

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра маркетингу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Управління портфелем брендів підприємства роздрібної торгівлі»

(за матеріалами ТОВ «К.ТЕКС», Київська обл., м. Ірпінь)

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

Дівщепольська
Тетяна
Валеріївна

Науковий керівник
к.е.н., ст. викладач

Клібанська
Олена
Миколаївна

Гарант освітньої програми
д.е.н., професор

Бондаренко
Олена
Сергіївна

Київ 2019

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПОРТФЕЛЕМ БРЕНДІВ ПІДПРИЄМСТВА РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ.....	5
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПОРТФЕЛЕМ БРЕНДІВ ТОВ «К.ТЕКС»..	15
2.1. Аналіз маркетингового середовища ТОВ «К.ТЕКС».....	15
2.2. Формування та управління портфелем брендів ТОВ «К.ТЕКС».....	24
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПОРТФЕЛЕМ БРЕНДІВ ТОВ «К.ТЕКС»	34
3.1. Розробка стратегії управління портфелем брендів підприємства ТОВ «К.ТЕКС»	34
3.2. Впровадження оновленої стратегії управління брендовим портфелем ТОВ «К.ТЕКС».....	40
3.3. Оцінка результативності оновленої стратегії управління портфелем брендів ТОВ «К.ТЕКС».....	42
ВИСНОВОК.....	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	48

ВСТУП

Актуальність обраної теми обумовлена тим, що в сучасних умовах господарювання підприємства стикаються з проблемами перенасиченості ринку, динамічним розвитком технологій, внаслідок чого, необхідним для підприємства стає вдале управління портфелем брендів, що в майбутньому забезпечує вихід на нові сегменти ринку, призводить до більш високої рентабельності та закріплення конкурентних позицій в боротьбі за споживача.

Портфель брендів – це сукупність всіх торгових марок, які пропонує компанія в рамках певної товарної категорії. Кожна торгова марка належить своєму ціновому сегменту і орієнтована на конкретну цільову аудиторію. Формування портфелю брендів, як джерела забезпечення конкурентних переваг вже стало звичайною практикою, як для українських, так і для зарубіжних підприємств.

Управління портфелем брендів представляє собою постійний процес аналізу та розвитку кожного з брендів, що входить до портфеля, та усієї системи брендів, в цілому, що має на меті підвищення ефективності існування цієї системи.

Теоретичні аспекти управління портфелем брендів розглядали у своїх роботах такі вчені-економісти, як: Д. Аакер та Ж.-Н.Капферер, Б. Ванекен, Ф. Котлер, С. Старов, Є. Ромат, О. Зозульов та ін. Незважаючи на значну кількість наукових праць про управління брендом, питання управління портфелем брендів підприємства роздрібної торгівлі залишається не достатньо дослідженим і потребує більш ґрунтовного вивчення.

Мета роботи полягає у вдосконаленні теоретико-методологічних підходів до розробки практичних рекомендацій щодо управління портфелем брендів підприємства роздрібної торгівлі. Виходячи з мети у роботі поставлені наступні **завдання** :

- розкрити теоретичні аспекти управління портфелем брендів підприємства роздрібної торгівлі;
- проаналізувати маркетингове середовище ТОВ «К.ТЕКС»;

- дослідити формування та управління портфелю брендів ТОВ «К.ТЕКС»;
- розробити стратегію управління портфелем брендів ТОВ «К.ТЕКС»;
- оцінити результативність оновленої стратегії управління портфелем брендів ТОВ «К.ТЕКС».

Об'єктом дослідження є процес управління портфелем брендів підприємства роздрібною торгівлі.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методологічних, практичних аспектів управління портфелем брендів підприємства роздрібною торгівлі.

Методи дослідження. У процесі дослідження використовувались загальнонаукові методи: аналізу та синтезу, порівняння, контент-аналіз, вибірковий метод, СОП – аналіз, метод SPACE, SWOT – аналіз.

Джерелами даного дослідження є періодична та навчальна література, статистичні дані, сайт підприємства та сторінки в соціальних мережах, довідкова література та інші актуальні джерела інформації.

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається: зі вступу, 3 розділів, висновків, списку з 28 джерел та 2 додатків . У тексті дипломної роботи міститься 13 таблиць і 5 рисунків. Загальний обсяг роботи 46 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПОРТФЕЛЕМ БРЕНДІВ ПІДПРИЄМСТВА РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

Для аналізу теоретико-методологічних аспектів управління портфелем брендів підприємства роздрібною торгівлі, доцільним буде спочатку розглянути сутність понять «бренд» та «портфель брендів». Існує декілька підходів до трактування поняття «бренд». Першим можна виділити трактування, що акцентує увагу на ідентифікації товару та його відмінностях від конкурентів. «Бренд - це цілісний образ товару, послуги, країни і т.д. у свідомості споживачів», вважає В.М. Домнін [2, с. 123].

Д. Аакер визначає бренд «як набір якостей, пов'язаних з ім'ям бренду і символ, який посилює цінність продукту або послуги, що пропонують під цим символом» [3, с. 48]. Вчений акцентує увагу на сприйнятті товару споживачем. Отже, поняття бренд досить широке, що включає в себе різні характеристики продукту, наприклад ім'я, історію, репутацію, упаковку, ціну, що в цілому формують сприйняття товару споживачем.

Український вчений Є. Ромат визначає «бренд - це комплекс об'єктивно віртуальних параметрів, що поєднує реальні характеристики товару та його суб'єктивний відбиток в свідомості споживачів, разом з генерованими за допомогою інструментів маркетингу віртуальними перевагами та цінностями». Розглядаючи категорію бренду в контексті реклами, якій він присвятив свою наукову діяльність, Є. Ромат вважає, що поняття бренду крім реальних об'єктивних атрибутів включає досить важливу віртуальну складову [4, с. 9].

З вищевикладених думок нами було виділено два напрямки визначення бренду. Перше поняття - це характеристика репутації, іміджу компанії, створеного компанією образів продуктів з точки зору клієнтів. В цьому випадку бренд - це інформація, що викликає у споживачів певні асоціації. Другий напрямок визначення бренду - це комплекс різних атрибутів бренду, а саме: символи, назва, логотип, слоган, особа компанії, які в свідомості клієнта

формують відмінності даної компанії від конкурентів. Відповідно, два напрямки вказують на найпростіші асоціації з брендом і різносторонній підхід до характеристики бренду, як основи будь-якої послуги або будь-якого товару.

Ключовим поняттям даної роботи є портфель брендів. В літературі, що розглядає дані питання, зустрічаються різні визначення і поняття: портфель ділової активності, продуктовий портфель, господарський портфель, портфель брендів. Доцільним буде розглянути даний термін з точки зору різних авторів.

Визначення портфеля брендів з економічного словника, в якому ототожнюються поняття «господарський портфель» та «портфель брендів». «Господарський (корпоративний) портфель підприємства - сукупність окремих напрямків діяльності підприємства» [9, с. 77]. При цьому, має бути постійне обстеження портфеля для виявлення пріоритетних напрямків.

Ф. Котлер визначає портфель брендів, як головний інструмент стратегічного планування. Під управлінням портфелем він має на увазі можливості менеджменту товарного асортименту або одного товару [5, с. 416].

Судження Д. Аакера наступне: «Усі бренди або суббренди, приєднані до ринково-орієнтованих пропозицій продукту, враховуючи спільні бренди з іншими фірмами» [3, с. 245]. Автором підкреслюється, що виділення окремих брендів завдання досить складне, потрібно чітко визначати межі кожного окремого бренду, також слід пам'ятати, що вони діють разом, працюючи на корпоративне ім'я. Автор підкреслює також необхідність швидкої реакції на зміну зовнішнього і внутрішнього середовища, оскільки це ключова позиція в успішності портфеля брендів.

Б. Ванекен підтверджує позицію Аакера, але зауважує, що «портфелем брендів» можна називати ту виняткову сукупність різних брендів, що належать тільки одній компанії. У доповненні, він підкреслює, що необхідно постійно працювати з портфелем для забезпечення вдалого менеджменту та закріпленні позицій фірми [7, с. 215].

Головною особливістю портфеля брендів на думку Ж-Н. Капферера є спрямованість на задоволення потреб ринку. Це досягається за допомогою

відмінності в позиціонуванні. Крім того, цей портфель незмінно повинен вказувати на певний тип сегментації ринку [8, с. 110].

С. Старов визначає портфель брендів, як сукупність брендів, структурованим за певним принципом та наголошує на тому, що ефективна структуризація направлена на те, щоб кожен бренд виконував відведену йому роль [6, с. 368].

Наведені підходи до поняття «портфель брендів» дають змогу систематизувати в (табл.1.1.) загальні характеристики понять.

Таблиця 1.1

Визначення терміну «портфель брендів» зарубіжними та вітчизняними фахівцями з бренд-менеджменту

Автор	Визначення поняття «портфель брендів»
Ф. Котлер	«Оцінка становища всіх «виробництв», котрі входять до складу фірми (під «виробництвом» можна розуміти товарний асортимент, бренди, відділи)».
Д. Аакер	«Усі бренди або суббренди, приєднані до ринково-орієнтованих пропозицій продукту, враховуючи спільні бренди з іншими фірмами».
Б. Ванекен	«Сукупність брендів та суббрендів, котрі належать одній організації».
Ж-Н. Капферер	«Комбінації міжнародних та локальних, слабких та сильних, нових та зрілих брендів»; «Відповідь на особливі цілі домінування у товарній категорії, створення бар'єрів на шляху проникнення конкурентів у мережу розподілення, привертання уваги та формування лояльності споживачів».
С. Старов	«Сукупність брендів, структурованих за певним принципом».
Є. Ромат	«Сукупність усіх брендів, якими володіє компанія».
О. Зозульов	«Сукупність усіх торгових марок та марочних ліній, які підприємство пропонує в рамках певної товарної категорії».
Словник економічних термінів	«Сукупність окремих напрямків діяльності підприємства».

*складено автором на основі [5, 3, 7, 8, 6, 1, 9]

Орієнтуючись на досвід провідних вчених, можна скласти власне визначення поняття «портфель брендів». «Портфель брендів- це сукупність брендів компанії, які у взаємодії або окремо піддаються впливу зовнішнього середовища, що може

регулюватися з допомогою компетентного управління та в свою чергу впливати на нього».

Найчастіше портфель брендів формується стихійно, що в кінцевому рахунку призводить до проблем в управлінні ним. Тому виникає потреба в створенні архітектури бренду.

Д. Аакер визначає, що архітектура брендів організовує й структурує портфель компанії шляхом визначення ролі кожного бренду, системи відносин між брендами в рамках портфеля однієї компанії й між різними моделями «продукт-ринок» [3, с. 64].

Процес формування архітектури брендів складається з чотирьох етапів, що зображені на рис. 1.1

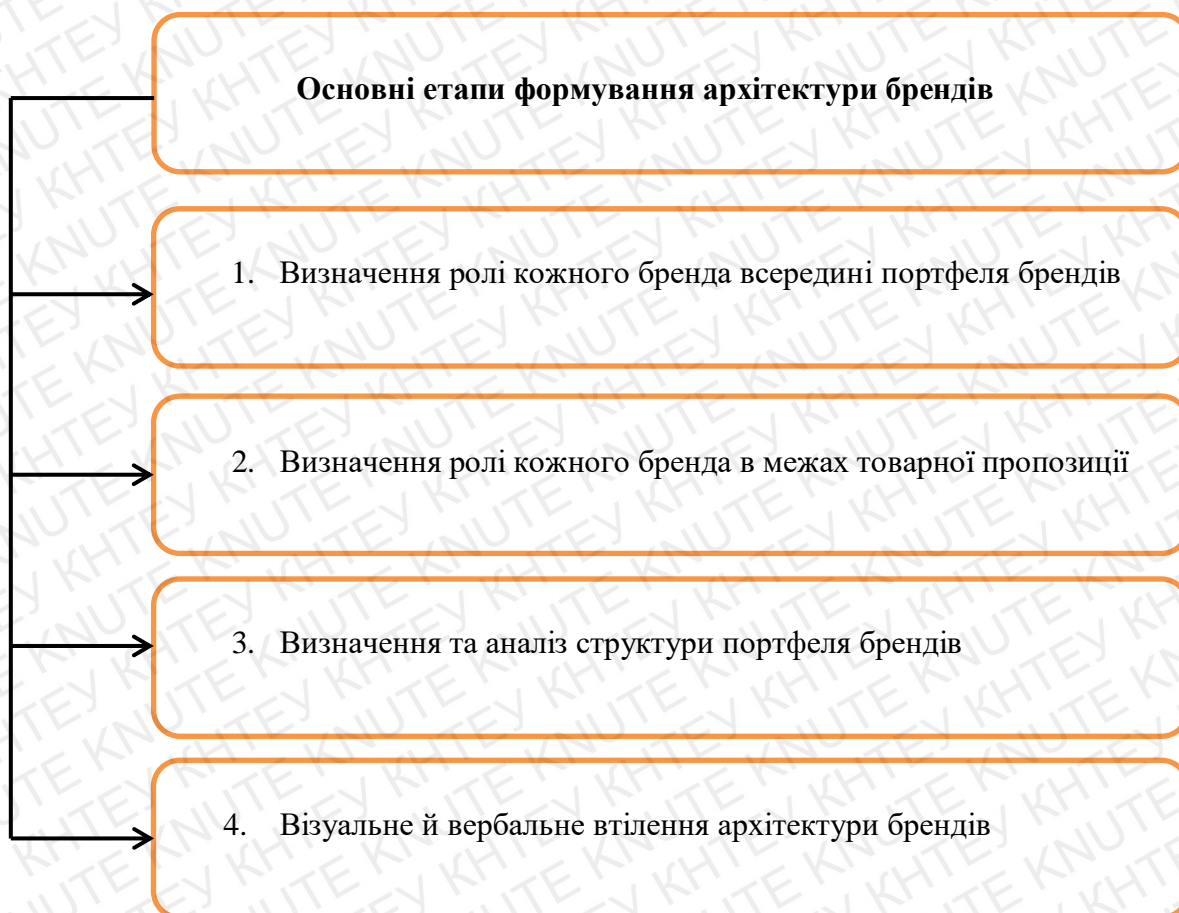


Рис. 1.1 Основні етапи формування архітектури брендів [3]

Бренди всередині портфеля розташовуються в певній ієрархії. Кожен бренд на кожному рівні ієрархії грає свою роль в системі і має значні зв'язки з брендами інших рівнів.

Ієрархія брендів по Д. Аакер представлена чотирма рівнями:

- корпоративний бренд ідентифікує компанію, що стоїть за товаром або послугою та є основним у керуванні всієї системи брендів;
- асортиментний (сімейний) бренд охоплює декілька класів товарів та показує вертикальну структуру асортименту;
- бренд продуктової лінії пов'язаний з конкретними товарами компанії та концентрує увагу безпосередньо на продукті;
- суббренд - бренд, який пов'язаний з головним (корпоративним, асортиментним) брендом і підсилює або модифікує асоціації з ним, відштовхуючись від основного бренду він переймає його певні характеристики [3,с.172].

Для забезпечення сталого функціонування підприємство повинно мати у своєму розпорядженні бренди, які структуровані в портфелі брендів, забезпечуючи їм підтримку та мінімізуючи ризики, з якими воно пов'язане на різних рівнях та у різних контекстах. Визначена кількість брендів в портфелі залежить від обраної підприємством стратегії розвитку .

Компанії в сучасних ринкових умовах використовують різні підходи до стратегічного управління портфелем брендів підприємства роздрібною торгівлі.

Перший підхід ґрунтується на специфічних властивостях західного і азійського стилю управління:

1. Азійська форма управління брендами підприємства ґрунтується на використанні корпоративного бренду (товари мають загальне ім'я та комплекс цінностей).
2. Західна форма управління брендами базується на диференціації товару, який володіє емоційними і функціональними особливостями. Головна роль у створенні іміджу підпорядковується незалежним брендам, а корпоративним - другорядна.

3. Змішані форми управління брендами поєднують окремі компоненти як азіатських, так і західних моделей і дозволяють корпоративному бренду збільшувати вплив зонтичних і індивідуальних брендів при збереженні їх індивідуальності [12, с. 106].

Основні переваги і недоліки азіатського та західного підходу до управління корпоративним портфелем брендів представлені в табл.1.2

Таблиця 1.2

Переваги та недоліки азіатського та західного підходу до управління портфелем брендів

Азіатський підхід	Західний підхід
Переваги	
Бренд об'єднує потенціал «гуд- вілл», пов'язує співробітників підприємства і бізнес-партнерів, сприяє утвердженню міцних взаємин з постачальниками, гарантує надходження інвестицій в довгостроковому періоді.	Для товарів масового споживання більш ефективні самостійні бренди, тому що численні покупки здійснюються під впливом емоційного фактора.
Бренд соціально підтримує підприємство під час кризи.	Концентрація на кожному бренді в портфелі брендів.
Корпоративний бренд підсилює імідж підприємства, формуючи значну конкурентну перевагу в довгостроковій перспективі.	Даний підхід ефективний для виробників з невеликою кількістю брендів в портфелі, які застосовують власні збутові мережі або невелику кількість посередників.
Даний підхід вимагає менших витрат і здійснюється швидше, ефективний для одногалузевих, недиверсифікованих підприємств.	Забезпечує точне позиціонування, що підвищує впізнаваність бренду.
Недоліки	
При складних високо диверсифікованих структурах управління, неможливо просування єдиного корпоративного бренду в декількох товарних категоріях.	Розгалужена структура брендового портфеля ускладнює для споживачів розуміння суті кожного з суббрендів і негативно позначається на їх індивідуальності, провокуючи внутрішню конкуренцію.

Продовження табл. 1.2

Диверсифіковане виробництво ускладнює поширення корпоративної індивідуальності на всі суббренди підприємства.	Великі витрати на просування брендів.
Впливає принцип управлінської ієрархії «зверху-вниз», який не завжди може відображати корпоративне бачення бренд-менеджменту.	Додаткові витрати на реалізацію спеціальних програм з підтримки корпоративної ідентифікації.

* складено автором на основі [12]

Другий підхід до стратегічного управління корпоративним портфелем брендів здійснюється в результаті стратегічного розширення існуючих брендів наступними методами:

1. розтягування бренду на нові товарні категорії (brand expansion) -формування асортиментних брендів;
2. розширення сімейства бренду (brand extension);
 - розширення асортиментної лінії (line extension);
 - поглиблення бренду (product extension) [13, с. 704].

Розглянемо переваги і недоліки розширення бренду (brand extension) табл. 1.3., а також принципи стратегічного розширення бренду в табл. 1.4.

Таблиця 1.3

Переваги та недоліки розширення бренду [15]

Переваги	Недоліки
Висока впізнаваність, сильні позиції бренду на ринку, перенесення лояльних споживачів, нові товари під існуючим брендом.	Можливе розмивання бренду в свідомості споживачів.
Просування декількох товарів під загальним іменем економить кошти, використовуючи однакові канали комунікацій і дистрибуції.	Негативна зміна образу бренду через виведення невдалих нових продуктів або їх невідповідність очікуваннями споживачів.
Виведення нового товару під відомим брендом займає менше часу, ніж розробка і запуск продукту з нуля.	

Таблиця 1.4

Принципи стратегічного розширення бренду [14]

Диференціація висока	Розширення можливе в межах своєї категорії	Відмінна можливість розширення за межі своєї категорії
Диференціація низька	Розширення ускладнене	Ймовірне розширення за межі своєї категорії
	Продуктова основа бренду	Філософська основа бренду

Перевага однієї зі стратегій розвитку портфеля брендів обумовлюється співвідношенням рівня новизни бренду і його цінності. Цей взаємозв'язок показано в матриці стратегічного розвитку портфеля брендів на рис. 1.2.

		ТОВАРНА КАТЕГОРІЯ	
		Існуюча	Нова
Бренд	Існуючий	2. Розширення сімейства бренду (brand extension)	1. Розтягування бренду на нові товарні категорії (brand expansion)
	Новий	3. Багатомарочний підхід (подовження товарної лінійки) (line extension)	4. Розширення товарної номенклатури (впровадження нових брендів), стратегія диверсифікації

Рис.1.2 Стратегічний розвиток портфелю брендів [16]

Перша стратегія: розтягування бренду на нові товарні категорії (brand expansion), означає вихід на ринок нових видів різних товарних груп під одним брендом. Вона допомагає переносити лояльність споживачів на нові товарні групи. Реалізація даної стратегії займає небагато часу, що допомагає зміцнитися на зростаючому товарному ринку. Дана стратегія використовується при отриманні

брендом повноцінної ринкової частки і лояльних споживачів (впізнаваність у цільовій аудиторії становить не менше 50%).

Обов'язковими обставинами для виникнення такого ефекту є: взаємозамінність (новий товар застосовують замість існуючого); імідж (успадкування новим товаром ключових іміджевих якостей існуючого); перенесення (застосування спільних технологій для існуючого і нового товару) [17, с. 76].

Відомий бренд сприяє отриманню стрімкої популярності нового товару на ринку. Потужний позитивний відгук на перший товар, переходить і на інші товари, якщо вони мають подібні якості.

Друга стратегія: розширення сімейства бренду (brand extension) застосовується одним брендом для просування нових видів продукції однієї і тієї ж товарної групи, а також використання зонтичних брендів. Дана стратегія є найпростішою в застосуванні та прибутковою.

Третя стратегія: багатомарочний підхід (line extension). При утворенні нових брендів в одній товарній категорії вони позиціонуються для різних сегментів ринку, що сприяє кращій диференціації товарів і ринкової сегментації. Для окремого бренду, при переході на нову цільову групу споживачів, використовується репозиціонування.

Четверта стратегія: розширення товарної номенклатури - виробництво нових товарів під новими брендами. Управління брендом залежить від наступних факторів: залучення цільових споживачів до купівлі товарів наданої категорії; випуск товару під новим або існуючим брендом; сприйняття споживачами нового або існуючого товару на підприємстві [17, с. 78].

Третій підхід до управління портфелем брендів заснований на врахуванні цінового фактору в стратегічному розширенні брендів. У практиці брендингу використовується:

- Розширення бренду на нижні цінові сегменти (не повинно завдавати збиток іміджу брендів. Дане розширення повинно зберігати споживчі стандарти сприйнятої якості, базуватися на виразній диференціації суббрендів за допомогою

найменування, дизайну, реклами, упаковки, і цілісності сприйманого якості і підтримки батьківського бренду).

- Розширення бренду на верхні цінові сегменти (ринок товарів преміум-сегмента характеризується мінімальною конкуренцією, високою прибутковістю операцій і низькою ціновою еластичністю). Виробники, які переводять власні бренди в преміум-сегмент, зазвичай застосовують індивідуальні бренди.

- Розширення бренду на середні цінові сегменти (визначається наступними причинами: технологічні зміни, зростання конкуренції, виникнення нових роздрібних торгових підприємств, а також деякими іншими характерними обставинами ринкового середовища) [12, с. 116].

Орієнтуючись на вище сказане, можна зробити висновки, що керуючи портфелем брендів, слід не тільки максимально дотримуватись принципів управління, оптимізуючи структуру портфелю брендів, але і не забувати про показники, які відображають ефективність і грамотність всієї системи в комплексі.

Важливим кроком для підприємства є вибір стратегії, якій він буде підпорядковуватись. Управління портфелем брендів є важливим для компанії при виході на нові сегменти ринку та при зниженні лідерства окремого бренду, як кандидата на деінвестування.

Для сталого розвитку фірми та підтримки її конкурентоспроможності постійний аналіз брендів в структурі портфелю є невід'ємним, адже він дозволяє зрозуміти, на які бренди в перспективі може розраховувати підприємство, хто є лідером на ринку, та допомагає ідентифікувати власний товар диференціюючи його від товарів конкурентів.

Архітектура брендів допомагає побудувати ефективні бренди, що приносять максимальний прибуток компанії - власнику. При цьому слід дотримуватись принципів : комплексності, системності, ієрархічності, динамічності, дотримання пріоритетів та синергічності для підтримки всієї системи в цілому.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПОРТФЕЛЕМ БРЕНДІВ ТОВ «К.ТЕКС».

2.1. Аналіз маркетингового середовища ТОВ «К.ТЕКС»

У сучасному світі кожне підприємство, незалежно від напрямку діяльності, та від становища на ринку, піддається дії певних зовнішніх та внутрішніх факторів, що є рушійною силою, та впливають на його функціонування. Для оцінки стану підприємства, та подальших кроків з вдосконалення його діяльності, важливо розуміти в якому маркетинговому середовищі воно знаходиться.

Підприємство, на основі якого буде проводитись аналіз управління портфелем брендів - це товариство з обмеженою відповідальністю «К.ТЕКС». ТОВ «К.ТЕКС» - український виробник нетканих матеріалів із синтетичних та натуральних волокон, що використовуються у швейній, меблевій та будівельній промисловості.

Компанія розпочала свою діяльність у 2003 році з виробництва синтетичних матеріалів, що виготовлялися термоскріпленням способом і застосовувалися у швейній та меблевій галузях. До 2008 року основним видом діяльності компанії було виготовлення синтепону. Але згодом асортимент розширився і сформувалися окремі продуктові напрямки: для швейної галузі, домашній декор та меблі, технічний текстиль, спанбонд.

Асортимент компанії K.tex – це 4 глобальні сфери, які направлені на різні цільові ринки збуту. Мережа дилерів працює в найбільших містах України (Харків, Дніпро, Одеса та ін).

Головними виробниками технічного текстилю в світі є Північна Америка, Європа та Японія. Ринок Європи становить приблизно 2/3 ринку Америки й у два рази перевищує ринок Японії. Так, у 2018 р. для технічних виробів було виготовлено 3,2 млн. т бавовняних тканин, 6,8 млн. т нетканих матеріалів, понад 1 млн. т трикотажних матеріалів, тобто майже 11,2 млн. т виробів, а це 19 % від загального обсягу споживання волокон у світі [23,24].

Відповідно до даних Державного комітету статистики України дані рис. 2.1 свідчать, що в 2014 р. обсяги реалізації продукції легкої промисловості становили 91,6 % показника 2013 р., реалізація продукції текстильного виробництва, виробництва одягу, хутра і виробів з хутра становила 93,7 % від даних попереднього року, а взуття та виробів зі шкіри лише 87,0 %. У 2015–2016 рр. спостерігається зростання більш ніж на 10 % щорічно, в 2017 р. темп зростання уповільнився і становив близько 2,0 %, а в 2018р. відбулось зростання обсягів реалізації продукції текстильного виробництва, виробництва одягу, хутра і виробів з хутра на 12,5 %, але скорочення на 0,8 % реалізації взуття, виробів зі шкіри та інших матеріалів. Загалом темп зростання обсягів реалізації продукції легкої промисловості в 2018 р. становив 112,1 % від показника 2017 р. [20].



Рис. 2.1 Динаміка темпів зростання обсягів реалізації продукції підприємств легкої промисловості в Україні за 2014-2018 рр.,% [20]

Легка промисловість є галуззю з великими потенційними можливостями, які внаслідок браку сировини використовуються недостатньо. Внутрішній ринок легкої промисловості майже на 90% заповнений імпортними товарами, а близько 80% продукції вітчизняних виробників реалізується на зовнішніх ринках.

Щодо макроекономічного становища в якому здійснює діяльність компанія, то на початок 2019 р. спостерігаються тенденції відновлення економіки, відбулося зростання валового внутрішнього продукту на близько 3,4% порівняно з 2018 р., а отже є приріст вітчизняного бізнесу. Очікуваний рівень інфляції в 2019 р. на рівні

9,5%. Ціноутворення утеплювача напряму залежить від курсу нафти. Очікується зниження цін на нафту на 8-10% за 2019р. [20].

Досліджуючи конкурентне середовище, в якому здійснює свою діяльність ТОВ «К.ТЕКС» було встановлено, що ринок нетканих матеріалів України в цілому характеризується тим, що, незважаючи на наявність підприємств різних розмірів, визнаних вітчизняних лідерів на цьому ринку немає, а частка малих та середніх підприємств є найбільшою порівняно з іншими сегментами ринку текстильної промисловості. Більшість виробників, крім досліджуваної продукції, виготовляють також і іншу (наприклад, виробниками ватину, синтепону та інших нетканих полотен є підприємства, які також займаються пошиттям спецодягу чи постільної білизни).

Для аналізу конкурентного середовища на ринку нетканих матеріалів України важливе значення має наявність великої кількості імпортованої продукції, яка в основному представлена товарами з Китаю та інших країн Азії.

Як вже було сказано, дуже велику частку ринку нетканих матеріалів України займають закордонні товаровиробники (майже 70%). Основною конкурентною перевагою яких є низькі ціни на продукцію, що обумовлено нижчими витратами на виробництво нетканих матеріалів за рахунок дешевої сировини. Однак якість імпортованої продукції зазвичай є невисокою. Але через низький рівень платоспроможності вітчизняні підприємства-споживачі нетканих матеріалів вимушені купувати імпортну продукцію хоч і невисокої якості, однак за низькою ціною.

Отже, основними засобами вітчизняних підприємств сектору нетканих матеріалів щодо конкуренції з закордонними товаровиробниками є виробництво та реалізація високоякісної продукції за низькими цінами. Однак разом із закордонними підприємствами ринок нетканих матеріалів України ділять і деякі вітчизняні фірми.

Найбільш помітними вітчизняними виробниками продукції ринку нетканих матеріалів за географічними регіонами України можуть вважатися такі

підприємства: Рівненська фабрика нетканих матеріалів (м.Рівне), Альтеко (м.Київ), Сінта-Д (м.Дніпро).

Послідовність оцінки конкурентних переваг підприємства передбачає використання певних методик, зміст яких розглянуто у розділі 1, та визначено переваги та недоліки кожної з них.

Таблиця 2.1

Порівняльна таблиця вітчизняних підприємств з виробництва нетканих матеріалів різного призначення

№	Назва підприємства	Місце розташування підприємства	Сировина для виготовлення	Продукція	Рівень цін	Сфера застосування продукції
1	ПАТ «Рівненська фабрика нетканих матеріалів»	м. Рівне	Поліестер, поліефір, вовна, віскоза	Меблеві полотна, взуттєві полотна, домашній текстиль, швейні полотна, фільтрувальні полотна, агротекстильні полотна, шумоізоляційні матеріали, технічні полотна, утеплювачі	Низькі	Меблева, медична та сільськогосподарська, побутова, гігієнічна, текстильна, будівельна.
2	Група компаній «Сінта-Д»	м. Дніпро	Поліестер, поліефір	Синтепон, філфайбер, спанбонд	Середні	Меблева, медична та сільськогосподарська, побутова, гігієнічна, текстильна, будівельна.

Продовження табл. 2.1

3	П «Альтеко»	м.Київ	Силіконізоване волокно, поліпропілен	Ватин, синтепон, технічні та фільтрувальні полотна	Середні	Меблева, швейна, агропромисловість, медична
4	ТОВ «К.ТЕКС»	Київська обл., м.Ірпінь	Синтетичний пух, хлопок, віскоза, силіконізоване волокно	Утеплювачі, наповнювачі для ковдр, одноразова продукція, взуттєвий асортимент, фільтрувальні полотна, геотекстиль	Середні	Швейна, меблева, взуттєва, будівництво, агропромисловість

* авторська розробка на основі [25, 26, 27, 28]

У результаті критичного аналізу було виявлено, що переважна кількість сировини, яка використовується для виготовлення продукції на вищезазначених підприємствах, здебільшого закуповується за кордоном, і тільки незначна її частина – це відходи вітчизняного текстильного виробництва. Тому вже на початку виробничого циклу зрозуміло, що ціна готових товарів буде значно більшою, ніж на імпорту продукцію.

Підприємствам галузі доводиться працювати в умовах жорсткої конкуренції, яка стала більш відчутнішою у зв'язку з членством України у Світовій організації торгівлі (СОТ). Головними світовими конкурентами в галузі виробництва нетканих матеріалів для України є Китай, Індія, Пакистан, Туреччина, Німеччина та Франція, які мають такі конкурентні переваги: низькі витрати на оплату праці (2-3 % від собівартості товарів, тоді як в Україні – 20 %); високий рівень продуктивності праці; замкнений технологічний цикл виробництва, який має власну сировинну базу (власна бавовна, хімічні волокна та машинобудування).

У процесі аналізу діяльності підприємств на ринку нетканих матеріалів доцільним є застосування найбільш ґрунтовного методу SWOT - аналізу. За його методикою стає можливим:

- систематизувати взаємозв'язок внутрішніх та зовнішніх факторів, необхідних для стратегічного планування;
- визначити стратегічні пріоритети у конкурентних перевагах;
- здійснити періодичну діагностику ринку та ресурсів підприємства;
- порівняти можливості та загрози із сильними та слабкими сторонами підприємства;
- виявити напрями подальшої стратегії діяльності для об'єктів дослідження.

Таблиця 2.2

Аналіз можливостей та загроз

Фактори	Важливість, балів B_i	Сприятлива зміна (можливість)		Несприятлива зміна (загроза)	
		Імовірність, P_{Mi}	$P_{Mi} * B_i$	Імовірність, P_{zi}	$P_{zi} * B_i$
1	2	3	4	5	6
Європейська інтеграція України	7	0,8	5,6	0,2	1,4
Можливість виходу на закордонних оптових замовників	8	0,8	6,4	0,2	1,6
Оподаткування бізнесу	9	0,7	6,3	0,3	2,7
Купівельна спроможність населення	10	0,1	1,0	0,9	9,0
Освоєння нових видів готової продукції	7	0,7	4,9	0,3	2,1
Брак якісної вітчизняної сировини	7	0,2	1,4	0,8	5,6
Впровадження енергозберігаючих технологій	6	0,6	3,6	0,4	2,4
Застосування норм міжнародної стандартизації та сертифікації	9	0,4	3,6	0,6	5,4
Тіньовий імпорт	9	0,3	2,7	0,7	6,3

Продовження табл.2.2

Конкуренція	7	0,3	2,1	0,7	4,9
Всього:			37,0		40,0

Таблиця 2.3

Аналіз сил та слабкостей

Фактори	Вага P_i	Конку-рент 1		Конку-рент 2		Підприємство			
		B_{1i}	P_i * B_{1i}	B_{2i}	P_i * B_{2i}	Звичай- на B_{Pi}	P_i * B_{Pi}	Аб- со- лю- тна Δ_{Pi}	P_i * Δ_{Pi}
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Якість продукції	0,15	10	1,50	1	0,15	8	1,20	-2	-0,30
Широта асортименту	0,15	10	1,50	1	0,15	9	1,35	-1	-0,15
Тривалість гарантії	0,05	10	0,50	1	0,05	10	0,50	0	0
Прийнятність цін	0,20	1	0,20	10	2,00	8	1,60	-2	-0,40
Привабливість знижок	0,10	1	0,10	10	1,00	8	0,80	-2	-0,20
Широта мережі збуту	0,10	5	0,50	1	0,10	10	1,00	5	0,50
Послуги при продажу	0,05	10	0,50	1	0,05	8	0,40	-2	-0,10
Відомість реклами	0,05	8	0,40	10	0,50	1	0,05	-9	-0,45
Привабливість акцій	0,05	7	0,35	10	0,50	1	0,05	-9	-0,45
Імідж торгової марки	0,10	10	1	8	0,80	1	0,10	-9	-0,90
Конкурентна сила:			6,55		5,30		7,05		-2,45

Після визначення звичайної конкурентної сили конкурент 1 («Альтеко») має значення звичайної конкурентної сили 6,55 бала, конкурент 2 («Сінта-Д) – 5,30 бала, підприємство («К.ТЕКС») – 7,05 бала, тобто його позиція є найкращою.

Для визначення абсолютної конкурентної сили ми розглядали лише конкурентів, і дійшли висновку, що у ТОВ «К.ТЕКС» абсолютна конкурентна сила від’ємна, тобто воно має більше слабких сторін, ніж сильних.

Таблиця 2.4

Перша матриця SWOT-аналізу

Можливості (O)	Загрози (T)
<ul style="list-style-type: none"> – Можливість виходу на закордонних оптових замовників (6,4) – Оподаткування бізнесу (6,3) – Європейська інтеграція України (5,6) – Освоєння нових видів готової продукції (4,9) – Впровадження енергозберігаючих технологій (3,6) 	<ul style="list-style-type: none"> – Зниження купівельної спроможності населення (-9,0) – Тіньовий імпорт (-6,3) – Брак якісної вітчизняної сировини (-5,6) – Застосування норм міжнародної стандартизації та сертифікації (-5,4) – Посилення конкуренції (- 4,9)
Сили (S)	Слабкості (W)
<ul style="list-style-type: none"> – Широта мережі збуту (0,5) 	<ul style="list-style-type: none"> – Імідж торгової марки (-0,9) – Відомість реклами (-0,45) – Привабливість акцій (-0,45) – Прийнятність цін (-0,4) – Якість продукції (-0,30) – Привабливість знижок (-0,20) – Широта асортименту (-0,15) – Послуги при продажу (-0,10)

Аналізуючи результати з табл. 2.4, ТОВ «К.ТЕКС» має більше загроз, ніж можливостей (стовпчик T) та більше слабостей, ніж сил (рядок W). На перетині рядка й стовпчика знаходиться поле WT, тобто пріоритетна стратегія WT («слабості-загрози), або «міні-міні») має бути побудована на подоланні наявних слабостей для захисту підприємства від загроз.

Комбінування можливостей та загроз, сил та слабкостей підприємства ТОВ «К.ТЕКС» розміщено у табл. 2.5 заключній матриці SWOT – аналізу.

Таблиця 2.5

Заклучна матриця SWOT - аналізу

	<p>Можливості (О)</p> <ul style="list-style-type: none"> – Можливість виходу на закордонних оптових замовників (6,4) – Оподаткування бізнесу (6,3) – Європейська інтеграція України (5,6) – Освоєння нових видів готової продукції (4,9) – Впровадження енергозберігаючих технологій (3,6) 	<p>Загрози (Т)</p> <ul style="list-style-type: none"> – Зниження купівельної спроможності населення (-9,0) – Тіньовий імпорт (-6,3) – Брак якісної вітчизняної сировини (-5,6) – Застосування норм міжнародної стандартизації та сертифікації (-5,4) – Посилення конкуренції (-4,9)
<p>Сили (S)</p> <ul style="list-style-type: none"> – Широта мережі збуту (0,5) 	<p>Поле SO («Максі-Максі»)</p>	<p>Поле ST («Максі-Міні»)</p>
<p>Слабості (W)</p> <ul style="list-style-type: none"> – Імідж торгової марки (0,9) – Відомість реклами (-0,45) – Привабливість акцій (-0,45) – Прийнятність цін (-0,4) – Якість продукції (-0,30) – Привабливість знижок (-0,20) – Широта асортименту (0,15) – Послуги при продажу (-0,10) 	<p>Поле WO («Міні-Максі»)</p>	<p>Поле WT («Міні-Міні»)</p> <p>Розробити програму формування іміджу торгової марки та відповідну програму маркетингових комунікацій, наголошуючи на найкращому серед конкурентів співвідношенні якості і ціни продукції. Переключитися з вітчизняних на імпортні ресурси, дотримуючись норм стандартизації продукції.</p>

* авторська розробка на основі [25, 26, 27]

На основі проведеного дослідження доцільним для ТОВ «К.ТЕКС» буде розробити програму формування іміджу торгової марки та відповідну програму

маркетингових комунікацій, наголошуючи на найкращому серед конкурентів співвідношенні якості та ціни продукції.

Досліджуючи конкурентне середовище, в якому здійснює свою діяльність ТОВ «К.ТЕКС» було встановлено, що ринок нетканих матеріалів України в цілому характеризується тим, що незважаючи на наявність підприємств різних розмірів, визнаних вітчизняних лідерів на цьому ринку немає, а частка малих та середніх підприємств є найбільшою порівняно з іншими сегментами ринку текстильної промисловості.

2.2. Формування та управління портфелем брендів ТОВ «К.ТЕКС»

Для ефективної роботи компанії та підтримки корпоративного бренду «K.tex» так і в цілому портфелю брендів є дотримання таких принципів:

- інноваційність: відкритість до нового, саморозвиток, прогресивні сучасні тенденції, участь в професійних виставках та проведення семінарів на базі NFZ – стимул росту та запорука успіху компанії;
- лояльність: побудова довготривалих партнерських стосунків на довірі. Вигідні умови співпраці для нових клієнтів, бонуси та програми лояльності для постійних клієнтів;
- клієнтоорієнтованість: підтримка мінімальної роздрібною ціни, організація доставки, якісний поліграфічний супровід, підтримка в формуванні сучасних бренд-зон продукції;
- гарантія якості: контроль якості продукції та захист від підробок за допомогою гарантійного брендингу.

Метод SPACE (Strategic Position and Action Evaluation – оцінка стратегічної позиції й дій) являє собою комплексний метод, призначений для аналізу позиції на ринку й вибору оптимальної стратегії для середніх і малих підприємств.

Метод передбачає проведення аналізу по чотирьох групах критеріїв. Ключові критерії представлені в табл. 2.6.

Основні критерії методу SPACE [15]

Група	Критерії
1. Фінансова сила підприємства	<ul style="list-style-type: none"> • витрати на виробництво • рентабельність інвестицій • рентабельність продукції • стабільність прибутку • ліквідність • структура капіталу • здатність до залучення коштів
2. Конкурентоспроможність підприємства	<ul style="list-style-type: none"> • частка підприємства на ринку • асортимент продукції • здатність проводити маркетингові дослідження • привабливість асортименту • привабливість цінової політики • збутовий потенціал • потенціал комунікацій
3. Привабливість галузі (сектора)	<ul style="list-style-type: none"> • місткість ринку • темпи зростання ринку • стадія життєвого циклу галузі • конкурентна ситуація в галузі • важливість продукції галузі для інших галузей • суспільна привабливість галузі
4. Стабільність галузі (сектора)	<ul style="list-style-type: none"> • тривалість життєвого циклу галузі • ступінь інноваційності галузі • залежність галузі від кон'юнктури • чутливість споживачів до ФОР СТІЗ • стабільність конкурентної ситуації • вплив іноземного капіталу • стабільність прибутковості галузі

Аналіз проводиться в такій послідовності:

- підготовка стратегічної сесії, підбір експертів;
- вибір критеріїв й оцінка їхньої значимості;
- вибір еталона для оцінки (наприклад, показники найсильнішого конкурента);

- розробка можливої стратегії (при значній невизначеності в зовнішньому середовищі використовуються інтервальні оцінки, що може привести до формування декількох альтернативних стратегій) [32].

Аналіз стратегічних позицій ТОВ «К.ТЕКС», що є підприємством нетканого виробництва середнього розміру, нами було проведено методом SPACE для визначення позицій на ринку. Критерії, обрані експертами для проведення аналізу, а також оцінки значимості цих критеріїв і рівня підприємства за кожним критерієм подано в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Оцінка підприємства ТОВ «К.ТЕКС» за методом SPACE

Критерії	Вага, α_i	Оцінка O_i , балів	$\alpha_i * O_i$
Фінансова сила підприємства (ФС)			8,4
рентабельність інвестицій	0,4	9	3,6
стабільність прибутку	0,3	8	2,4
ліквідність	0,3	8	2,4
Конкурентоспроможність підприємства (КП)			2,3
частка підприємства на ринку	0,5	1	0,5
привабливість цінової політики	0,3	2	0,6
потенціал комунікацій	0,2	6	1,2
Привабливість галузі (ПГ)			6,3
конкурентна ситуація в галузі	0,3	7	2,1
стадія життєвого циклу галузі	0,4	6	2,4
суспільна привабливість галузі	0,3	6	1,8
Стабільність галузі (СГ)			3,0
тривалість життєвого циклу галузі	0,4	5	2,0
ступінь інноваційності галузі	0,4	1	0,4
чутливість споживачів до (ФОП СТИЗ) система формування попиту і стимулювання збуту товарів і послуг	0,2	3	0,6

* складено автором на основі [27]

Як основу для оцінок у балах, нами було використано реальні економічні показники, наприклад, рентабельність інвестицій, середнє значення й варіація динамічного ряду прибутку, коефіцієнти ліквідності й т.п.

Можна бачити, що оцінка фінансової сили фірми висока (8,4 бали). Також непогану оцінку одержує привабливість галузі (6,3 бали). У той же час конкурентоспроможність підприємства й стабільність галузі оцінені невисоко (2,3 й 3 бали).

Метод SPACE не тільки забезпечує кількісні оцінки по групах критеріїв, але й дозволяє обґрунтувати можливу стратегію. Для визначення вектора рекомендованої стратегії, необхідно знайти координати точки Р (X, Y) за формулою :

$$X = \text{ПГ} - \text{КП} \quad , \quad (2.1)$$

де X - вісь абсцис;

ПГ – показник привабливості галузі;

КП – показник конкурентоспроможності підприємства.

$$Y = \text{ФС} - \text{СГ} \quad , \quad (2.2)$$

де Y – вісь ординат;

ФС – показник фінансової сили підприємства;

СГ – показник стабільності галузі.

$$X = 6,3 - 2,3 = 4,0 ;$$

$$Y = 8,4 - 3,0 = 5,4.$$

Цю точку позначають на відповідній системі координат (див. рис.2.1) і будують вектор стратегії.

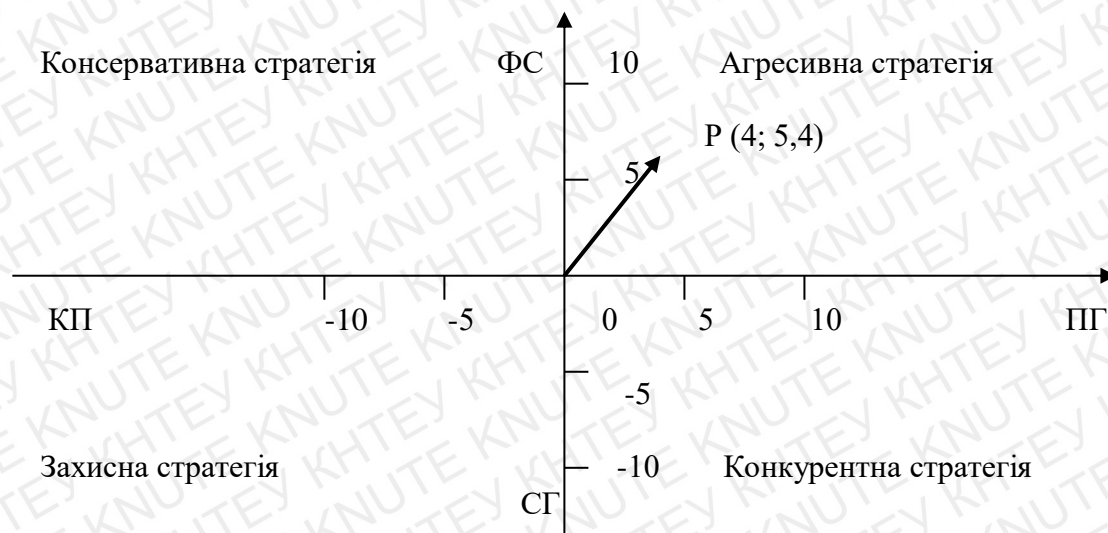


Рис. 2.1. Побудова вектора рекомендованої стратегії за методом SPACE [27]

Агресивна стратегія використовується, якщо фінансова чинність фірми достатня, щоб компенсувати нестабільність галузі, галузь приваблива, але фірма не має конкурентних переваг. Вихід: інвестувати в розвиток і створення конкурентних переваг.

Конкурентна стратегія використовується в стабільних галузях фірмами, не дуже сильними у фінансовому відношенні. Якщо галузь приваблива, у ній можна втримуватися, забезпечуючи мінімальну конкурентоспроможність і концентруючись у ніші.

Консервативна стратегія використовується фінансово сильними фірмами в нестабільних галузях, коли галузь втрачає привабливість, але фірма в ній конкурентоспроможна. Просто втримується й отримує прибуток, не розвиваючись.

Захисна стратегія використовується фінансово слабкими фірмами в стабільних галузях. Передбачається, що галузь неприваблива, але фірма має конкурентні переваги. Фірма втримує свою частку ринку, поки знаходить потрібним; при скороченні розмірів ринку їй, можливо, доведеться піти..

В умовах високої невизначеності в зовнішньому економічному середовищі може бути складно дати однозначну оцінку підприємства за всіма критеріями. Більш об'єктивною в цьому випадку буде інтервальна оцінка (див. табл.2.8).

Замість вектора нами було збудовано трикутник з вершинами: початок координат; точка $P_1(X_1, Y_2)$ й точка $P_2(X_2, Y_1)$.

Формули для визначення координат:

$$X_1, X_2 = \ddot{I}\ddot{I}_1, \ddot{I}\ddot{I}_2 - \hat{E}\hat{I}_1, \hat{E}\hat{I}_2;$$

$$Y_1, Y_2 = \hat{O}\tilde{N}_1, \hat{O}\tilde{N}_2 - \tilde{N}\hat{I}_1, \tilde{N}\hat{I}_2.$$

Таблиця 2.8

Оцінка підприємства ТОВ «К.ТЕКС» за інтервальним методом SPACE

Критерії	Вага, α_i	Оцінка O_i балів	$\alpha_i * O_i$
Фінансова сила підприємства (ФС)			4,0-5,3
рентабельність інвестицій	0,4	4-5	1,6-2,0
стабільність прибутку	0,3	3-5	0,9-1,5
ліквідність	0,3	5-6	1,5-1,8
Конкурентоспроможність підприємства (КП)			1,9-3,1
частка підприємства на ринку	0,5	1-2	0,5-1,0
привабливість цінової політики	0,3	2-3	0,6-0,9
потенціал комунікацій	0,2	4-6	0,8-1,2
Привабливість галузі (ПГ)			6,0-7,6
конкурентна ситуація в галузі	0,3	7-9	2,1-2,7
стадія життєвого циклу галузі	0,4	6-7	2,4-2,8
суспільна привабливість галузі	0,3	5-7	1,5-2,1
Стабільність галузі (СГ)			3,0-5,0
тривалість життєвого циклу галузі	0,4	5-7	2,0-2,8
ступінь інноваційності галузі	0,4	1-3	0,4-1,2
чутливість споживачів до ФОП СТИЗ	0,2	3-5	0,6-1,0

* авторська розробка

Фактори комбінують так, щоб одержати найменшу й найбільшу різницю: від нижньої границі верхню, від верхньої – нижню.

У нашому прикладі отримаємо:

$$X_1, X_2 = 6,0; 7,6 - 1,9; 3,1 = 2,9; 5,7$$

$$Y_1, Y_2 = 4,0; 5,3 - 3,0; 5,0 = -1,0; 2,3.$$

Отже, маємо точки з координатами $P_1(2,9;2,3)$ й $P_2(5,7;-1,0)$.



Рис. 2.2 Побудова трикутника рекомендованих стратегій за методом SPACE

ТОВ «К.ТЕКС» повинно розробляти варіанти як агресивної, так і конкурентної стратегії. Агресивна стратегія використовується, якщо фінансова чинність фірми достатня, щоб компенсувати нестабільність галузі, галузь приваблива, але фірма не має конкурентних переваг. Вихід: інвестувати в розвиток і створення конкурентних переваг.

Конкурентна стратегія використовується в стабільних галузях фірмами, не дуже сильними у фінансовому відношенні. Якщо галузь приваблива, у ній можна втримуватися, забезпечуючи мінімальну конкурентоспроможність і концентруючи у ніші.

Для діагностики стратегії роздрібної торгівлі підприємства ТОВ «К.ТЕКС» нами було обрано метод стратегічної оцінки підприємства (СОП). Ця методика дозволяє без значних витрат проводити аналіз ефективності управління й

правильності обраної стратегії. Методика адаптована для підприємств середнього й малого бізнесу.

Відповідно до методики СОП виділяється 4 розділи й 16 показників, які оцінюються експертами (див. табл. 2.9). Показники оцінюються за 5-бальною або 10-бальною шкалою, після чого визначаються середні оцінки за кожним розділом й середня оцінка по підприємству в цілому.

Щоб оцінити кожний з 16 показників, використовується певний перелік питань. Наприклад, для оцінки показника «Структура підприємства» перелік питань може бути таким:

1. Чи відповідає структура підприємства його бізнесу?
2. Чи визначені посадові обов'язки й відповідальність?
3. Чи визначений порядок звітності на фірмі?
4. Чи підтримує структура фірми зміни й інновації?
5. Чи немає на фірмі зайвого бюрократизму?

При використанні п'ятибальної шкали, кожне питання оцінюється відповідно : «так» - 5 балів, «в основному» - 4 бали, «частково» - 3 бали, «скоріше ні» - 2 бали, «ні» - 1 бал.

Визначивши середнє арифметичне (або середньозважене) значення оцінок по кожному питанню, одержуємо оцінку показника «Структура підприємства».

Оцінки інших показників одержують аналогічно, підбираючи відповідні питання (і оцінюючи їхню відносну значимість, якщо це необхідно).

Результати СОП трактують у такий спосіб:

- якщо середні оцінки по розділах невисокі, необхідно переглянути діючу стратегію й розробити нову, більше ефективну;
- якщо середні оцінки по розділах високі, стратегія, що діє, є ефективною й не вимагає перегляду;
- якщо середні оцінки по розділах однорідні, стратегія внутрішньо збалансована;
- якщо середні оцінки по розділах істотно розрізняються, це свідчить про наявність стратегічних сил або слабостей (важливо відстежити динаміку).

Процедуру СОП бажано проводити регулярно (щорічно або щокварталу), звертаючи увагу на проблемні розділи й показники.

Таблиця 2.9

Результати стратегічної оцінки підприємства

Показники	Оцінка в балах (від 1 до 5)		
	минулий рік	звітний рік	відхилення (+, -)
Управління підприємством	2,5	3,0	+0,5
Структура підприємства	4,0	4,0	-
Корпоративна культура	1,5	2,0	+0,5
Стиль керівництва (вищий менеджмент)	2,5	3,5	+1,0
Стиль керівництва (середня й нижня ланка)	2,0	2,5	+0,5
Ресурси	4,0	3,25	-0,75
Фінанси	4,0	2,5	-1,5
Комунікації	4,5	3,0	-1,5
Технології	3,5	4,0	+0,5
Персонал	4,0	3,5	-0,5
Знання	3,75	3,5	-0,25
Знання фінансів	3,0	2,5	-0,5
Знання клієнтів	3,0	3,5	+0,5
Знання конкурентів	4,5	3,0	-1,5
Знання галузі й особливостей бізнесу	4,5	5,0	+0,5
Використання ресурсів і знань для досягнення стратегічних цілей	1,75	3,25	+1,25
Фінансова стратегія	1,5	2,5	+1,0
Маркетингова стратегія	2,0	3,0	+1,0
Комерційна стратегія	2,5	4,0	+1,5
Виконання планів	1,0	3,5	+2,5
СТРАТЕГІЧНА ОЦІНКА ПІДПРИЄМСТВА	3,0	3,25	+0,25

* авторська розробка на основі експертних оцінок

Аналізуючи ефективність управління й правильність обраної стратегії функціонування ТОВ «К.ТЕКС» можна зробити висновки: підсумкова стратегічна оцінка підприємства за рік зросла з 3 до 3,25 бали. Оцінка й надалі залишається

невисокою, але стратегію вже можна вважати ефективною. Аналіз даних 2018 року показав, що найвище оцінювався ресурсний потенціал фірми (4) і потенціал знань (3,75), гірше – управління підприємством (2) і використання потенціалу (1,75).

Оцінки по розділах істотно розрізнялися, що свідчило про незбалансованість стратегії. Станом на 2019 рік потенціали ресурсів і знань трохи знизилися (до 3,5 й 3,25 відповідно), зате помітно зросла якість управління підприємством і використання ресурсів (по 3,25). Отже, стратегія стала більш збалансованою. Завдання, яке стоїть перед вищою ланкою управління компанії – розвивати ресурси й знання.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПОРТФЕЛЕМ БРЕНДІВ ТОВ «К.ТЕКС».

3.1. Розробка стратегії управління портфелем брендів підприємства ТОВ «К.ТЕКС»

На даний момент компанія «К.ТЕКС» в своїй діяльності використовує Азійський підхід щодо управління портфелем брендів та компанією в цілому. Сутність цього підходу полягає в тому, що корпоративний бренд підсилює імідж підприємства та формує значну конкурентну перевагу в довгостроковій перспективі. Корпоративний бренд в певній мірі захищає портфель брендів від зовнішніх ризиків та гарантує надходження інвестицій. Даний підхід вимагає менших витрат, та в свою чергу пов'язує співробітників підприємств і бізнес-партнерів, сприяє утвердженню міцних взаємин з постачальниками.

Сукупність всіх брендів компанії працює на корпоративне ім'я, тим самим посилюючи його значимість в свідомості клієнтів, та формуючи прихильність до всіх товарних категорій, які йому підпорядковані.

Компанія K.tex має багатий портфель власних брендів, які працюють на задоволення різних потреб ринку. Кожен бренд – це варіативна лінійка продуктів, об'єднана спільною ідеологією та змістом, що має безліч можливостей використання в межах своєї цільової сфери.

Тонкий утеплювач «Slimtex» – сучасний утеплювач для одягу, що розроблений за запатентованою інноваційною технологією. Бренд з'явився на ринку у 2009 році. За цей період здобув довіру більше як 200 виробників верхнього одягу не лише в Україні, а й за її межами. Що стосується Slimtex як бренду, то його атрибутами є: довіра, популярність, інноваційність, теплоізоляція, комфорт, зносостійкість, безпечність. Також компанією використовується фірмове пакування та навісний ярлик – це гарантія застосування у виробі оригінального запатентованого фабрикаю K.tex утеплювача торгової марки slimtex.[4]

Утеплювач «Termoloft» - надсучасний утеплювач створений з метою зберігати максимальну кількість тепла при мінімальній вазі. Використання новітніх розробок у галузі полімерних волокон дало можливість створити матеріал нового покоління з відмінними характеристиками, що чудово адаптовані для застосування у різних сферах пошиття одягу, виготовлення виробів для дітей, активного відпочинку та домашнього затишку. Переваги бренду є: теплоізоляція, відновлення, м'яккість, легкість, водонепроникність, інноваційність. Гарантією якості утеплювача TERMOLOFT у готовому виробі – є навісний фірмовий ярлик.[5]

Hollowsoft –український бренд утеплювачів заснований у 2014 році. Завдяки використанню сучасних європейських технологій виробництва матеріал має високі експлуатаційні характеристики. Утеплювачу Hollowsoft® віддають перевагу виробники, які шують верхній одяг орієнтований на високу якість зимового та демісезонного одягу.

«Синтетичний пух by K.tex»- сучасний утеплювач розроблений для пуховиків та дитячого сегменту. Бренд з'явився на ринку в 2016 році. Об'єднав в собі кращі властивості натурального пуху та синтетичних матеріалів. За м'якістю та об'ємністю цей утеплювач не поступається натуральному пухові, водночас він позбавлений усіх його недоліків.

Бренд «Ultra» - утеплювач з поліпшеними тактильними властивостями, які забезпечують м'якість готових виробів, пошитих з його застосуванням. Крім м'якості, до важливих характеристик утеплювача належать пластичність, за рахунок якої вдається зробити виріб максимально зручним при щоденному носінні. Ультра by K.tex добре підходить для модельних курток. Бренд представлений на ринку з 2006 року.

«Hardfiber» - твердий пружний наповнювач для дитячих та дорослих матраців. Для дитячих матраців випускається у спеціальному зручному форматі. Для інших виробів можливий випуск пластів за індивідуальними розмірами. Наповнювач Hardfiber не має запаху, що особливо важливо для виробництва

дитячого асортименту. Матеріал гіпоалергенний та безпечніший за паролон. На ринку представлений з 2011 року.

«Одноразка»- бренд, представлений на ринку з 2016 року. Він активно сприяє підвищенню рівня гігієнічної культури у косметичних та медичних закладах, СПА салонах та масажних кабінетах. Одноразка виготовляється зі спанбонду, що має високі гідрофобні властивості. Матеріал м'який на дотик та гіпоалергенний. Його використання при проведенні різних процедур підвищує комфорт та безпеку клієнта.[1]

«Dortex» - український бренд геотекстилю, заснований у 2010 році. Матеріал екологічно чистий, стійкий до впливу мікроорганізмів, бактерій, кислот, температурних перепадів, не утворює побічних продуктів розпаду. Активно використовується у будівництві, ландшафтному дизайні, дорожно-транспортних роботах та озелененні.

Таблиця 3.1.1

Асортимент продукції компанії відповідно до цільових ринків збуту

Продукція для швейної галузі			
<i>Утеплювачі для одягу</i>	<i>Прикладні матеріали</i>	<i>Послуга стьобання</i>	<i>Взуттєвий асортимент</i>
Hollowsoft® утеплювач	К.tex полотно фільц Спанбонд	Hollowsoft® утеплювач	К.tex полотно устілкове
К.tex утеплювач Ultra		К.tex утеплювач Ultra	К.tex полотно фільц
К.tex утеплювач вовна		К.tex утеплювач вовна	Тонкий утеплювач slimtex®
К.tex утеплювач силікон об'ємний		К.tex утеплювач силікон об'ємний	Спанбонд
К.tex утеплювач силікон		К.tex утеплювач силікон	
К.tex утеплювач синтетичний пух		К.tex утеплювач синтетичний пух	
Тонкий утеплювач slimtex®		К.tex утеплювач швейний	

К.тех утеплювач швейний Утеплювач TERMOLOFT®		Утеплювач TERMOLOFT® Спанбонд	
Домашній декор та меблі			
<i>Наповнювачі для меблів</i>	<i>Наповнювачі фасовані</i>	<i>Наповнювачі для матраців</i>	<i>Наповнювачі для ковдр та покривал</i>
К.тех наповнювач меблевий К.тех наповнювач термо	К.тех наповнювач фасований кольоровий HARDFIBER® наповнювач К.тех наповнювач фасований легкий К.тех наповнювач фасований м'який К.тех наповнювач фасований універсальний К.тех наповнювач фасований фірмовий	К.тех наповнювач меблевий К.тех наповнювач бавовна К.тех наповнювач бамбук К.тех наповнювач вовна	К.тех наповнювач бавовна К.тех наповнювач бамбук К.тех наповнювач віскоза К.тех наповнювач вовна К.тех наповнювач синтетичний пух Утеплювач TERMOLOFT®
Технічний текстиль			
<i>Геотекстильні матеріали</i>	<i>Полотна для будівництва</i>	<i>Полотна для фільтрів</i>	<i>Ізоляційні полотна</i>
Dortex® геотекстиль Агроволокно Геотекстиль Термо.	Dortex® геотекстиль Геотекстиль Термо	К.тех фільтрувальне полотно об'ємне G2 К.тех фільтрувальне полотно об'ємне G4	Dortex® геотекстиль Агроволокно Геотекстиль Термо.
Спанбонд			
<i>Для швейної та меблевої галузі</i>	<i>Одноразові матеріали</i>	<i>Агротекстиль</i>	<i>Будівельні мембрани</i>
Одноразка Спанбонд	Одноразка Спанбонд	Одноразка Спанбонд	Спанбонд

Стратегія по управлінні портфелем брендів включає в себе :

Мета – розгорнути поліфункціональну інформаційну компанію в інтернет просторі, яка буде націлена на отримання позитивного ефекту спрямованого на імідж та популяризацію брендівих утеплювачів та компанії загалом, а також матиме позитивний вплив на підвищення рівня продажів в цілому в короткостроковому та довгостроковому періодах.

Реалізація поставленої мети передбачає виконання таких завдань:

- ✓ Просування сайту за допомогою посилань з інших інтернет-ресурсів;
- ✓ Збільшення кількості якісного контенту про брендіві утеплювачі в інтернеті;
- ✓ Актуалізація інформації у відповідності до сезонності, щоб досягти позитивного впливу на продажі;
- ✓ Охват різної аудиторії кінцевих споживачів.

Для отримання максимального охопту від різної цільової аудиторії було обрано декілька ресурсів:

<https://burdastyle.ua/> – найпопулярніший ресурс з якісною технічною інформацією для фахівців та аматорів швейної галузі.

<https://uamodna.com> – найпопулярніша україномовна платформа, яка розміщує інформацію з різних галузей. Цільова аудиторія – бренди одягу та взуття, стартапи, люди творчих професій, маркетологи, більшість жінки 20-35. Локально ресурс охоплює всю Україну.

*якщо публікація сподобається, то її розмістять на безкоштовній основі.

<https://hochu.ua/> – входить в топ-5 найвідвідуваніших жіночих сайтів в Україні. Цільовий охват – жінки 25+.

<https://www.the-village.com.ua/> – популярне лайфстайл видання для категорії 20-30. Цільова аудиторія міленіали, стартапи, сучасні бренди, творчі люди тд.

Ресурс	Тематика	Місяць/Дата виходу
https://burdastyle.ua/	Slimtex (можливості застосування)	Вересень 26-27 +
https://burdastyle.ua/	Hollowsoft (можливості застосування)	Жовтень 15-19

https://uamodna.com	Синтетичний пух (переваги у порівнянні з натуральним)	
https://hochu.ua/		Листопад
https://burdastyle.ua/		

Витрати на публікації

Ресурс	Вартість розміщення	Утверджено/ неутверджено
https://burdastyle.ua/	3 місяці – 10 752 грн або 1 місяць – 3840 грн	утверджено
https://hochu.ua/	Якщо редакція готує – від 1500 грн без ПДВ; Якщо ми готуємо матеріал – 6000 грн без ПДВ	Не утверджено
https://uamodna.com	Безкоштовно (якщо схвалено редакцією)	утверджено
https://www.the-village.com.ua/	30 тис грн	Відмовляємося від публікації

3.2. Впровадження оновленої стратегії управління брендовим портфелем ТОВ «К.ТЕКС»

Впровадження оновленої стратегії управління брендовим портфелем має діяти в узгодженому порядку та з використанням всіх засобів стимулювання на розширення корпоративного ім'я та компанії в цілому.

Пропонується взаємодія служби маркетингу з основними підрозділами компанії, для того, щоб керування брендами включало в себе всі стадії – від виробництва та перевірки якості продукції до заключення договорів про партнерство, та позитивними відгуками про підприємство на сторінках сайту компанії.

Таблиця 3.2

Взаємодія служби маркетингу з основними підрозділами компанії

Служба підприємства	Відділ маркетингу видає	Відділ маркетингу одержує
Директор	- позиції підприємства; - аналіз продажів; - оцінка конкурентів	- основні стратегічні установки; - мету підприємства.
Фінансово-економічний відділ, бухгалтерія	- звіт по виконанню бюджету; - знижка; - пропозиції за цінами; - планований бюджет;	- погоджений бюджет маркетингу; - мети й проекти; - план виробництва й продажів; - рентабельність.
Інженерно-технічна, відділ контролю якості продукції	- пропозиції по якості товару - по упакуванню; - за бажанням споживачів; - аналіз конкурентів;	- проект нового товару, розробленого на узгодження; - оцінка товару на конкурентні позиції.
Виробничий відділ	- прогноз продажів; - кон'юнктура ринку по товарних групах	- можливість зміни планів виробництва.
Відділ збуту	- динаміка цін; - прогноз продажів; - позиції товару; - аналіз конкурентів; - інформація з кожної позиції	- дані про конкурентів; - обсяг продажів; - про споживачів і т.д.
Відділ кадрів	- заявка про кадрове забезпечення; - підвищення кваліфікації.	- потенційна кандидатура працівників; - інформація про семінари конференції; - посадові інструкції.
Юридичний відділ	- пропозиції про юридичну реєстрацію товарного знаку; - готові договори.	- пропозиції по розробці рекламних заходів.

За новою структурою доцільно об'єднати департамент зовнішніх зв'язків та зв'язків з громадськістю, які об'єднавшись зможуть виконувати наступні функції:

- інформаційне представництво підприємства в державних і муніципальних органах та взаємодія із засобами масової інформації;
- організація прес-конференцій, круглих столів, проведення зустрічей та інтерв'ю по актуальних питаннях поточної діяльності підприємства;
- участь і організація нестандартних заходів, щодо просуванні послуг та взаємодії з клієнтами, наприклад розіграші, фестивалі та інше.

Департамент стратегічного бізнес моделювання і аналізу залишиться самостійним структурним підрозділом підприємства, що підпорядковується безпосередньо директору з маркетингу. Департамент продовжить виконувати свої основні функції:

- аналіз положення підприємства на ринку, його фінансово-господарської діяльності та ефективності управління підприємством;
- розробка стратегії розвитку підприємства на основі здійснених прогнозів розвитку ринків продукції, а також аналізу сильних і слабких сторін підприємства.

Наступний відділ, що слід включити до підрозділу маркетингу – це відділ продажів та збуту. Працюючи в одній команді з бренд-менеджерами фахівці з продажів зможуть більш точно прогнозувати та моделювати збут, крім того аналізувати вплив різних маркетингових заходів на зміну продажів.

Таким чином об'єднання спільних зусиль в брендингу допомагає бути націленим на результат всій команді.

3.3. Оцінка результативності оновленої стратегії управління портфелем брендів ТОВ «К.ТЕКС»

Як результат оновленої стратегії управління портфелем брендів – співпраця з журналами «Швейное Дело и Мода» та «BURDA».

ОБКЛАДИНКИ ШД



Рис. 3.3.1 Обкладинки глянцевого журналу з брендваною продукцією компанії.

Важливим в діяльності компанії є комунікаційна складова. К.тех використовує такі канали комунікації:

-сторінки в соціальних мережах: Facebook (не є платформою для продажів, тому дотримується тенденція максимально його використовувати як іміджевий інструмент, який би підсилив рівень експертності серед клієнтів. В наступному кварталі планується цикл «корисних постів» для підписників) Instagram, YouTube –канал з відео-контентом (канал розвивається з рівномірною динамікою. Можна простежити певний прогрес при стабільній регулярності викладу відео, яку потрібно постійно підтримувати. У третьому кварталі активність показала, що відео-огляди є популярними, якщо робиться акцент на проблемах, які в першу чергу хвилюють споживачів.



Рис. 3.3.1 Динаміка росту спільноти на Facebook з травня 2018- по червень 2019рр.

- офіційний сайт компанії, в якому ведеться блог про співпрацю з провідними виробниками, розбір тенденцій моди, інтерв'ю з клієнтами, варіанти використання утеплювачів, пізнавальні статті, пост-релізи
- лендінги провідних брендів компанії
- івент-маркетинг (БудьUA, NFZ участь у конкурсі молодих дизайнерів на засадах партнерства для отримання лідів)
- розсилки по диллерах
- спонсорство
- участь у виставках
- публікації в «BURDA» та «Швейное дело и Moda» на постійній основі на обкладинці.

Публікації, які вийшли у ШД



Публікація з Burda



Рис. 3.3.2 Публікації в провідних тематичних журналах

Що стосується основних клієнтів, то ними є дилери, та молоді дизайнери одягу, що співпрацюють з маркетом «Всі Свої», «ГеШефт», великі виробники одягу такі як: «Goldi», «Arber», «WDone», «Bembi», «By Me», виробники дитячого одягу, масажні салони та гіпермаркети з текстилем та промислові.

Попит на продукцію компанії є сезонним та припадає на серпень-грудень, але менеджери компанії намагаються розширювати та вирівнювати коливання сезонного попиту за допомогою засобів стимулювання збуту та наголошенні на пробному пошитті та експлуатації готових виробів до початку сезону їх безпосереднього використання та запуску в продаж готових виробів.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного аналізу за темою випускної кваліфікаційної роботи, розгляду її ключових питань, можна зробити наступні висновки. У сучасному світі зростає кількість конкуруючих брендів, однак рівень розвитку технологій дозволяє максимально зменшити істотні відмінності між конкуруючими продуктами. Між брендами розгортається боротьба за використанням бренд-комунікаційних технологій за прихильність споживачів та лояльність до бренда.

У сучасних економічних умовах необхідно приділяти значну увагу питанням ефективного формування портфеля брендів, що дозволить зберегти свої позиції у конкурентній боротьбі у перспективі. На практиці для описання портфеля брендів найчастіше використовують варіанти архітектур марок, запропоновані видатним американським експертом Д. Аакером, такі як: House of Brands (будинок брендів) і Branded House (будинок-бренд, або брендований будинок).

Орієнтуючись на досвід провідних вчених, можна скласти власне визначення поняття «портфель брендів». «Портфель брендів- це сукупність брендів компанії, які у взаємодії або окремо піддаються впливу зовнішнього середовища, що може регулюватися з допомогою компетентного управління та в свою чергу впливати на нього».

Найчастіше портфель брендів формується стихійно, що в кінцевому рахунку призводить до проблем в управлінні ним. Тому виникає потреба в створенні архітектури бренду.

Для забезпечення сталого функціонування підприємство повинно мати у своєму розпорядженні бренди, які структуровані в портфелі брендів, забезпечуючи їм підтримку та мінімізуючи ризики, з якими воно пов'язане на різних рівнях та у різних контекстах. Визначена кількість брендів в портфелі залежить від обраної підприємством стратегії розвитку .

Компанії в сучасних ринкових умовах використовують різні підходи до стратегічного управління портфелем брендів підприємства роздрібною торгівлі. Перший підхід ґрунтується на специфічних властивостях західного і азіатського стилю управління:

- Азіатська форма управління брендами підприємства ґрунтується на використанні корпоративного бренду (товари мають загальне ім'я та комплекс цінностей).
- Західна форма управління брендами базується на диференціації товару, який володіє емоційними і функціональними особливостями. Головна роль у створенні іміджу підпорядковується незалежним брендам, а корпоративним - другорядна.

Досліджуючи конкурентне середовище, в якому здійснює свою діяльність ТОВ «К.ТЕКС» було встановлено, що ринок нетканих матеріалів України в цілому характеризується тим, що, незважаючи на наявність підприємств різних розмірів, визнаних вітчизняних лідерів на цьому ринку немає, а частка малих та середніх підприємств є найбільшою порівняно з іншими сегментами ринку текстильної промисловості.

Більшість виробників, крім досліджуваної продукції, виготовляють також і іншу (наприклад, виробниками ватину, синтепону та інших нетканих полотен є підприємства, які також займаються пошиттям спецодягу чи постільної білизни).

Орієнтуючись на вище сказане, можна зробити висновки, що керуючи портфелем брендів, слід не тільки максимально дотримуватись принципів управління, оптимізуючи структуру портфелю брендів, але і не забувати про показники, які відображають ефективність і грамотність всієї системи в комплексі.

Важливим кроком для підприємства є вибір стратегії, якій він буде підпорядковуватись. Управління портфелем брендів є важливим для компанії при виході на нові сегменти ринку та при зниженні лідерства окремого бренду, як кандидата на деінвестування.

Для сталого розвитку фірми та підтримки її конкурентоспроможності постійний аналіз брендів в структурі портфелю є невід'ємним, адже він дозволяє зрозуміти, на які бренди в перспективі може розраховувати підприємство, хто є лідером на ринку, та допомагає ідентифікувати власний товар диференціюючи його від товарів конкурентів.

Архітектура брендів допомагає побудувати ефективні бренди, що приносять максимальний прибуток компанії - власнику. При цьому слід дотримуватись принципів : комплексності, системності, ієрархічності, динамічності, дотримання пріоритетів та синергічності для підтримки всієї системи в цілому.

ТОВ «К.ТЕКС» повинно розробляти варіанти як агресивної, так і конкурентної стратегії. Агресивна стратегія використовується, якщо фінансова чинність фірми достатня, щоб компенсувати нестабільність галузі, галузь приваблива, але фірма не має конкурентних переваг. Вихід: інвестувати в розвиток і створення конкурентних переваг.

Конкурентна стратегія використовується в стабільних галузях фірмами, не дуже сильними у фінансовому відношенні. Якщо галузь приваблива, у ній можна втримуватися, забезпечуючи мінімальну конкурентоспроможність..

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ромат Є. Система бренд-маркетингових комунікацій / Є. Ромат // Товари і ринки. - 2016. - № 1. - С. 16–25.
2. Домнин В.Н. Брендинг: учеб. и практикум для бакалавриата и магистратуры/ В.Н Домнин. —М.: Юрайт, 2016. —313 с.
3. Аакер Д. Создание сильных брендов: учебник/ Д. Аакер.—М.: ИД Гребенникова, 2003. – 440 с.
4. Ромат Е.В. Формирование фирменного стиля в системе маркетинговых коммуникаций // Маркетинг и реклама. – 1998. – № 5. – С. 14-18
5. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент: Ф. Котлер, К. Л. Келлер. - Санкт-Петербург, Питер . - 2010. - 814с.
6. Старов С. Управление брендами / А. Старов. – СПб. : Высшая школа менеджмента. – 2010. – 500 с.
7. Ванэкен Б. Бренд-помощь / Перев. с англ. И. Малковой под ред. В. Домнина. — СПб.: Питер, 2005. — с. 215
8. Капферер Ж.-Н. Торговые марки: испытание практикой. Новые реальности современного брэндинга Пер. с фр. Н.С.Добробабенко, А.В.Полунина. - М.: ИНФРА-М. - 2012. - 210 с.
9. Словник економічних термінів [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://subject.com.ua/economic/finances1/73.html>.
10. Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури. Основы Менеджмента (Management) = Management /пер. Л. И. Евенко. — М.:Дело, 2012. — 704 с.
11. Стародубцев С.И. Управление формированием и позиционированием портфеля брендов компании / С.Стародубцев.- Санкт-Петербург.- 2012.
12. Рудая, Е. А. Основы бренд-менеджмента: учеб. пособие для студентов вузов / Е. А. Рудая. – М.: Аспект- пресс, 2015 – С. 106–111.

13. Келлер К. Стратегический бренд-менеджмент: создание, оценка и управление марочным капиталом: учеб. пособие/ К.Келлер.- М.; СПб.; К.:Вильямс, 2005.—704 с.
14. Гэд, Т. 4D Брендинг / Т. Гэд. – СПб. : Стокгольмская школа экономики, 2005. – С. 179.
15. Эллууд, А. Основы брендинга: 100 приемов повышения ценности товарной марки : пер. с англ. / А. Эллууд. М.: ФАИР-ПРЕСС; Изд.-торг. дом «Гранд», 2002. – С. 3.
16. Рожков, И. Я. От брендинга к бренд-билдингу / И. Я. Рожков, В. Г. Кисмерешкин. – М. : Гелла-принт, 2012.– С. 146.
17. Захарычев, Л. С. Модель управления брендами предприятий-производителей / Л. С. Захарычев // Маркетинг в России и за рубежом. – 2004. – № 5. – С. 76.
18. Посторонко В. М. Тенденції розвитку підприємств легкої промисловості України / В. М. Посторонко // Вісник ЖДТУ. – 2012. - № 1 (59) – с. 188-191
19. Гончаров Ю. В. Обґрунтування побудови кластерної моделі підвищення інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємств легкої промисловості України / Ю. В. Гончаров, Т. І. Марченко // Легка промисловість. – 2017. – № 4. – С. 21-24.
20. Макроекономічні показники [Електронний ресурс]. –Режим доступу: www.ukrstat.gov.ua
21. Державний комітет статистики України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.minfin.com.ua
22. Info Sapiens. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://sapiens.com.ua>
23. Дослідження в області нового застосування нат. волокон: зб. консульт. FAO / Інститут нат. волокон. – Познань (Польща), 2018
24. Наумов О.Б. Розвиток текстильної промисловості та її сировинної бази: [моногр.] / О.Б. Наумов. – Херсон: Олди-плюс, 2015. – 393 с.
25. Сайт ТОВ «Рівненська фабрика нетканих матеріалів» - Режим доступу: <http://netkanka.com.ua/>

26. Сайт ТОВ «Сінта-Д» - Режим доступу : <https://sinta-d.com/>
27. Сайт ТОВ «Альтеко» - Режим доступу : <https://www.alteco.com.ua/ua.html>
28. Сайт ТОВ «К.ТЕКС» – Режим доступу: <https://ktex.com.ua/>

ДОДАТОК А



АНКЕТА

- 1) Ви представляєте (бренд, виробництво, є самостійним дизайнером, студентом, інше).
Власний варіант _____
- 2) Який одяг виготовляєте?

- 3) Який сезон для вас найпродуктивніший?
 - Зима
 - Весна
 - Осінь
 - Літо
- 4) Чи знайомі ви з діяльністю компанії K.tex?
 - Так
 - Ні
 - Частково
- 5) Чи використовували ви утеплювачі K.tex?
 - Так
 - Ні
- 6) Якщо використовували, то які саме?

- 7) Про що б ви хотіли дізнатися на семінарі?

- 8) Чи хотіли б ви отримати фірмовий K.tex-box матеріалів?
 - Так, _____ залиште контакти для зв'язку
 - Ні
- 9) Чи цікава вам пропозиція отримати безкоштовний пробний стьобаний зразок авторського малюнка?
 - Так, _____ залиште контакти для зв'язку
 - Ні
 - Можливо

