, 12, 20, 33 % жирності)	5
	Масло солодковершкове (63, 70, 72,5, 82)	6
	Ряжанка	5
	Кефір ( 1, 2,5 % жирності)	4
	Сметана (15, 20 % жиру)	8
	Йогурт питний фруктовий	9
Смачно шеф	Молоко ультра пастеризоване ( 2% жиру)	2
	Вершки (18, 26, 30% жирності)	3

Продовження таблиці А.1

М'яу мілк	Молоко для котів «М'яу Мілк» 2,5% жиру	1
Весела бурьонка	Молоко ультра пастеризоване 2,5,3,2 %	2
Despicable Me™	Коктейль молочний	3
	Йогурт питний	4
Люстдорф	Молоко сухе знежирене	1

Додаток Б  
Таблиця Б.1

Оцінка зовнішніх можливостей і загроз компанії Люстдорф

№	Фактор	Можливість (Ві)	Сприятлив а (Рві)	Змін а	Несприятлив а (Рві)	Зміна
1	Розгалудженість мережі збуту	8	0,82	6,56	0,18	1,44
2	Орієнтація споживачів на «європейську» якість продукції	7	0,64	4,48	0,36	2,52
3	Репутація компанії серед споживачів	6	0,73	4,38	0,27	1,62
4	Збідніння населення України – цінова залежність споживачів	6	0,15	0,9	0,85	5,1
5	Збільшення кількості конкурентів, що випускають конкуруючі товари, або товари-замінники	4	0,37	1,48	0,63	2,52
6	Нестабільність економічно-політичного становища	7	0,21	1,47	0,79	5,53
7	Закон, що змушує виробників випускати молочні товари тільки вищого та першого сорту – вихід з ринку конкурентів	6	0,78	4,68	0,22	1,32
8				23,95		20,05

Ві -експертна бальна оцінка, Рві – вага даного фактору

Додаток В  
Таблиця В.1

Таблиця факторів макросередовища

№	Назва фактору	Можливість	Загроза
1	Законопроект про заборону використання пальмового масла на у молочних продуктах		Заборона пальмового масла у молочних продуктах змусить компанії шукати замітники, втрата коштів збільшення вартості продукції
2	Зниження ставки податку	Збільшення виплат компанії, збільшення прибутку	
3	Збільшення цін на комунальні послуги для населення		Зменшення платоспроможності споживачів означає перехід частини з них на продукцію «економ-класу» та процесу економії
4	Ріст інфляцій в країні		Нестабільний процес в економіці країни, який може призвести до труднощів ціноутворення
5	Девальвація національної валюти в країні		Падіння курсу національної валюти, та як наслідок дорожчання продукції

Продовження таблиці В.1

	Зменшення		Зменшення
--	-----------	--	-----------

6	платоспроможності населення		платоспроможності споживачів означає перехід частини з них на продукцію «економ-класу»
7	Урбанізація населення	Потенційне збільшення обсягу ринку	
8	Тенденція до споживання здорової продукції	Потенційне збільшення частки ринку компанії	Відмова частини споживачів від продуктів компанії

Додаток Г  
Таблиця Г.1

## PEST аналіз

Фактори	Важливість для галузі	Вплив на організацію	Спрямованість пливу	Ступінь важливості
	X	Y	Z	S=X*Y*Z
<b>Економічні фактори</b>				
Збільшення інфляції	4	3	-	-12
Девальвація гривні	3	2	-	-6
Збільшення мінімальної зарплати	3	4	+	+12
Покращення інвестиційного клімату	3	3	+	+9
Розвиток маленьких виробників	4	3	-	-12
<b>Всього</b>				<b>-9</b>
<b>Політико-правові фактори</b>				
Державне ліцензування молочних виробників	4	2	-	-8
Збільшення проценту оподаткування	3	3	-	-9
Закони про охорону навколишнього середовища	2	1	-	-2
Державне ціно- регулювання	5	4	-	-20

*Продовження таблиці Г.1*

Зменшення імпорту молочних товарів з-за кордону, та експорту товарів	2	1	+	+2
---	---	---	---	----

Всього	<b>-37</b>			
Суспільство				
Зниження чисельності населення	3	2	-	-6
Ріст тренду на здоровий спосіб життя та екологічні продукти	4	3	+	+12
Старіння нації	2	1	-	-2
Всього	<b>+4</b>			
Технології				
Розвиток технологій виробництва молочних товарів	2	2	+	+4
Розвиток технологій обробки та стерилізації молока	2	3	+	+6
Розвиток технологій пакування молочних товарів	1	2	+	+2
Всього				<b>+12</b>
Загалом				<b>-30</b>

Додаток Д  
Таблиця Д.1

Справе-аналіз компанії «Люстдорф»

Критерії	Оцінка	Вага	Зважена оцінка
<b>Фінансова сила підприємства(ФС)</b>			5,6
Рентабельність капіталу	7	0,2	1,4
Стабільність прибутку	6	0,3	1,8
Ліквідність	8	0,3	2,4



<b>Конкурентоспроможність підприємства (КП)</b>			3,8
Частка ринку	3	0,2	0,6
Можливість корегування ціни та витрат на виробництво	2	0,4	0,8
Прибутковість продажу	4	0,6	2,4
<b>Привабливість галузі (ПС)</b>			9,2
Конкурентна ситуація	8	0,6	4,8
Життєвий цикл галузі	7	0,2	1,4
Залежність від кон'юнктури ринку	6	0,5	3
<b>Стабільність галузі (СТ)</b>			4
Тривалість життєвого циклу галузі	8	0,1	0,8
Маркетингові та рекламні можливості	8	0,4	3,2

$$x = \text{ПС} - \text{КП} = 9,2 - 3,8 = 5,4 \quad Y = \text{ФС} - \text{СТ} = 5,6 - 4 = 1,6$$

Додаток Є  
Таблиця Є.1

Оцінка внутрішніх можливостей і загроз компанії Люстдорф

№	Фактор	Можливість (Ві)	Сприятлива (Рві)	Зміна	Несприятлива (Рві)	Зміна
1	Компанія має великий досвід роботи на ринку та розгалужену мережу збуту продукції, з	8	0,87	6,96	0,13	1,04

	представництвами у регіонах					
2	Зростання експорту продукції	6	0,55	3,3	0,45	2,7
3	Активна товарна політика, розробка нових товарів – зростання обсягу продажів	7	0,77	5,39	0,23	1,61
4	Якісна продукція компанії	8	0,71	5,68	0,29	2,32
5	Вища ціна на товари, у порівнянні з конкурентами на ринку	6	0,238	1,428	0,762	4,572
6				22,75		12,24

Ві -експертна бальна оцінка, Рві – вага даного фактору



Рис.Е.1. Приклад рекламного звернення бренду «Яготинське»



Рис.Е.2. Приклад рекламного ТБ звернення бренду «Простоквашино» на каналі Україна

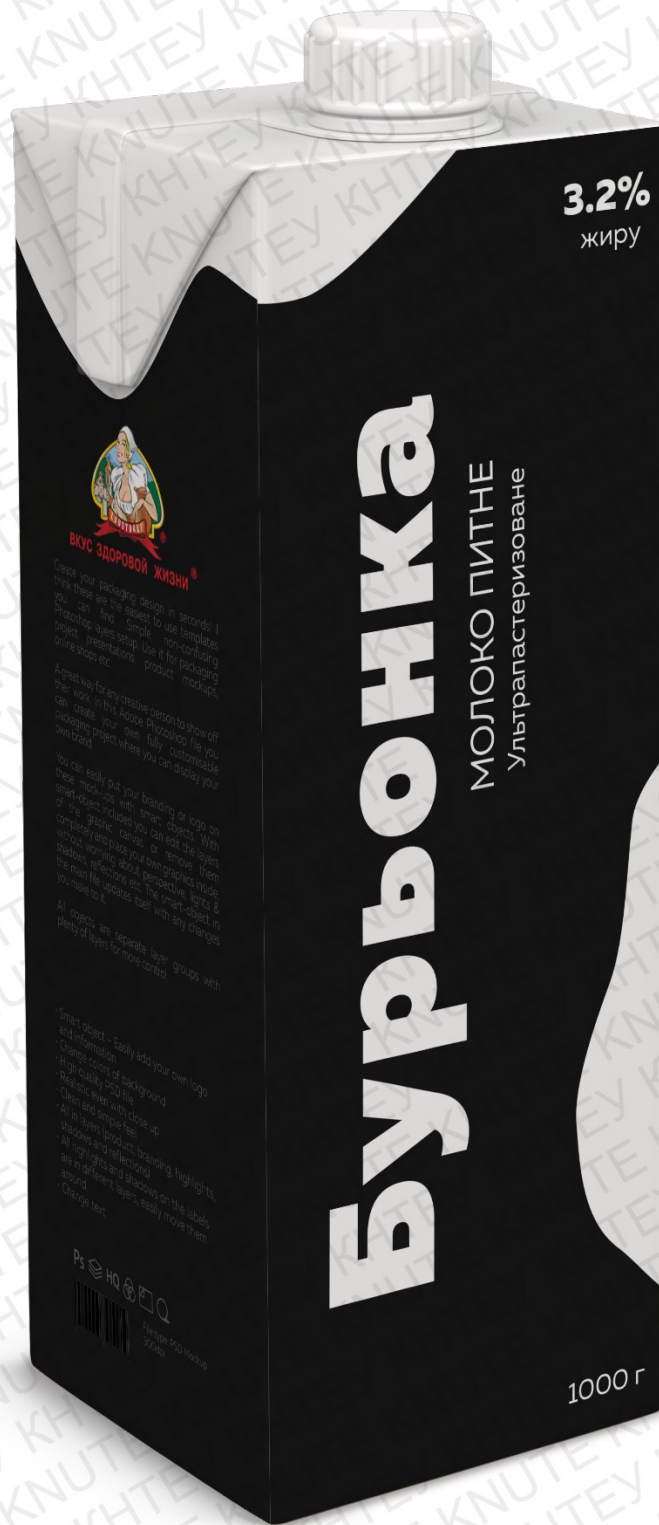


Рис. Ж.1. Концепція нового пакування для молока бренду «Бурьонка»

Таблиця 3.1

Зведені рекомендації для покращення бренду у торговельній мережі

Елемент покращення	Ситуація на даний момент	Рекомендація
Асортимент	Сталий асортимент брендів який не розвивається. Існують марки з сильним асортиментом з багатьма позиціями	Покращувати та розвивати товарні позиції для всіх брендів компанії, збільшувати їх кількість шляхом оптимізації розміру тари диверсифікування
Бренд портфель	На сьогоднішній день компанія має сталий бренд портфель у який входить 8 брендів, та відсутній розвиток та його розширення.	Ресурси компанії дозволяють вивести на ринок ще 2 бренди, при аналізі було виявлено відсутність сегменту рослинного молока в Україні. Виведення брендів у найближчому часі зробить компанію лідерами у даній категорії
Пакування	Деякі бренди мають застарілий дизайн пакування, що не відповідає вимогам споживачів та не привертає увагу до продукції.	Оновити дизайн для брендів компанії. Створити революційна новий вид пакування (Приклад – концепція пакування для бренду «Бурьонка»), який буде привертати увагу споживачів до продукції на полицях

## Продовження таблиці 3.1

Мерчандайзинг	Продукція компанії часто розміщується не у полицях-холодильниках, це негативно впливає на думку споживачів.	Наполягати через торгових посередників та відділ продажів про розміщення продукції у стелажах-холодильниках. Проводити додаткові інформаційні заходи, щодо ультра пастеризації молока та способу зберігання продукції «Люстдорф»
Мерчандайзинг	Продукція компанії розміщуються на верхніх полицях торгових мереж, що зменшує шанс звернути увагу на товари компанії серед конкурентів	Проводити роботу з торговими мережами, щодо зміни розташування продукції з верхньої полицю, на так звану «золоту» полицю.
Рекламування	На сьогоднішній день компанія витрачає великі кошти на традиційні методи рекламування продукції, ефективність яких с кожним роком падає	Відмовитися від не ефективних каналів рекламування продукції, збережені кошти перенаправити на інші канали рекламування
Продакт-плейсмент та кооперація	Станом на 2018 рік, компанія «Люстдорф» не проводить акції які б кооперувалися з іншими виробниками на ринку	Проводити промо-акції та акційні кооперування з іншими компаніями.

Закінчення таблиці 3.1

<p>Організаційна структура підприємства</p>	<p>Організаційна структура побудована за традиційним функціональним методом, та с кожним роком втрачає свою ефективність</p>	<p>Змінити структуру компанії, створивши команди з фахівців різних профілів які будуть займатися лише одним брендом компанії, опираючись на досвід світових лідерів.</p>
---	--	--