

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра маркетингу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БРЕНДУ ТОРГОВЕЛЬНОГО
ЦЕНТРУ»**

(за матеріалами ТОВ «Епіцентр К», м. Київ)

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

_____ *підпис
студента*

Гаген Анни
Володимирівни

Науковий керівник
кандидат економічних наук,
старший викладач кафедри
маркетингу

_____ *підпис
керівника*

Бродюк Ірина
Василівна

Гарант освітньої програми
кандидат технічних наук,
доцент кафедри маркетингу

_____ *підпис гаранта*

Клібанська Олена
Миколаївна

Київ 2021

АНОТАЦІЯ

Гаген А.В. Формування стратегії розвитку бренду (ТОВ «Епіцентр К»). – Рукопис.

Випускна кваліфікаційна робота за спеціальністю 075 «Маркетинг», спеціалізації «Бренд-менеджмент». – Київський національний торговельно-економічний університет, Київ, 2021.

Випускна кваліфікаційна робота присвячена дослідженню теоретичних та практичних засад формування стратегії розвитку бренду. У роботі розкривається сутність, значення та види маркетингових стратегій бренду. Проводиться аналіз стратегії розвитку бренду ТОВ «Епіцентр К» та розробляються рекомендації щодо удосконалення стратегії розвитку бренду.

Ключові слова: бренд, маркетингова стратегія, аналіз маркетингової діяльності.

SUMMARY

Gagen A.V. Formation of brand development strategy (Epicenter K LLC). - Manuscript.

Graduation qualification work in the specialty 075 "Marketing", specialization "Brand Management". - Kyiv National University of Trade and Economics, Kyiv, 2021.

The final qualification work is devoted to research of theoretical and practical bases of formation of strategy of development of a brand. The paper reveals the essence, meaning and types of marketing strategies of the brand. The analysis of the brand development strategy of Epicenter K LLC is carried out and recommendations for improving the brand development strategy are developed.

Key words: brand, marketing strategy, analysis of marketing activity.

ЗМІСТ

ЗМІСТ	1
ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БРЕНДУ	6
1.1. Сутність і значення маркетингової стратегії	6
1.2. Види маркетингових стратегій бренду.....	12
РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К».....	18
2.1. Загальна характеристика ТОВ «Епіцентр К».....	18
2.2. SWOT-аналіз підприємства ТОВ «Епіцентр К»	29
2.3. Аналіз стратегії розвитку бренду	33
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БРЕНДУ	41
3.1. Основні напрями удосконалення бренд-стратегії	41
3.2. Ефективність впровадження заходів розвитку бренду.....	48
ВИСНОВКИ	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	55
ДОДАТКИ	61

ВСТУП

Актуальність дослідження. Поточний стан ринку характеризується високим рівнем динамічності. За таких умов одним з ключових чинників підвищення ефективності діяльності підприємств є використання маркетингового підходу. Інтерес до маркетингу пов'язаний з можливостями, які дає використання цієї концепції на підприємстві.

Ключовою позицією в маркетинговій діяльності є необхідність розробки маркетингової стратегії, яка повинна бути перетворена в програму дій із зазначенням цілей та засобів обраного шляху розвитку, іншими словами, необхідність формування довгострокового маркетингового плану. Правильно і своєчасно сформована маркетингова стратегія підприємства дозволяє використовувати її як ефективний інструмент для успішної реалізації інновацій та їх проникненню на світових ринках, що приведе до підвищення конкурентних позицій підприємства.

Значний внесок у дослідження змісту маркетингових стратегій та їх методичного обґрунтування здійснили зарубіжні та українські науковці Г. Армстронг, Н. Борден, Е. Діхтль, Дж. Еванс, Б. Карлофф, Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен, М. Портер, Х. Хершген., Дж. Ленсколд, Л. В. Балабанова, А. В. Войчак, С. С. Гаркавенко, Н. В. Куденко, А. Ф. Павленко та А. О. Старостіна. Сучасні проблеми формування маркетингових стратегій українських підприємств досліджують Г. М. Гузенко, Н. С. Ілляшенко, М. А. Конопляннікова, О. М. Лукан, С. В. Мамалига, І. І. Лоїк, Н. О. Шпак та Т. Ю. Кирилич.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є дослідження стратегії розвитку бренду та надання рекомендацій щодо покращення маркетингової стратегії на ТОВ «Епіцентр К».

Для досягнення зазначеної мети було поставлено та вирішено наступні **завдання:**

- розкрити сутність і значення маркетингової стратегії;

- охарактеризувати види маркетингових стратегій бренду;
- навести загальну характеристику ТОВ «Епіцентр К»;
- провести SWOT-аналіз підприємства ТОВ «Епіцентр К»;
- здійснити аналіз стратегії розвитку бренду;
- обґрунтувати основні напрями удосконалення бренд-стратегії;
- розрахувати ефективність впровадження заходів розвитку бренду.

Об'єктом випускної кваліфікаційної роботи є формування стратегії і розвитку бренду ТОВ «Епіцентр К».

Предметом випускної кваліфікаційної роботи є теоретичні засади та практичні положення щодо удосконалення стратегії розвитку бренду.

Методи дослідження. В роботі використані спеціальні методи дослідження: абстрактно-логічний метод; системний аналіз; спостереження і узагальнення; аналіз і синтез; методи експертної оцінки, а також прикладні методи: порівняння і групування, екстраполяції та статистичного аналізу.

Інформаційною базою для написання випускної кваліфікаційної роботи були Закони України, наукові праці вітчизняних і закордонних спеціалістів у сфері маркетингової діяльності, менеджменту, матеріали періодичної преси з менеджменту та економіки, що стосуються даної тематики, матеріали фінансової звітності підприємства та власні дослідження автора.

Структура та обсяг роботи. Випускна кваліфікаційна роботи складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел, додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БРЕНДУ

1.1. Сутність і значення маркетингової стратегії

Стратегія служить своєрідним орієнтиром в процесі прийняття управлінських рішень в різних сферах ділової активності підприємства. Існування чіткої стратегії і процес її формулювання (стратегічне планування) приносить вигоди, як з фінансової сторони, так і з чисто психологічної. Таким чином, будь-який керівник, який застосовує основні елементи стратегічного планування, з меншими витратами може досягти ефективності в роботі.

У зв'язку з цим необхідно дати визначення поняття «стратегія». Поняття «стратегія» має грецьке походження (від грец. Stratos - військо, ago - веду). Як випливає з перекладу, воно історично пов'язано з мистецтвом ведення воєн, тобто дій, що мали істотне значення для стародавньої держави [3, с. 87].

Багато дослідників в галузі менеджменту розходяться у визначенні терміну «стратегія». Ряд авторів дотримуються єдиної думки, основна суть зводиться до наступного: стратегія - це конкретні умови напрями розвитку або концепція управління [11, с. 164]. На думку Зайчук Т.О. стратегія являє собою довгострокову концепцію управління, в рамках якої «визначаються довгострокові орієнтири розвитку і цілі підприємства, довгостроковий курс дій з досягнення цілей і розподілу ресурсів, необхідних для втілення стратегії» [13]. Аналогічної точки зору дотримується Кобець Д.Л., який вважає, що стратегія - це «загальний напрям, і якщо навіть його не можна вказати точно, то, як правило, все одно корисніше мати не цілком чітко визначений напрям, ніж ніякого» [18].

На наш погляд, поняття «стратегія» має включати всі вищеперераховані ознаки. Стратегія повинна мати перспективи і пріоритети розвитку, бути заснованою на плануванні за допомогою необхідних прийомів, а також виступати

сполучною ланкою системи. При цьому для досягнення поставлених стратегічних цілей необхідно враховувати людський фактор.

Одним з основних інструментів стратегічного управління розвитком організацій виступає маркетингова стратегія. Останнім часом вітчизняні та зарубіжні вчені в області маркетингу все частіше в своїх роботах стали приділяти увагу розгляду питання, що стосується визначення сутності маркетингової стратегії. Маркетингова стратегія є предметом наукових досліджень, починаючи з 1980-х років. Існує безліч визначень даного поняття в маркетинговій літературі, що відображає різні точки зору (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Підходи до визначення терміну «маркетингова стратегія»

Автор	Трактування терміну «маркетингова стратегія»
Н.В. Куденко	«...це напрям (вектор) дій підприємства зі створення його цільових ринкових позицій» [5]
Д. Дихгель, Х. Хершген	«...це принципові, середні або довгострокові рішення, що надають орієнтири та спрямовують окремі заходи маркетингу на досягнення поставлених цілей» [5]
Т.В. Гавриленко	«...це складова частина всього стратегічного управління підприємством, це план його ділової активності» [6]
О. М. Гриненко	«...це довгостроковий план ринкової діяльності організації та основні принципи його реалізації» [12]
Л.В. Балабанова	«...це основний напрям зосередження зусиль, філософія бізнесу підприємства в умовах маркетингової організації» [1]
Н.В. Мельник	«...це модель, складовими елементами якої є певні послідовні у часі дії, що визначають певний напрям (вектор) діяльності підприємства щодо формування його цільової позиції на ринку»
П. Дойль	«...це логічна схема маркетингових заходів, за допомогою якої компанія сподівається виконати свої маркетингові задачі» [5]
П.В. Зав'ялов	«...це аналіз можливостей підприємства на ринку, вибір системи цілей, розробка і формулювання планів і здійснення маркетингових заходів, орієнтованих на зниження ринкового ризику, забезпечення тривалого і стійкого розвитку підприємства» [5]
Н.Р. Іванечко	«...це ефективно розподілені і скоординовані ринкові ресурси і види діяльності, для виконання завдань фірми на певному товарному ринку» [15]
Н.П. Карачина, І. В Зозуля	«...це головні напрямки маркетингової діяльності, дотримуючись яких стратегічні господарські одиниці організації прагнуть досягти своїх маркетингових цілей» [17]
С.Я. Войтович	«...це спосіб досягнення стратегічних маркетингових цілей підприємства шляхом продажу виробленої продукції, що забезпечує задоволення попиту її споживачів» [5]

Джерело: систематизовано автором

Аналіз наукової літератури з досліджуваної проблематики, дозволив виявити, що дослідники використовують два терміни: «маркетингова стратегія» і «стратегія маркетингу», та прийти до висновку, що варто погодитися з Кулешовою Н. В., яка стверджує, що «маркетингова стратегія - це те ж, що стратегія маркетингу» [24, с. 34].

Отже, маркетингова стратегія є основним довгостроковим планом маркетингової діяльності підприємства, спрямованим на вибір цільових сегментів споживачів. Вона об'єднує елементи комплексу маркетингу, ґрунтуючись на яких підприємство здійснює свої ефективні маркетингові заходи, спрямовані на досягнення маркетингових цілей.

Проаналізувавши визначення «маркетингової стратегії», що подана різними авторами, ми прийшли висновку, що не існує єдиної думки відносно сутності поняття. Однак, варто виділити ряд смислових елементів, властивих даному поняттю:

- це основний інструмент стратегічного управління організацією;
- це розробка ефективних (планування) маркетингових заходів (маркетинг-мікс);
- це просування (реалізація) товарів на ринок (характеристика товарної пропозиції підприємства);
- це програма маркетингової діяльності підприємства;
- це досягнення маркетингових цілей;
- це вибір цільового ринку;
- це задоволення потреб (потреб) споживачів; боротьба за споживача шляхом задоволення його потреб;
- це набір певних правил, які організація встановлює для прийняття важливих рішень;
- це визначення потенційних покупців [5, 6, 12, 24].

Отже, можна сформулювати наступне визначення маркетингової стратегії. В

цілому, маркетингова стратегія являє собою план управління, яка орієнтована на задоволення потреб клієнтів, досягнення поставлених цілей та зміцнення позицій організації на ринку. Дана стратегія є свого роду узагальнюючою моделлю дій, орієнтованих на довгострокову перспективу, реалізація яких необхідна для досягнення цілей за допомогою координації та розподілу ресурсів, доступних підприємству.

Основним завданням маркетингової стратегії є переведення організації з її поточного стану в бажане майбутнє. Вона поєднує в собі продуману, сплановану лінію поведінки організації і здатність швидко реагувати на основні інновації та нововведення.

При виборі маркетингової стратегії будь-якому підприємству необхідно передбачити всі особливості, які мають відношення до його позиції на ринку. У загальному вигляді процес розробки маркетингової стратегії підприємства включає в себе чотири основні етапи (рис.1.1):

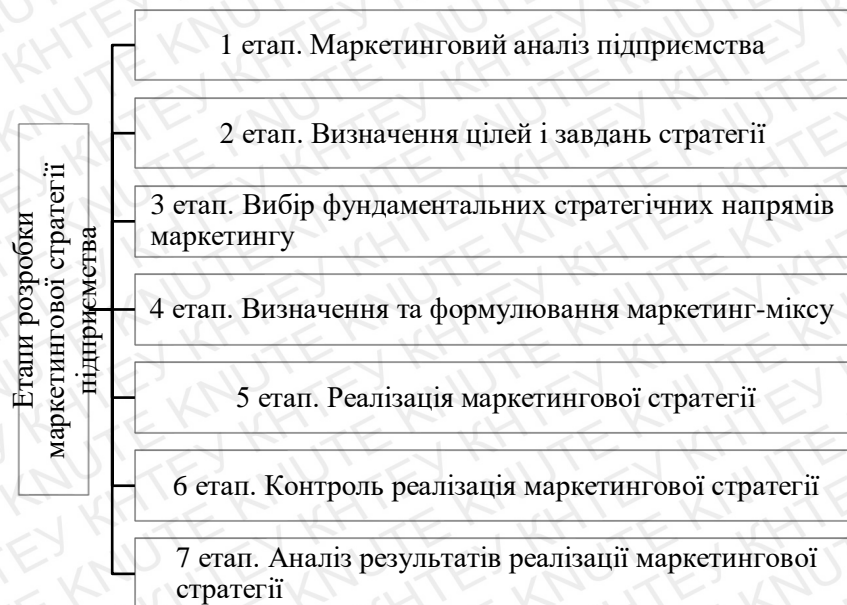


Рис.1.1. Етапи розробки маркетингової стратегії підприємства [15, с.125]

1 етап. Маркетинговий стратегічний аналіз підприємства, який передбачає проведення аналізу та діагностики ринку, конкурентів і самого підприємства.

Маркетинговий аналіз - це процес, що включає в себе дослідження зовнішнього середовища підприємства (макро- і мікроекономічного оточення) і внутрішньої маркетингової сфери підприємства. Цілі маркетингового аналізу - це підготовка інформаційної бази для розробки і вибору маркетингової стратегії та визначення маркетингових вимог до бізнес-процесів і структури підприємства.

Маркетинговий аналіз проводять в наступній послідовності: визначення цілей стратегічного аналізу; опрацювання всіх відповідних методів і засобів отримання інформації; оцінка якості обраних методів; збір інформації; оцінка підготовки інформації; аналіз інформації; підготовка висновку про результати аудиту.

2 етап. Визначення цілей і завдань стратегії.

Перш ніж що-небудь планувати, підприємство повинно провести повний маркетинговий аналіз і визначитися зі своїми цілями і планами розвитку. Слід розуміти, що цілі підприємства повинні бути: конкретними, досяжними, узгодженими між собою, вимірними, зв'язаними в часі, а також цілі повинні відповідати загальній спрямованості підприємства та кваліфікації його персоналу [15, с.125]. Потрібно розуміти, що метою підприємства і, відповідно, маркетингової стратегії, що розробляється не завжди має бути щось матеріальне, відчутне. Іноді стратегія розробляється, щоб сформувати імідж підприємства на споживчому ринку.

3 етап. Вибір фундаментальних стратегічних напрямів маркетингу, де також необхідно визначити цільовий сегмент, позиціонування і політику торгової марки підприємства. Було б необачним відразу після завершення аналізу-діагностики ситуації і встановлення загальних цілей маркетингової стратегії негайно формувати маркетинг-мікс, так як для того, щоб він був ефективний, потрібно, щоб усі його елементи були пройняті якимись загальними основними ідеями. Ці чіткі ідеї, які становлять п'ять фундаментальних елементів маркетингової стратегії, стосуються вибору джерел обсягу продажів, цільових

груп, позиціонування, марочної політики і пріоритетних стратегічних напрямків розвитку.

4 етап. Визначення та формулювання маркетинг-міксу, де необхідно чітко визначити на основі всіх перерахованих вище фундаментальних напрямків і остаточно сформулювати так званий маркетинг-мікс, тобто ,сукупність товарної, цінової, збутової і комунікаційної політик. Оцінити маркетинг-мікс - значить виявити, чи дозволить він - і в якій мірі - досягти загальних цілей, які були поставлені перед компанією в рамках маркетингової стратегії. Ця оцінка може і повинна проводитися, з одного боку, якісним способом, з іншого – кількісним [15, с.125].

5 етап. Реалізація маркетингової стратегії передбачає безпосереднє практичне втілення маркетингової стратегії, впровадження у практику запланованих у рамках стратегічного маркетингового плану заходів.

6 етап. Контроль реалізації стратегії передбачає [19, с.170]: 1. Експертний та статистичний аналіз іміджу підприємства та його продукції. 2. Порівняння обсягів витрачених ресурсів із запланованими обсягами в контексті досягнення конкретних стратегічних цілей. 3. Визначення частки ринку на етапах впровадження стратегії та динаміки її зміни, встановлення відповідності змін запланованим.

7 етап. Результати аналізу служать основою висновку щодо правильності вибору поточної моделі реалізації маркетингової стратегії підприємства і коректності поставлених стратегічних маркетингових цілей з урахуванням умов діяльності підприємства, формування та обґрунтування коригувальних процесів на довгострокову перспективу, які стануть основою оновленої, ефективнішої маркетингової стратегії підприємства.

При розробці маркетингової стратегії застосовується в основному ситуаційний підхід. Іншими словами, при виборі даної стратегії необхідно:

1) порівняти кілька сценаріїв маркетингової діяльності з докладним описом

маркетингових політик, з економічною оцінкою роботи підприємства, з прогнозами продажів;

2) оцінити ризики і вибрати найбільш прийнятну для підприємства маркетингову стратегію.

Отже, основою створення і реалізації маркетингової стратегії є потреби споживача. Стратегія маркетингу є основним інструментом стратегічного управління організацією і включає в себе кілька смислових елементів, а саме планування маркетингових заходів, просування товарів на ринок, досягнення маркетингових цілей, вибір цільового ринку, задоволення потреб споживачів та ін. Маркетингова стратегія - це сукупність маркетингових інструментів, які дозволяють розробити ефективну програму просування товарів і послуг, націлену на той сегмент споживачів, для якого діяльність підприємства буде найбільш прибутковою.

1.2. Види маркетингових стратегій бренду

Маркетингова стратегія бренду - це довгостроковий план, мета якого полягає в просуванні компанії, продукту або послуги на ринку [18]. Для вирішення цього завдання проводять дослідження цільової аудиторії, конкурентного середовища, ринку. На основі отриманої інформації маркетологи створюють і запускають рекламні кампанії, працюють з процесами ціноутворення, вирішують інші проблеми, пов'язані зі збільшенням присутності на ринку.

Правильно розроблена маркетингова стратегія бренду дає вичерпні відповіді на наступні питання:

- яким буде створений або оновлений бренд?
- для кого він розроблений?
- як підвищити залученість цільової аудиторії?

- яким бренд стане через місяць, півроку, рік?
- які головна і другорядні цілі?
- які дії необхідно зробити для досягнення поставлених цілей? [26, с.114].

По суті, це «дорожня карта» щодо виведення бренду в лідери галузі. Завдання і цілі маркетингової стратегії бренду тісно пов'язані, оскільки без вирішення одних неможливо досягти інших. Причому, для кожної цілі формується свій перелік завдань. Найбільш поширені цілі і завдання маркетингової стратегії бренду наведено в табл.1.2.

Таблиця 1.2

**Найбільш поширені цілі і завдання маркетингової стратегії бренду
[26, с.115]**

Цілі стратегії	Задачі стратегії
<p>1. Збільшення продажів. Досягти поставленої мети допомагають різні інструменти. Це і робота з неохопленою раніше цільовою аудиторією, і збільшення частки на ринку за рахунок залучення споживачів, які обирають товар або послугу конкурентів.</p>	<p>1. Проведення досліджень. Ринкова ситуація, тренди, пропозиції конкурентів, переваги покупців - значення мають як перераховані характеристики, так і десятки інших критеріїв. Володіючи цією інформацією, можна скласти не тільки актуальну карту ринку, але і прогноз на зміну ситуації.</p>
<p>2. Популяризація нового продукту або послуги. Для досягнення цієї мети розробляють стратегію просування бренду, яку можна вважати складовою частиною загальної бренд-стратегії.</p>	<p>2. Розробка ефективних інструментів, які вирішують основні завдання. До числа останніх можна віднести формування позитивного іміджу, підвищення лояльності споживачів, створення образу, що запам'ятовується, який збільшить впізнаваність бренду.</p>
<p>3. Формування власної ідентичності. Хто ви? Чим відрізняєтеся від конкурентів? Чому покупцеві варто вибрати саме вас? Це довгострокова мета. Але в результаті власник отримує бренд, який характеризується високим ступенем відбудови від конкуруючих фірм.</p>	<p>3. Створення ефективних інструментів. Тобто коштів, що забезпечують якість продукту або компанії, а також їх дистанціювання від конкурентів. Сюди відносяться такі завдання, як розробка візуальної стратегії бренду, в тому числі айдентики, унікальної торговельної пропозиції та правильного позиціонування.</p>

Бренд - це не тільки фірмовий стиль та зображення основних елементів його корпоративної символіки. Це комплексне, всеосяжне рішення, що складається з найменування, дизайну і бренд-стратегії. Остання визначає імідж бренду, його реакцію на зміни національного і світового ринку, затребуваність у цільовій аудиторії.

Професійно розроблена маркетингова стратегія бренду дозволяє:

- Виділитися серед числа конкурентів. В сучасних умовах, коли ринок переповнений пропозиціями, залишатися не схожим на інших дуже складно. Бренд-стратегія допомагає проаналізувати зовнішню ситуацію, знайти власну нішу, диференціюватися від конкурентів. І в підсумку, запам'ятатися покупцям;
- вибудувати емоційний зв'язок зі споживачами. Ефективна взаємодія з клієнтами і покупцями передбачає вибудовування таких відносин, при яких останні не тільки користуються продуктом, але і рекомендують його своїм знайомим, поширюють інформацію про бренд в соціальних мережах, на інтернет-форумах.
- збільшити значимість компанії, продукту або послуги для користувачів. Створення стратегії бренду та її подальша реалізація дозволяє надати продукції додаткову цінність, зробити її більш привабливою і цікавою для кінцевого споживача [41, с.234].

Існує достатня кількість маркетингових стратегій бренду, що засновані на цільовій аудиторії, бюджеті, маркетингових кампаніях. Розглянемо найбільш поширені з них.

Впізнання торгової марки. Люди ідентифікують компанію за назвою, логотипом, слоганом і кольором. Так, споживачі чітко відрізняють Apple, Coca Cola, Starbucks. Ці компанії використовують вагу свого бренду для збільшення продажів і залучення клієнтів.

Індивідуальний брендинг використовується великими компаніями, коли вони розробляють додаткові продукти і окремо просувають їх під своїм ім'ям

[47]. Така стратегія використовується Mars, Inc., що виготовляє Snickers, Twix, Bounty та M & Ms.

Асоціативний брендинг. Застосування асоціативного брендингу дозволяє послабити зв'язок нового продукту з батьківським брендом. У цьому випадку компанії знижують ризики нашкодити основним бренду, якщо новий не буде успішний на ринку. Виділяють наступні стратегії асоціативного брендингу [41, с.236-237]:

Суббрендінг додає нове ім'я до батьківського бренду. При цьому в ролі батьківського бренду може виступати компанія-власник, корпорація, стратегічна бізнес-одиниця або певний продукт. В цьому випадку при розробці унікального імені та ідентичності для суббренда зберігаються переваги приналежності до батьківського бренду (довіру, надійність, люксовий образ і т.д.).

У випадку з брендингом підтримки відбувся батьківський бренд робить нову пропозицію для нового ринку. Брендинг підтримки використовується тоді, коли компанія хоче заявити, що за новим продуктом стоїть сильний і якісний бренд. Новий бренд при цьому розвивається незалежно.

В рамках непрямого брендингу нова пропозиція пов'язано з батьківським брендом тільки опосередковано. І в непрямому брендингу і в брендингу підтримки у нових брендів незалежні імена, але в першому випадку батьківський бренд менш помітний, його підтримка не так відчутна.

У випадку з кобрендінга два бренда (з однієї компанії або з різних) об'єднуються для формування нової пропозиції на ринку, продукту або компанії. Така стратегія використовується гігантами Adidas Porsche Design або фільми Disney – Pixar. У цій архітектурі метою є демонстрація того, що новий продукт поєднує в собі сильні сторони кожного бренду. При цьому їх слабкі сторони взаємно компенсуються.

Брендинг «Без бренду». Стратегія, що передбачає просування товару без назви, дорогої упаковки, логотипу та інших елементів фірмового стилю, за які

платять клієнти [47]. Мінімалізм в цьому випадку не просто привертає увагу простотою, а демонструє доступність продуктів. Такий підхід активно використовує компанія Brandless.

Розширення бренду. На певному етапі розвитку бренду у його власника виникає спокуса випустити під сформованим брендом новий продукт (або кілька продуктів). Таке бажання цілком закономірне: лояльність до марки і обсяги продажів зростають, а випуск нових продуктів під «розкрученим» брендом може принести значну економію на комунікаційних витратах. Розширення бренду є однією з умов життя бренду, його молодості. Воно свідчить про розмах бренду і його адаптації до ринку. У той же час розширення бренду є радикальним інструментом, який при правильному використанні може значно капіталізувати цінність, прив'язану до єдиного мегабренду [47]. У разі ж неправильного використання розширення призведе до розмиття бренду в очах споживачів.

Власна торгова марка - це торгова марка магазину, яку розвивають і просувають роздрібні мережі. ВТМ продається тільки в одній мережі і є її унікальною перевагою. ВТМ дозволяє вийти зі змагання між магазинами за кращі ціни. Покупцеві складно порівняти його і зрозуміти, що в одному місці подібний продукт дешевше ніж в іншому. При цьому ритейл заробляє на ВТМ більше, ніж на основному асортименті змушуючи постачальника дати мінімальні ціни. За рахунок знижки від постачальника покупець отримує продукт на 20% - 30% дешевше аналога [42, с.89]. Ритейл отримує все - мінімальну конкуренцію на свій товар, лояльного покупця і максимальний дохід.

Краудсорсинг. Цю стратегію активно використовують компанії або стартапи, які хочуть впровадити нові продукти на ринок. Для того, щоб запуснути новий продукт, необхідний стартовий капітал для налагодження виробництва, реклами, просування і часто знайти велику суму грошей в короткі терміни неможливо. Щоб подолати цей етап, багато молодих компаній роблять прототипи своїх продуктів, розміщують свій проект на спеціальних краудфіндингових

платформах і оголошують про збір конкретної суми для реалізації. Крім збору коштів, краудсорсинг має на увазі збір ідей і пропозицій щодо поліпшення продукту [47]. У випадках, коли компанія має добре збудовані відносини з клієнтами, вона може запитати думку людей про нові пріоритетних напрямків у розвитку бренду. Наприклад, часто такою тактикою користуються блогери і тітокери, які запитують передплатників, який контент їм цікаво було б побачити в нових випусках. Це допомагає краще розуміти бажання і інтереси передплатників і підвищити рівень їх залученості.

Таким чином, за результатами дослідження можна зробити висновки про те, що маркетингова стратегія бренду – це стратегія розвитку, зміни і адаптації до ринку бренду, який є цілісним, унікальним і привабливим образом, властивим продукту або групи продуктів, об'єднаних спільними ідентифікаційними символами. Кожна з вищенаведених маркетингових стратегій може допомогти в побудові успішного бренду і просуванні товарів.

Основним завданням маркетингової стратегії є переведення організації з її поточного стану у бажане майбутнє. Вдало підібрана та уміло реалізована маркетингова стратегія дозволяє підприємству не тільки досягти конкурентних переваг, але і максимально задовольнити потреби споживачів, а також зберегти їх лояльність по відношенню до продукції або послуг підприємства. У перспективі це створює передумови для забезпечення сталого темпу економічного росту, приросту економічної додатної вартості, котрі на практиці можуть розглядатися як кількісні виміри розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

2.1. Загальна характеристика ТОВ «Епіцентр К»

Дослідження виконано за матеріалами Товариства з обмеженою відповідальністю «Епіцентр К».

Основний вид економічної діяльності за КВЕД: 47.78 Роздрібна торгівля іншими невживаними товарами в спеціалізованих магазинах.

Діяльність підприємства та весь асортимент товарів і послуг наведено на офіційному сайті: <https://epicentrk.ua/>.

Засновники та кінцеві бенефіціарні власники: О. В. Герєга (51,3%), Г. Ф. Герєга (47,97%), Т. Ф. Суржик (0,73%) [1].

Статутний капітал підприємства складає 158,6 млн грн.

ТОВ «Епіцентр К» – мережа будівельно-господарських гіпермаркетів на Україні. Основна спеціалізація компанії – роздрібна торгівля будівельними матеріалами, товарами для обробки будинку, меблями, побутовою хімією, авто-товарами, товарами для саду та городу, дитячими товарами тощо. Компанія заснована в 2003 році. Головний офіс знаходиться в Києві.

В мережі гіпермаркетів «Епіцентр К» представлений великий асортимент товарів для будівництва, ремонту та декору. Товари представлені в різноманітних секторах: починаючи з великих будівельних робіт закінчуючи декораціями і оформленням, всього більше 200 тисяч найменувань.

В гіпермаркетах «Епіцентр К» представлені товари як вітчизняного, так і іноземного виробництва (Польща, Іспанія, Італія, Німеччина, Росія, Франція, ОАЕ та Голландія).

Товар поставляється у супермаркети як власним транспортом, так і за допомогою співпраці з понад 1000 постачальниками продукції.

Гіпермаркети «Епіцентр К» розраховані на всі категорії клієнтів і можуть задовольнити будь-які потреби покупців.

Прогресивний менеджмент ТОВ «Епіцентр К» сприяє розвитку персоналу, кар'єрному росту й росту матеріального благополуччя всіх співробітників компанії.

Метою «Епіцентр К» є створення найбільш сприятливих умов для будівництва, ремонту та облаштування оселі кожного мешканця України.

Завданням – забезпечення мешканців України широким асортиментом якісних і доступних товарів. Заощадження часу клієнта за допомогою зручної технології обслуговування та надання повного спектра товарів і послуг під одним дахом.

Стратегія «Епіцентр К» – це бути лідером на ринку роздрібної торгівлі формату «від і до» в Україні. Розвиток та поширення мережі гіпермаркетів в усі обласні центри та великі міста в Україні, представлення широкого вибору продукції та забезпечення високого рівня обслуговування споживачів.

Стратегія розвитку компанії з моменту заснування передбачала відкриття магазинів поряд з великими гіпермаркетами, такими як Metro або Ашан. Це дозволяло розраховувати на синергію торгових об'єктів, коли відвідувачі продуктових магазинів могли також відвідати господарський торговельний центр і навпаки.

Спочатку магазини ТОВ «Епіцентр К» працювали в традиційному для будівельних гіпермаркетів форматі DIY (Do It Yourself – зроби сам), проте з розширенням асортименту ритейлер поступово вийшов за межі формату ставши мережею торгових центрів, де покупець отримує весь асортимент непродовольчих товарів та зручні сервіси.

Епіцентр є абсолютним лідером українського ринку будівельних супермаркетів, одним з найбільших гравців роздрібного ринку в цілому, а також одним з найбільших агрохолдингів країни [6].

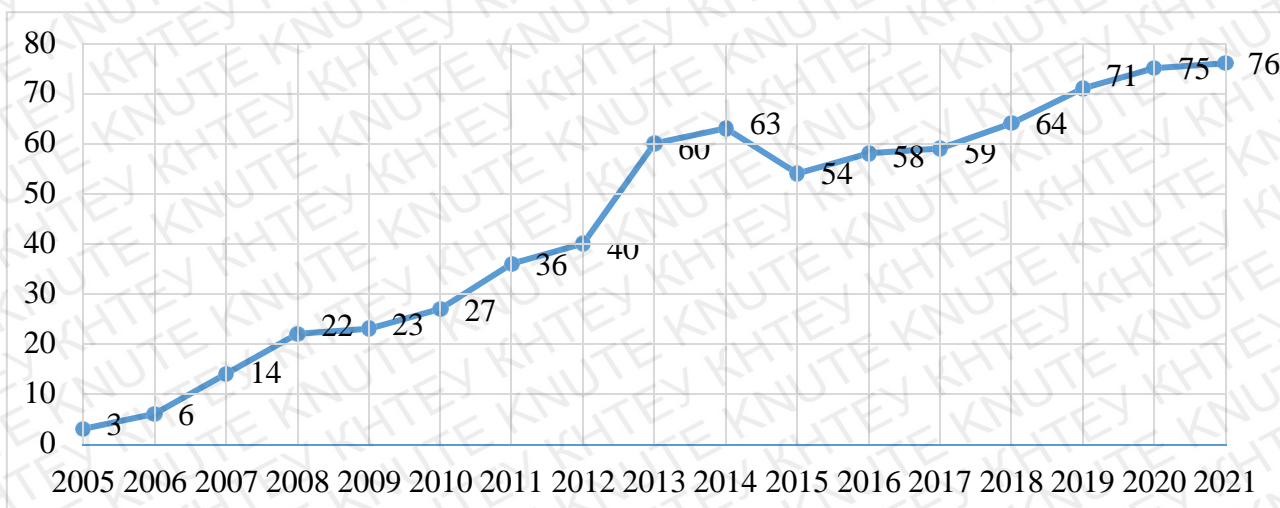
Група компаній «Епіцентр» – це омніканальна система, яка об'єднує торговельні мережі «Епіцентр» та «Нова лінія», мережу мультибрендових спортивних магазинів «Інтерспорт-Україна» (52 магазини), агрохолдинг «епіцентр Агро», заводи з виробництва керамічної плитки, завод з деревообробки, онлайн-магазин epicentr.ua, власні логістичні потужності (130 тис. м кв) та 5 сучасних спортивних комплексів.

Мережа гіпермаркетів «Епіцентр К» динамічно розвивається. На початок 2021 року група управляє 75 будівельними супер- і гіпермаркетами (66 під брендом Епіцентр-К, 10 під брендом Нова Лінія) із загальною торговельною площею більше ніж 1,5 млн м² і загальним виторгом від реалізації в 2019 році на рівні 58 млрд грн (включаючи дохід Нової Лінії, але виключаючи дохід від експорту зернових через Епіцентр-К). Кількість співробітників – понад 24 тис. осіб [2].

Власники компанії почали торгувати будівельними матеріалами ще в 1996 році, коли був відкритий їх перший магазин. Перший великий будівельний супермаркет був відкритий в 2003 році і мав загальну площу в 17 тис. м². Після цього почалася досить швидка експансія компанії на ринку: в 2006 році мережа вже нараховувала 6 гіпермаркетів, в 2007 – 14, 2008 – 22 (рис. 2.1).

Разом з Новою Лінією (до складу акціонерів якої на той момент входили такі компанії, як Dragon Capital і East Capital) Епіцентр став одним з лідерів DIY ринку України.

При цьому сам ринок розвивався швидкими темпами (2006-2007 роки були роками будівельного буму в Україні). Обидві компанії були першими на ринку, коли конкуренція була саме між ними, і конкурували Епіцентр з Новою Лінією, в основному, за кращі локації гіпермаркетів. Європейські ритейлери – Praktiker and OBI – також зайшли на український ринок, але, в силу ряду причин (однією з основних була корупція в Україні), були менш успішні в своєму розвитку.



* - включаючи магазини Нової Лінії

Рис. 2.1. Динаміка кількості магазинів у складі мережі «Епіцентр»

Джерело: побудовано автором за даними сайту ТОВ «Епіцентр К» [6]

При настільки незначній конкуренції і хорошому попиті на реалізовану продукцію ТОВ «Епіцентр» швидко розвивався. Не менш важливим є те, що при досить високому рівні прибутковості (валова маржа на рівні 30%, що на 10% більше, ніж, наприклад, в роздрібній торгівлі продуктами харчування, де конкуренція набагато більш істотна), настільки активний розвиток не привів до значного збільшення боргового навантаження компанії [1].

На додаток до цього, Епіцентр досить успішно проводив переговори зі своїми постачальниками – не просто про значну відстрочку платежу (на 120-180 днів, що істотно перевищує відстрочки в інших сегментах українського ритейлу), але навіть про «оплату після реалізації товару», що дозволяло компанії мати в магазинах мережі широкий асортимент продукції.

Всі ці фактори дозволили компанії активно розвиватися і далі. Більш того, рішення в ТОВ «Епіцентрі» приймалися досить оперативно (так як власники самі управляли компанією, в той час як основними акціонерами «Нової Лінії» були інвестиційні фонди), компанія ефективно працювала з місцевою владою щодо отримання дозволів на будівництво нових торгових центрів (ТЦ). При цьому, за

рахунок ефекту масштабу, поліпшувалася позиція компанії в переговорах з постачальниками.

Ще однією характерною особливістю Епіцентру була швидкість будівництва нових магазинів (в середньому цей термін становив менше 120 днів (а в деяких випадках і менше 90 днів)) [6].

Таким чином, «Епіцентр» став домінуючим гравцем на ринку і почав конкурувати з іншими гравцями вже на їх території, відкриваючи магазини (з більш широким асортиментом та низькими цінами) відносно недалеко від гіпермаркетів конкурентів. Це означає, що варіантів дій у конкурентів було не так вже й багато – закривати свої гіпермаркети або продавати їх «Епіцентру». «Нова Лінія» вибрала другий шлях в 2013 році, в той час як «Praktiker» та «OBI» вирішили покинути український ринок. Єдиною іноземною мережею в DIY сегменті в Україні залишилася «Leroy Marlin».

2014-2015 роки виявилися досить складними і для «Епіцентру» з усіма його перевагами. По-перше, компанія втратила п'ять магазинів на неконтрольованій Україною території Донбасу (деякі магазини були повністю зруйновані в результаті бойових дій), ще чотири магазини залишилися в Криму. По-друге, девальвація гривні призвела до суттєвої переоцінки кредитного портфеля компанії (Епіцентр кредитувався в доларі). Допомогло компанії, що у відносному вираженні (в порівнянні з виручкою і операційним прибутком) сам кредитний портфель був не дуже великим, враховуючи масштаби бізнесу «Епіцентру», а також хороші ринкові позиції (компанія могла змінювати цінову стратегію не зважаючи на конкурентів).

У своєму подальшому розвитку «Епіцентр» змінив свій фокус, почавши відкривати відносно невеликі магазини в містах з кількістю жителів менше 200 тис. осіб (раніше фокус був, в основному, на великих містах). Таким чином, за чотири останні роки компанія відкрила 17 магазинів, збільшивши торгову площу на 300 тис кв м. Також «Епіцентр» почав розвивати нові для себе напрями

– відкриваючи концептуальні магазини (відділи shop-in-shop, наприклад, мультибрендові магазини спортивного одягу «Intersport», галереї товарів для дому, по суди і декору Deco, магазини дитячих товарів E.Pic) всередині торгових центрів. При цьому частина таких магазинів відкривається не у власних торгових центрах, а на орендованих площах (таким чином функціонують вісім магазинів «Intersport», три галереї Deco і один E.Pic) [2].

У липні 2019 року компанія відкрила завод з виробництва плитки в Калинівці Київської області (планова потужність 12-15 млн м. кв на рік). Обладнання для заводу поставляла італійська компанія SACMI, яка за умовами угоди також відкрила своє представництво і сервісний центр в Україні. У планах компанії також реконструювати ще один свій завод в Калуші – «Карпатська кераміка» (розширення з 2 млн м. кв на рік до 7 млн м. кв на рік) [3].

У 2020 році, під час пандемії COVID-19 після введення «карантину вихідного дня», в мережі заявили про зміну порядку роботи і запровадження «72-годинної п'ятниці», щоб обійти це обмеження.

Також в 2020 році «Епіцентр» почав ребрендинг магазинів «Нова Лінія» (після зміни власника в 2013 році магазини продовжували працювати під старим брендом). Поки ребрендинг здійснений тільки для трьох магазинів, але в планах компанії об'єднати всі магазини під єдиним брендом. У числі пріоритетів групи і будівництво складів – в найближчі два роки Епіцентр збирається побудувати два склади загальною площею 100 тис. кв м. Що стосується планів щодо подальшого

розвитку роздрібною мережі, зараз «Епіцентр» сконцентрований на відкритті невеликих маркетів площею 4-6 тис кв м. в райцентрах України, а також роздумує над власною аптечною мережею і роздрібною торгівлею продуктами харчування.

Щоб задовольнити потреби мешканців невеликих населених пунктів, ТОВ «Епіцентр К» розбудовує онлайн-систему з великою логістичною інфраструктурою, яка забезпечить жителів не лише районних центрів, але й сіл.

Логістика ТОВ «Епіцентр К» буде обслуговувати омніканальну систему. Сьогодні «Епіцентр» буде суміш фулфілмент-центрів із логістичними потужностями.

На даний час ТОВ «Епіцентр К» має два фулфілмент-центри в Києві (на вул. Віскозній та вул. Полярній) загальною площею 42 тис. кв. м і централізований логістичний центр у Калинівці (Київська область) на 80 тис. кв. м. Він забезпечує 75% постачання на ТЦ Епіцентру, туди завозяться товари від постачальників, а далі власним транспортом товари розвозять у регіони. У 2020 році відкрито новий фулфілмент-центр у Калинівці площею 73 тис. кв. м. Він обладнаний найсучаснішою сортувальною й мезонінною системою складування, об'єднаною конвеєрною системою. Інвестиції в проєкт складають приблизно 15 млн. євро. В перспективі керівництво бачить необхідним будівництво складських комплексів, зокрема і для обслуговування онлайн-торгівлі. До 2023 року планується додатково побудувати ще два великі об'єкти загальною площею 100 тис. кв. м, тобто фактично подвоїти діючі логістичні потужності [3].

При поточному операційному грошовому потоці мережі більше 200 млн дол в рік і невисокому борговому навантаженні, у групи, безумовно, є простір для експериментів.

Нарешті, окремим блоком виділимо розвиток агрохолдингу, який за останні п'ять років зріс у один з найбільших в країні.

ТОВ «Епіцентр» почав свою діяльність на аграрному ринку України в 2015 році і вперше змусив говорити про себе як про помітний агрохолдинг в 2016 році, після придбання Вінницької Аграрно-Промислової групи (із земельним банком близько 40 тис га). У наступному році «Епіцентр» придбав агро-активи міжнародного трейдера «Glencore», а також «Оболонь-Агро», збільшивши земельний банк до 110 тис га. (рис. 2.2).

Викупивши в 2020 році частину активів групи «Сварог», до кінця 2020 року «Епіцентр» сконцентрував під своїм управлінням 160 тис га землі, 14 елеваторів загальною потужністю зберігання 1,5 млн тонн та насіннєвий завод.

Земельний банк компанії розташований у відносно сприятливих з точки зору погодних умов регіонах – Вінницькій, Хмельницькій, Черкаській, Тернопільській та Київській областях.

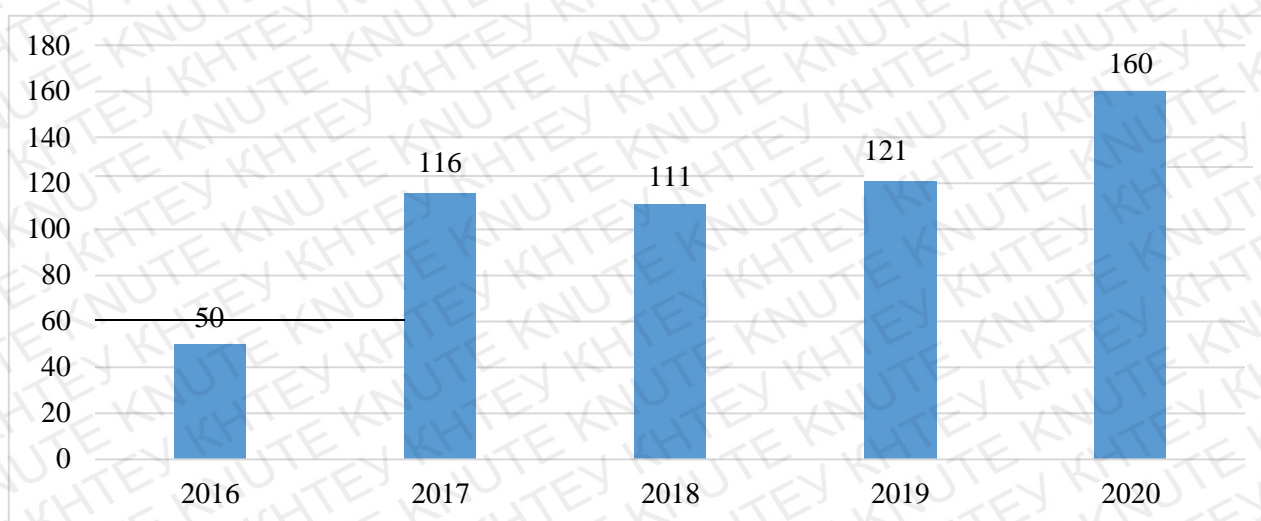


Рис. 2.2. Динаміка земельного банку мережі «Епіцентр»

Джерело: побудовано автором за даними сайту ТОВ «Епіцентр К» [6]

В 2018 і 2019 роках урожайність основних зернових і олійних була набагато вища за середню по Україні (близько 10,5 т / га по кукурудзі і 6,4 т / га по пшениці). У 2020 році, як і в цілому по країні, врожайність «Епіцентр-Агро» знизилася, склавши по пшениці близько 5,5 т / га, по кукурудзі – 7-8 т / га (по Україні – 5,4 т / га), при цьому врожайність кукурудзи в Західному регіоні (Тернопільська і Хмельницька області) склала 9-10 т / га. За оцінками експертів навіть зі зниженням врожайності прибутковість «Епіцентр-Агро» в поточному сезоні (2021 р.) залишається дуже непоганою.

Основними компаніями групи є наступні юридичні особи. «Епіцентр-К» – основна операційна компанія групи (оператор гіпермаркетів під брендом

Епіцентр-К), а також власник частини торгових об'єктів. Також в структуру групи входить компанія «Епіцентр-Н» – також один з основних активотримачів. Мережа «Нова Лінія», якою керує однойменна компанія (що також володіє частиною магазинів цієї мережі). Аграрний напрямок представлено основними компаніями «Агорохолдінг-2012», «ВАГП», «Інтерагроінвест», «Хмельницьк-Агро», а також більш дрібними сільськогосподарськими компаніями.

Наведемо основні фінансові показники діяльності ТОВ «Епіцентр-К» за 2018-2020 рр. (табл.2.1).

Таблиця 2.1

Основні фінансові показники діяльності ТОВ «Епіцентр К» за 2018-2020 рр., тис.грн

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		Відносний приріст (відхилення), %		
	2018	2019	2020	2019 / 2018	2020 / 2019	2019/ 2018	2020/ 2019	2020/ 2018
Чистий дохід від реалізації продукції	5583693	6346224	6400843	762531	54619	13,66	0,86	14,63
Валовий прибуток (збиток)	3195929	3543610	3628370	347681	84760	10,88	2,39	13,53
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	1242582	1361337	1211404	118755	-149933	9,56	- 11,01	-2,51
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	891866	1052360	1047604	160494	-4756	18	-0,45	17,46

Джерело: складено та розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

В 2020 р. чистий дохід підприємства становив 6400843 тис. грн., що на 14,63% більше за показник 2018 року і свідчить про здатність підприємства діяти

в складних економічних умовах, здійснювати використання наявних конкурентних переваг та задовольняти потреби споживачів.

Валовий прибуток ТОВ «Епіцентр-К» був додатним на кінець 2020 р. і становив 3 628 370 тис. грн. проти 3 195 929 в 2018 р., що вказує на ефективні операційні процеси, які дозволяють створювати додану вартість в рамках щоденної діяльності трудового колективу. Як результат, залишаються додаткові фонди, які можуть використовуватися для здійснення управлінських витрат, витрат на збут, фінансових витрат.

Чистий прибуток ТОВ «Епіцентр-К» становить 891 866 тис. грн. в 2018 р. Позитивна динаміка показника ТОВ «Епіцентр-К» (приріст 17,46%) говорить про здатність нарощувати обсяг залученого капіталу власників і стійко функціонувати протягом тривалого періоду часу на ринку.

Фінансова модель компанії досить проста. Операційна діяльність (а фактично – товарні запаси) фінансуються відстрочками платежу від постачальників. Джерелами фінансування основних засобів (будівлі супермаркетів, торгівельне обладнання) виступають власні кошти (реінвестований прибуток) і банківські кредити. При цьому історично боргове навантаження групи ніколи не було високим. Співвідношення боргу до обсягів продажу складає орієнтовно біля 5-10%, боргу до EBITDA – 0,5-1,0%.

Починаючи з 2016 року частина експорту зернових групи здійснюється через «Епіцентр-К», при тому, що в 2018 році він досяг показника в 4,8 млрд грн. «Епіцентр-К» не тільки експортував зерно, вироблене «Епіцентр-Агро», але також закуповував і експортував зерно третіх осіб, що швидше за все робилося для збільшення ПДВ-кредиту (для покриття ПДВ-зобов'язань, згенерованих роздрібним бізнесом – дану схему використовували багато гравців роздрібно-ринку, включаючи «Fozzy Group» і «ОККО» (у останніх, в результаті, сформувався сильний агро-напрямок)).

Без урахування операцій з експорту зерна загальна виручка мереж «Епіцентр» і «Нова Лінія» в 2019 році склала 48,5 млрд грн, на 16% вище 2018 року. Основна причина – збільшення торгових площ і асортименту [3].

Прибутковість роботи мережі будівельних супермаркетів протягом останніх років залишається відносно стабільною – EBITDA маржа на рівні 10-12%, таким чином, річний грошовий потік, який генерує мережа будівельних гіпермаркетів, вже перевищує 200 тис. дол на рік, що відкриває широкі можливості для нових інвестицій. Саме цей грошовий потік є джерелом фінансування інвестицій в агро-напрямок (за різними оцінками, протягом останніх п'яти років вони склали 300-400 тис. дол).

Сам по собі агрохолдинг «Епіцентр-Агро» при декларованій врожайності і досить високій собівартості вирощування зернових і олійних, генерує стабільний прибуток. За оцінками експертів у 2019 році EBITDA на гектар групи склала 220-250 дол.

Зниження врожайності у 2020 році (на 20-30% в порівнянні з 2019 роком) частково компенсувалося значним зростанням цін на зернові та олійні (частково – тому що більшість агрохолдингів продавали значну частину своєї продукції за форвардними контрактами, ціна яких була істотно нижчою за ціну в наприкінці 2020 року). Прогноз для ТОВ «Епіцентр К» на 2021 рік дуже непоганий – при середній очікуваній врожайності, поточній форвардній ціні і собівартості, очікувана EBITDA на гектар по кукурудзі (основна культура для Епіцентр-Агро) становить близько 800 дол. Відповідно, очікувана EBITDA агрохолдингу – близько 100 тис. дол.

Таким чином, на початок 2021 року фінансовий стан групи «Епіцентр» є стабільним, діяльність прибутковою, але певні питання викликає окупність поточних інвестицій (наприклад, будівництво елеваторних потужностей в агро-бізнесі, або інтерес до торгівлі продуктами харчування в роздріб, де конкуренція на порядок вище, ніж в сегменті будівельних супермаркетів).

Отже, підведемо підсумки, ТОВ «Епіцентр К» – це мережа торгових центрів в Україні, що спеціалізується на роздрібній торгівлі будматеріалами, меблями та технікою. Діяльність компанії прибуткова та розширює свою діяльність за рахунок «Епіцентр Агро»: збільшується кількість магазинів, розширюються торгові площі, зростає прибуток. ТОВ «Епіцентр К» планує подальший активний розвиток за рахунок розширення видів діяльності і будівництва невеликих магазинів в містах з кількістю жителів менше 200 тис. осіб (раніше фокус був, в основному, на великих містах).

2.2. SWOT-аналіз підприємства ТОВ «Епіцентр К»

Споживачами товарів ТОВ «Епіцентр К» є як великі будівельні компанії, так і роздрібні покупці.

Конкурентами гіпермаркету «Епіцентр» є:

- компанія «Metro Cash&Carry»;
- ТОВ «НПП ЕРГО»;
- компанія «Торговельно-будівельний будинок «ОЛДІ»;
- торговельна група «Майстер»;
- торговельна мережа «Ганза-Україна»;
- національна мережа складів-магазинів «БудМакс»;
- торговельна компанія Українські будівельні склади «21 століття».

ТОВ «Епіцентр» діє в мінливому середовищі, тому керівництву потрібно постійно відстежувати сильні і слабкі сторони, щоб розуміти, які фактори підтримують компанію, а які потрібно виправляти.

Аналіз становища підприємства ТОВ «Епіцентр К» на ринку проведемо за допомогою SWOT-аналізу (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Епіцентр К»

	Зовнішнє середовище	Внутрішнє середовище
Сильні сторони (S)	<ul style="list-style-type: none"> - врахування регіональних особливостей ринку; - популярність та лідируючі позиції на будівельного ритейлу в Україні; - досвід роботи на нових ринках; - відомий і впізнаваний бренд; - визнання переваг (значна кількість всеукраїнських і міжнародних нагород); - близьке і зручне розташування для потенційних споживачів і постачальників. 	<ul style="list-style-type: none"> - наявність керуючої компанії з багаторічним досвідом роботи та висококваліфікованих менеджерів; - великий асортимент товарів вітчизняних виробників; - орієнтація як на оптових, так і на роздрібних споживачів; - виробництво власних конкурентоспроможних торгівельних марок; - наявність власного інтернет-магазину; - активна ринкова і рекламна політика.
Слабкі сторони (W)	<ul style="list-style-type: none"> - недостатньо висока швидкість розвитку регіональних представництв; - відставання в розвитку рівня обслуговування регіональних представництв; - залежність від імпорту; - мала кількість лояльних клієнтів. 	<ul style="list-style-type: none"> - конкуренція між спільними позиціями власної та закупівельної продукції; - недостатня оборотність частини асортименту; - незручний сайт; - недостатність кваліфікованого обслуговуючого персоналу в супермаркетах мережі.
Можливості (O)	<ul style="list-style-type: none"> - створення нових робочих місць буде сприяти зростанню доходів громадян, що, пожвавить ринок; - технічний прогрес дасть можливість розвитку власного продукту відповідно до вимог ринку; - якісна реклама та стимулюючі заходи сприятимуть залученню нових клієнтів; - використання новітніх технологій, обладнання дозволить вдосконалити процеси виробництва, знизити собівартість власної продукції; - зниження цін на сировину для виробництва продукції знизить її 	<ul style="list-style-type: none"> - висока оборотність більшої частини асортименту; - розширення асортиментної номенклатури; - можливість здійснення логістичних процесів високого рівня; - висока ефективність роботи проекту; - модернізація сайту; - освоєння нових ринків; - співпраця з підрозділами компанії в інших регіонах дозволить обмінюватися

	собівартість і дасть можливість підвищити прибутковість.	сервісним та технологічним досвідом.
Загрози (Т)	<ul style="list-style-type: none"> - зниження цін конкурентами приверне до них клієнтів і для утримання ринкової частки, з'явиться необхідність позапланово знижувати ціни; - зниження рівня доходів українців; - зниження темпів розвитку будівельної галузі України; - збільшення імпорту товарів може зменшити попит на продукцію власного виробництва; - погіршення соціально-політичної ситуації негативно вплине на розвиток платоспроможного попиту; - інфляційні процеси та падіння курсу гривні; - конкуренція з боку локальних будівельних ринків; - зростання цін на сировину знизить прибутковість і викличе необхідність підвищення цін. 	<ul style="list-style-type: none"> - незадоволеність клієнтів викличе необхідність реструктуризації і технічного переозброєння компанії; - невідповідна реклама викличе неефективність витрат на її розміщення.

Джерело: побудовано автором

Однією з переваг ТОВ «Епіцентр К» є наявність власного інтернет-магазину. Партнерський проєкт заснований у 2016 році. До вересня 2019 інтернет-магазин мав назву 27.ua, згодом його було перейменовано й перенесено на основний сайт – epicentrk.ua. Сайт двомовний – для користувачів доступні російська та українська мови. Асортимент товарів epicentrk.ua близько 1,5 млн товарів, які реалізуються через центри видачі товарів у всіх торгівельних центрах мережі (93 центри обслуговування у 33 містах України).

Сучасні центри видачі замовлень (ЦВЗ) інтернет-магазину epicentrk.ua функціонують у новому форматі з адресною системою зберігання, автоматизацію всіх процесів та комфортною зоною очікування та дозвілля для дітей.

Інтернет-магазин ТОВ «Епіцентр К» пропонує доставку за допомогою самовивозу з відділень «Нова пошта» або «Міст Експрес», адресну доставку Україною або адресну доставку містами: Київ, Дніпро, Харків, Одеса, Запоріжжя, Львів та Львівщина.

Компанія є лідером в галузі, про що свідчать винагороди. На сьогодні національна мережа будівельно-господарських гіпермаркетів «Епіцентр К» є переможцем міжнародного фестивалю «Вибір року» в Україні – 2006-2019 в номінації «Мережа року гіпермаркетів будівельних матеріалів», лауреатом щорічної національної Премії «Український Торговельний Олімп» 2007 року в номінації «Національна мережа гіпермаркетів будівельних матеріалів», переможцем Всенародного конкурсу-рейтингу «Бренд року 2008», переможцем національного бізнес-рейтингу «Лідер галузі» (2010 р.), з 2010 року є членом Європейської асоціації роздрібної торгівлі системи DIY, з 2012 року член Європейської бізнес асоціації, переможцем рейтингу «Топ-100 кращих компаній України» 2010-2017 рр., у 2018 р. отримала звання «Кращий ритейлер України в сегменті товарів для дому та затишку».

SWOT-аналіз показав, що серед сильних сторін те, що ТОВ «Епіцентр» – це національний бренд, який за роки роботи встиг сформувати високу репутацію у споживачів, підприємство контролює переважну частку ринку будівельного ритейлу в Україні, що значно підвищує його конкурентну позицію. Слабкими сторонами залишається певна залежність від імпорту. Низький рівень доходів українців та конкуренція з боку локальних будівельних ринків також становлять певні негативні моменти. Серед можливостей виокремлюються розширення асортиментної номенклатури та залучення споживачів за допомогою реклами та стимулюючих заходів. В категорії загроз головними залишаються інфляційні процеси та падіння курсу гривні.

За допомогою матриці SWOT можна побачити, що підприємство ТОВ «Епіцентр-К» має багато можливостей для того, щоб подолати загрози за

допомогою сильних сторін компанії: відомість бренду та ефективна робота маркетингового відділу допоможуть у стрімкому зменшенні продажів при насиченості ринку. Проте завадити можливості до виходу на нові ринки зможуть такі слабкі сторони підприємства, як: стандартні методи просування продукції на Північно-Східних областях та сильна конкуренція. Ці взаємозв'язки необхідно враховувати, при формуванні стратегії підприємства та працювати щодо їх мінімального впливу.

На даному етапі підприємству ТОВ «Епіцентр-К» може використовувати новітні технології, зокрема модернізацію сайту, задля розширення та вдосконалення свого асортименту, що дозволить втримувати лідерство на ринку будівельної продукції. Рекомендовано вжити кроки до згладження ситуації стосовно підняття ціни на будівельну продукцію, а саме використання інтенсивної маркетингової політики для збільшення продажу товарів ТОВ «Епіцентр-К».

2.3. Аналіз стратегії розвитку бренду

Розвивати private label «Епіцентр» почав ще в 2005 році. Однак тоді напрямок «власна торгова марка» (VTM) для компанії не був пріоритетним. Товар для перших торгових марок Епіцентру найчастіше імпортувався з КНР. Перші VTM компанії були простими, з мінімальним впливом бренд-менеджменту. Професійно розвивати VTM «Епіцентр» почав в 2009 році. Вивчаючи досвід роботи великих мереж DIY-гіпермаркетів в Європі та США і з огляду на успішність впровадження VTM західними ритейлерами, було вирішено створити відповідний департамент і в Епіцентрі. Тоді ж перед компанією постало питання, за якою стратегією розвивати VTM: впроваджувати торгову марку під брендом «Епіцентр» або створювати портфель з різними торговими марками, не асоціюючи їх з брендом мережі. Обидві стратегії мали право на життя. Другий

варіант використовували багато лідерів DIY-ринку в Європі, в портфелі яких налічувалося близько 54 ВТМ. Деякі ритейлери, навпаки, впроваджували ВТМ під брендом мережі або використовували змішану модель. Наприклад, один зі світових лідерів FMCG-ритейлу – британська мережа TESCO, розвиває private label як під однойменною торговельною маркою, так і під суббрендами. У той час активно впроваджувати ВТМ почали і українські FMCG-ритейлери [5].

Не маючи власного досвіду, гравці ринку зверталися до консультантів з-за кордону і наймали для впровадження ВТМ топів з Польщі, Франції та Англії. Багато з них, приїжджаючи в Україну, приймали, здавалося б, логічне рішення розвивати ВТМ під брендом торгової мережі. Однак через відсутність належного контролю якості продукції це часто призводило до негативних наслідків для ритейлера. Якість перших ВТМ в фуд-ритейлі часто залишала бажати кращого, і продукт не виправдовував очікування споживача. При цьому негатив клієнта був спрямований не тільки на сам продукт, а й на магазин, назва якого була на етикетці товару. В результаті споживач міг відмовитися і від товарів ВТМ, і від самої мережі. Цей факт також схилив шальки терезів на користь рішення Епіцентру розвивати ВТМ під суббрендами.

Керівництво ТОВ «Епіцентр К» прислухалось до рекомендації закордонних ТОП-менеджерів, які в цьому випадку полягали в тому, що якщо ви введете ВТМ під брендом мережі і він не задовольнить вашого покупця, є ризик похитнути позиції головного бренду – імені самої компанії. «Епіцентр» вирішив так не ризикувати, адже бренд «Епіцентр» коштує набагато дорожче всіх ВТМ, які входять до бренду разом узятих, а один незадоволений покупець означає 10 незадоволених в майбутньому [7].

Вже зараз, коли за плечима департаменту ВТМ Епіцентру більше 10 років успішного досвіду роботи, надійні постачальники та налагоджені процеси контролю якості продукції, керівництво не виключає можливості впровадження ВТМ під брендом «Епіцентр».

Зараз «Епіцентр» співпрацює більш ніж з 300 виробниками. У перші кілька років 80% виробників ВТМ для компанії були зарубіжними. Але вже зараз українські постачальники займають частку в 50%.

Сьогодні «Епіцентр» стабільно нарощує частку українських постачальників, що пов'язано з цілим рядом причин. По-перше, близькість виробника дозволяє полегшити логістику і аудит виробництва для контролю якості продукції. По-друге, місцевим постачальникам легше здійснювати поставки частинами, за рахунок чого Епіцентру не доводиться повністю заповнювати власні склади. І найголовніше: зараз українські підприємства виходять на новий рівень. Закуповується нове обладнання, відкриваються нові, сучасні виробництва, дуже багато українських підприємств починають працювати на експорт. Відповідно, вони починають сертифікувати продукцію по Західним стандартам, працюють з європейськими торговельними мережами і набагато краще розуміють, потреби сучасного споживача.

Як правило, для вибору виробника товару ВТМ на висококонкурентному ринку «Епіцентр» оголошує тендер. Серед основних критеріїв, які враховуються під час тендеру – висока якість, прозора ціна, достатні обсяги виробництва і логістичні можливості кандидата. Зважаючи на те, що поставляти продукцію в усі магазини мережі «Епіцентр» в Україні виробникам складно, вони повинні забезпечувати мережу хоча б регіонально [8].

ТОВ «Епіцентр К» не здійснює поділ виробників відповідно до географічних або якихось іще критеріїв при дотриманні вимог мережі. Адже для клієнта не важливо, який виробник постачав товар на полицю магазину. Але, навіть якщо магазини Епіцентру мають 15 різних виробників одного ВТМ, клієнт не повинен відчувати ніякої різниці в якості товару. Звичайно, такі умови можуть забезпечити далеко не всі постачальники. Епіцентр продає багато, а виробники часто не здатні об'єктивно оцінити свої можливості, через що трапляються недопоставки.

Сьогодні споживач стає менш брендозалежним. Ніхто не хоче переплачувати за маркетинг, рекламу, персонал і величезну кількість супервайзерів і промоутерів. При цьому споживач все більш вимогливий до якості товарів. Тому керівництво ТОВ «Епіцентр К» приділяє максимальну увагу високому рівню якості товарів під ВТМ. Адже це ставить під великий сумнів існування всього ВТМ Епіцентру.

Перш ніж укласти контракт з постачальником «Епіцентр» в обов'язковому порядку проводить аудит виробництва. Таким чином, компанія перевіряє не тільки товар, що закуповується, але і бачить якість використовуваної виробником сировини, виробничі процеси тощо.

Щоб якість товарів ВТМ була стабільно високою, «Епіцентр» перевіряє продукцію не тільки при укладанні контракту з постачальником, але також періодично відправляє його в лабораторію прямо з полиці гіпермаркету. Якщо виробник дотримується всіх домовленостей, «Епіцентр» забезпечує йому стабільне завантаження потужностей і гарантію оплати законтракованого товару. Як правило, ритейлер укладає річний контракт з поквартальною розбивкою обсягу поставок. При цьому в одному з пунктів договору прописана неможливість повернення товару з боку Епіцентру.

Кожен товар private label в процесі розробки представляється як окремий проект, щоб згодом він став самостійним і впізнаваним. У планах ТОВ «Епіцентр К» – вивести власні бренди за межі своїх торгових центрів і продавати не тільки в Україні, але і в інших країнах. Більш детальну інформацію в компанії не розголошують [5].

Для 12 з 50 власних брендів, що приносять велику частку продажів в групі ВТМ, створені окремі монобрендові сайти. Наприклад, бренд товарів для сну Songer und Sohne, кухонного посуду – Flamberg premium, будівельні суміші – ТМ BauGut, сантехніка – ТМ Ego.

Варто відзначити, що марками, що приносять більший валовий оборот, в групі ВТМ є UP (Under Price), за нею йдуть BauGut, ExpertFix (кріплення).

Ціноутворення на товари Premium private label Епіцентр визначає наступним чином. У вибраній категорії дивляться на вартість схожого брендового товару з подібними характеристиками. Потім знижують цю ціну на 5-10%.

Керівництво ТОВ «Епіцентр К» переважно дотримується стратегії просування при мінімальному бюджеті. Згідно з якою, перше знайомство клієнта з торговою маркою офлайн відбувається на вході в ТЦ за допомогою друкованої продукції (плакати, банери). У середині ТЦ клієнт бачить і чує відео-ролик на плазмах, в бренд-зонах – розміщений QR-код біля кожного товару. Відсканувавши код, покупець потрапляє на монобрендовий сайт марки – на сторінку опису товару, де також є сертифікати якості та відповідності тощо. Після кліка на кнопку «купити» відбувається автоматичне перенаправлення на онлайн-магазин Епіцентру.

В онлайні для знайомства споживача з ВТМ використовуються преролли (короткі рекламні відеоролики) на YouTube, банери на сторонніх сайтах, які ведуть на монобрендові магазини, на головній сторінці сайту інтернет-магазину Епіцентру, персоналізовані пропозиції в публічному акаунті Viber.

Стратегія розвитку ВТМ (визначення товарних категорій і частки, основних фінансових показників тощо) затверджується щорічно і при необхідності коригується. Однак, незалежно від категорії, ключові завдання незмінні: паритет ВТМ щодо торгових марок великих виробників-монополістів, кращі ціна/якість для покупця і плановий рівень доходу. Зараз портфель ВТМ Епіцентру включає більше 50 власних торгових марок. Велика частина товару виробляється на зарубіжних майданчиках. Частка private label в загальному обороті мережі в останні роки зросла до 12-14% (рис. 2.3).

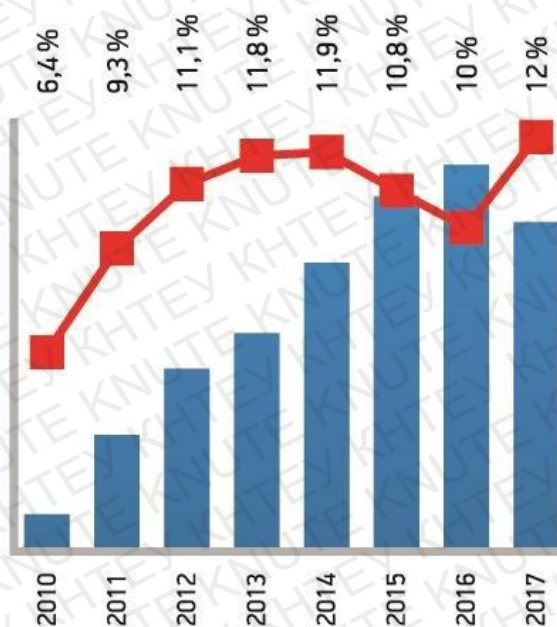


Рис. 2.3. Динаміка частки ВТМ в реалізації ТОВ «Епіцентр К»

Джерело: побудовано автором за даними сайту ТОВ «Епіцентр К» [6]

Незважаючи на досить значний для українського ринку показник, це тільки початок. У планах компанії на найближчі п'ять років наростити частку ВТМ в обороті до 25%, а до 2030 року збільшити цей показник до 30%. Керівництво ТОВ «Епіцентр К» вважає такий показник оптимальним для ритейлера і здатний істотно знизити залежність від постачальників-монополістів.

Уже зараз ВТМ є в кожній категорії товарів в магазинах Епіцентр. Однак рівень їх проникнення в кожній товарній групі різний. Найбільші перспективи в фінансовому плані у категорії «будматеріали».

Не дивлячись на те, що ТОВ «Епіцентр К» позиціонує себе як торговий центр, він традиційно популярний у покупця будівельних матеріалів. У цій категорії власні торгові марки Епіцентру закрили практично всі позиції.

Великі перспективи розвитку ВТМ в компанії бачать в таких сегментах як лакофарбові матеріали, сантехніка, дитячі товари, а також побутова техніка та електроніка. Незважаючи на те, що остання категорія – одна з найбільш брендозалежних, в Епіцентрі вже зараз активно розвивають цей напрям.

Починався департамент ВТМ Епіцентру всього з 4 осіб. Крім керівника відділу він складався з проект менеджера і двох дизайнерів. Зараз департамент зріс в три рази – до 12 співробітників. Команда посилилася аудитором виробництв, маркетологом, та іншими фахівцями. Однак при цьому відчувається дефіцит кваліфікованих кадрів [7].

Маркетингом і просуванням private label Епіцентру займається заступник керівника департаменту ВТМ.

Останнім часом для просування ВТМ компанія все активніше використовує інтернет-маркетинг, складовими частинами якого є співпраця з влогерами, лідерами думок і YouTube каналами, соціальні мережі, створення моно-брендових сайтів і YouTube каналів, перш за все, з корисним контентом формату How-to, пряма інтернет-реклама тощо.

У той же час, ТОВ «Епіцентр К» використовує традиційну рекламу – зовнішню рекламу, національне ТБ та інші інструменти (локальні газети і онлайн-ресурси мережі Епіцентр).

Основними моментами при просуванні ВТМ є: чітке позиціонування, зрозумілі корисні властивості продукту, але найголовніше – емоційний вплив на покупця. Менеджери ТОВ «Епіцентр К» вважають, що коли людина бачить товар вперше – дуже важливо справити на неї правильне враження на емоційному рівні, щоб залучити до подальшої комунікації. В умовах раціонального використання рекламного бюджету, емоція – найбільш ефективний механізм залучення клієнта.

Щоб посилити зв'язок оффлайн-продажів з онлайн-сферою, в «Епіцентр К» вирішили скористатися QR-кодами. Останні розмістили в бренд-зонах, а також на коробках з товаром. Насамперед таке рішення зняло навантаження з продавців. Світовий тренд диктує зниження числа продавців-консультантів. Ця тенденція поступово приходить в Україну. Продавці поступово починають виконувати чисто технічну функцію – вони викладають товар, стежать, щоб на полицях все було чисто, а процесу продажів практично не стосуються.

На всіх упаковках товарів Епіцентру розміщено QR-код – якщо людина не впевнена в тому, як використовувати товар, які товари його доповнюють, вона може просканувати код і прочитати на сайті детальну інформацію.

У майбутньому, в компанії хочуть продавати private label не тільки в своїх магазинах, але і в інших торгових мережах. У кінцевому підсумку ВТМ повинен йти на дистрибуцію, адже це дозволяє більше заробляти. Рано чи пізно керівництво ТОВ «Епіцентр К» планує прийти до того, щоб вивести ВТМ за межі Епіцентру. Вже зараз наші private label – це готові концепти, які легко можна пересаджувати в інше середовище.

Отже, підведемо підсумки, аналогів формату «Епіцентру» наразі у світі не існує. Адже, ніде немає стільки зібраних під одним дахом потужностей та магазинів у форматі shop-in-shop. Якщо 10 років тому у «Епіцентру» було 40 торгових департаментів, то станом на початок 2021 року їх уже понад 70. Деякі з них «Епіцентр» має намір активно розширювати поза межами своїх торгових центрів. Наприклад, центри техніки «Це Те», галереї «Деко», швейцарську мережу магазинів спорттоварів Intersport, дитячий магазин «Епік» заплановано розвивати у новому концепті.

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БРЕНДУ

3.1. Основні напрями удосконалення бренд-стратегії

Основними конкурентами ТОВ «Епіцентр К» є: французька компанія «Леруа Марлен» та торговий будинок «Олді». Проведемо оцінку конкурентоспроможності даних підприємств на ринку будівельної продукції. Для цього першим етапом експертним шляхом було визначено коефіцієнти вагомості за факторами: ціна на товар; асортимент товару; бренд; рівень обслуговування; якість представленого товару; реклама і маркетинг.

Таблиця 3.1

Визначення ваги факторів конкурентоспроможності ТОВ «Епіцентр К»

Показники конкурентоспроможності	Оцінка фактора	Вага фактору K_{bi}
1. Бренд	3	$3/23 = 0,13$
2. Ціна товару	5	$5/23 = 0,22$
3. Асортимент товару	5	$5/23 = 0,22$
4. Якість товару	3	$3/23 = 0,13$
5. Рівень обслуговування	5	$5/23 = 0,22$
6. Реклама і маркетинг	2	$2/23 = 0,09$
Всього	23	1

Джерело: складено автором

Оцінка конкурентних переваг ТОВ «Епіцентр К» і його основних конкурентів за методикою КФУ представлена в таблиці 3.2.

За результатами проведеної оцінки факторів, що характеризують конкурентні позиції ТОВ «Епіцентр К» і його основних конкурентів можна відзначити, що:

- мінімальний рівень цін на продукцію сприяє підвищенню конкурентоспроможності ТОВ «Епіцентр К» та «Леруа Марлен» і є слабкою

стороною «Олді»;

Таблиця 3.2

Оцінка конкурентних переваг ТОВ «Епіцентр К» і його основних конкурентів за методикою КФ

Показники конкурентоспроможності	ТОВ «Епіцентр К»		«Леруа Марлен»		«Олді»	
	Оцінка фактора (Pai)	Зважена оцінка (Kbi * Pai)	Pai	Kbi * Pai	Pai	Kbi * Pai
1. Бренд	5	0,65	5	0,65	2	0,26
2. Ціна товару	5	1,1	5	1,1	4	0,88
3. Асортимент товару	5	1,1	5	1,1	4	0,88
4. Якість товару	3	0,39	4	0,52	5	0,65
5. Рівень обслуговування	5	1,1	4	0,88	4	0,88
6. Реклама і маркетинг	2	0,16	4	0,32	4	0,32
Всього	23	4,5	27	4,57	23	3,87

Джерело: складено автором

- висока якість продукції характерна для «Леруа Марлен» та «Олді», тоді як низьке бальне значення цього чинника характеризує діяльність ТОВ «Епіцентр К», тим самим, надаючи негативний вплив на його конкурентні позиції;

- рівень обслуговування для ТОВ «Епіцентр К» є сильною стороною;

- асортимент високо оцінена для комплексу ТОВ «Епіцентр К» та «Леруа Марлен»;

- реклама і маркетинг добре опрацьовані в «Леруа Марлен» і «Олді». Для ТОВ «Епіцентр К» даний фактор є слабкою стороною.

Отже, оцінка конкурентоспроможності показала, що реклама і маркетинг ТОВ «Епіцентр К» є слабкою стороною, як і реклама, на що слід звернути особливу увагу керівництва для підвищення конкурентоспроможності організації.

Проведений аналіз ефективності системи формування бренду ТОВ «Епіцентр К» дозволяє зробити висновок, що існуюча на підприємстві комунікативна стратегія не є бренд-орієнтованою, а тому потребує відповідного

удосконалення. Стратегія просування або комунікативна стратегія є контрольованою інтегрованою програмою засобів комунікацій, що формується з метою представлення комунікатора та його товарів або послуг потенційним споживачам для ознайомлення їх з аргументами, які дозволяють полегшити процес продажу. Стратегія створює споживчі вигоди. Саме комунікаційна політика реалізується в комунікаційних стратегіях. В свою чергу, бренд-орієнтована комунікативна стратегія спрямована на реалізацію концепції бренд-лідерства та являє собою комплекс маркетингових комунікацій, що інтегровані між собою, загальна мета яких є формування та розвиток бренду підприємства.

Таким чином, пріоритетною метою реалізації бренд-орієнтованої комунікативної стратегії досліджуваного нами підприємства є розвиток бренду ТОВ «Епіцентр К». Реалізації даної стратегії повинна забезпечити інтерактивність бренду з його аудиторіями та відсутність суперечностей між маркетинговими комунікаціями та іншими використовуваними засобами та інструментами бренд-менеджменту.

Для удосконалення бренд-стратегії ТОВ «Епіцентр К» пропонується ряд заходів, що нададуть можливість підприємству підвищити пізнаваність бренду, збільшити аудиторію потенційних споживачів, а отже і збільшити обсяги продажів продукції підприємства (рис.3.1).

Розглянемо запропоновані заходи більш детально.

Захід 1 - навчальний фестиваль декоративних покриттів у вигляді змагань на краще дизайнерське рішення (оригінальне покриття стіни або цікаві моделі фресок).

Дане змагання буде публічним, з елементами майстер класів, це дозволить підняти інтерес до продукції ТОВ «Епіцентр К» індивідуального споживача, який хоче зробити ремонт своїми руками, але немає досвіду в нанесенні декоративних покриттів. Участь братимуть відомі майстри зі всіх міст України, щоб вони змогли навчити і показати, як робляться настінні покриття. Брати

участь в публічному змаганні майстер класу будуть 12 майстрів своєї справи.. Час проведення: через кожні 4 тижні. Майбутні споживачі можуть дізнатися про заходи з груп в соціальних мережах, а так само з реклами на радіо і з оголошень в магазинах ТОВ «Епіцентр К».

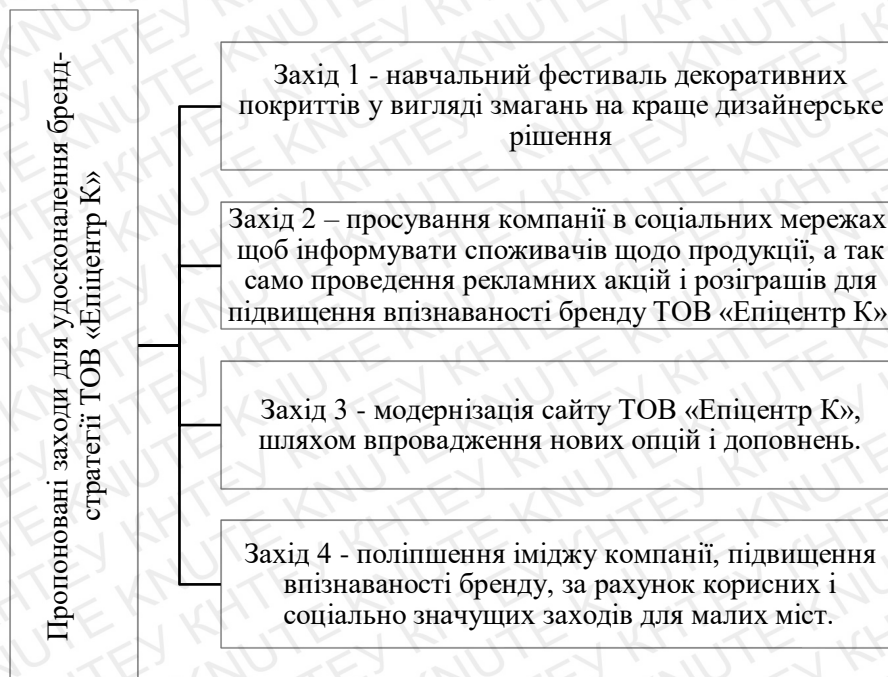


Рис.3.1. Заходи для удосконалення бренд-стратегії ТОВ «Епіцентр К»

Джерело: складено автором

Вартість реклами на радіо на 2 дні - 3000 грн. Вартість оголошень в магазинах ТОВ «Епіцентр К»: листівки 1500 грн; плата майстрам за проведення майстер-класів: 140 грн. на годину (420 грн. за день майстер-класу на одного майстра), тривалість з 17:00 до 20:00.

Основні витрати на матеріалами на проведення навчального фестивалю декоративних покриттів у вигляді змагань на краще дизайнерське рішення представлені в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Витрати на матеріалами на проведення навчального фестивалю декоративних покриттів у вигляді змагань на краще дизайнерське рішення

Матеріали	Ціна на 12 чол., грн
Грунт «Універсальний»	327
Воскова емульсія	781
Гель перламутровий Бази: Silver	1100
ArganzA S	5568
Mramorinstucco, база А	1489
Полівелюр (Base)	2980
Хай-Тек Шовк (Base)	2100
ВД АК	875
Колорант RH	760
Колорант CH	760
Колорант BH	760
Колорант YH	760
Разом	18260

Джерело: складено автором

Дані витрати представлені в максимальній кількості, так як побажання на вибір штукатурки у всіх різні. Тобто учаснику №1 потрібна ArganzA і воскова емульсія, а іншому учаснику потрібен Хай-Тек шовк і перламутр.

Прийти і подивитися на майстер класи можуть всі бажаючі, в ці дні будуть виставлені покажчики для направлення відвідувачів. Учасникам будуть підготовлені стенди на одного майстра, стенди готують волонтери від будівельних коледжів. Учасникам буде надано матеріал, який їм необхідний до виконання своєї роботи. Майстри заздалегідь готують ескізи і прописують в заявці кількість, вид і колір необхідної фарби. Час на виконання роботи обмежений (2,5 години), змагання проходять щодня о 17:00 протягом тижня. Оцінюють роботу експерти в кінці тижня, критерії оцінки надає ТОВ «Епіцентр К». Після оцінки церемонія нагородження з озвучуванням результатів та вручення дипломів за ступенями.

Проведення даного заходу надасть велику популярність ТОВ «Епіцентр К», за рахунок реклами та майстер класів для зацікавлених людей з необхідністю

і бажанням робити самостійно оздоблювальні роботи, використовувати правильно і технічно високоякісну продукцію компанії.

Захід 2 – просування компанії в соціальних мережах, щоб інформувати споживачів щодо продукції, а так само проведення рекламних акцій і розіграшів для підвищення пізнаваності бренду ТОВ «Епіцентр К».

Основним напрямком діяльності буде залучення індивідуальних споживачів шляхом розіграшів в даній групі і розсилка в популярні групи будівельного і дизайнерського призначення реклами розіграшу. Витрати на рекламу в соціальних мережах на місяць – 9000 грн.

Сам розіграш буде мати на увазі ряд умов:

1. Потрібно вступити в групу ТОВ «Епіцентр К»;
2. Зробити репост рекламного запису.

Призом може буде популярна декоративна штукатурка Хай-Тек Шовк, заколерована за бажанням споживача. Обсяг фарби 20 кг. Витрати ТОВ «Епіцентр К» на приз становитимуть 2000 грн. на місяць. Періодичність конкурсів: раз на місяць.

Захід 3 - модернізація сайту ТОВ «Епіцентр К», шляхом впровадження нових опцій і доповнень.

Пропонується на сайті ТОВ «Епіцентр К» впровадити реєстрацію відвідувачів в обмін на надання додаткового сервісу або інформації. При реєстрації відвідувачеві сайту зазвичай пропонується заповнити невелику анкету з зазначенням імені, статі, віку, місця роботи, хобі, уподобань і т.д. Подібна анкета складається з урахуванням тільки тих позицій, які будуть дійсно представляти інтерес для підприємства, тому що занадто велика кількість інформації може, з одного боку, ускладнити її обробку, а з іншого анкета на 3 сторінках просто відіб'є будь-яке бажання її заповнювати. Даний захід буде ефективно впливати на збереження клієнтів сайту ТОВ «Епіцентр К».

3. Створення зворотного зв'язку з користувачами сайту ТОВ «Епіцентр К». Завдання по створення зворотного зв'язку з користувачами сайту ТОВ «Епіцентр К» будуть включати кілька пунктів:

- створити «Питання-відповідь»;
- встановити кнопку «Дзвінок з сайту»;
- підключити «онлайн-чат».

Пункт «Питання-відповідь» на сайті ТОВ «Епіцентр К» буде надано всім відвідувачам з метою збору запитань, що їх цікавить, і розміщення відповідей на них на сайті для інформування.

Встановлення кнопки «Дзвінок з сайту» - сучасний інструмент онлайн-маркетингу, для зв'язку користувача сайту з компанією. Сервіс працює на залучення нових і підтримання лояльності постійних клієнтів, тим самим збільшуючи обсяги продажів компанії і збереженні клієнтів. Сервіс зворотного дзвінка передбачає можливість провести з'єднання з абонентом компанії таким чином, щоб його вихідний дзвінок тарифікувався компанією-оператором як вхідний. Це дозволяє зробити спілкування комфортним і, що важливо, безкоштовним для клієнта.

Підключення «Онлайн-чату» - засіб обміну повідомленнями в режимі реального часу, а також програмне забезпечення, що дозволяє організувати спілкування. Створення даної послуги дозволить сайту ТОВ «Епіцентр К» викликати зацікавленість, як нових відвідувачів, так і потенційних клієнтів.

Захід 4 - поліпшення іміджу компанії, підвищення впізнаваності бренду, за рахунок корисних і соціально значущих заходів для малих міст.

Пропонується взяти участь у програмі благоустрою малих міст України, на це держава щороку виділяє кошти у вигляді грантів для переможців конкурсу. Для цього заходу ТОВ «Епіцентр К» буде доплачувати заробітну плату відповідним фахівцям підприємства в розмірі 5000 грн. в місяць від моменту початку розробки і підготовки матеріалів до отримання гранту або підтримки

мерії міста. Орієнтовний термін виконання розробки проекту - 6 місяців. Дані заходи пропонується проводити у всіх містах, де є офіційні представники ТОВ «Епіцентр К». Витрати з боку ТОВ «Епіцентр К» не передбачаються, тому що планується отримання гранту, а так само сприяння адміністрації міст на виділення фінансів.

Все це дозволить компанії підвищити свій коефіцієнт впізнаваності як серед індивідуального споживача, так і серед корпоративних клієнтів. Тому що такі заходи, як благоустрій набережної або створення позитивного зовнішнього вигляду у пологових відділень міст, привертатимуть суспільну увагу за рахунок репортажів і публікацій новин щодо соціально значимих подій.

3.2. Ефективність впровадження заходів розвитку бренду

Ефективність - це ступінь досягнення мети. Метою розроблених нами заходів щодо вдосконалення бренд-стратегії ТОВ «Епіцентр К» є підвищення впізнаваності бренду, збільшення аудиторії потенційних споживачів, а отже і збільшення обсягу продажів продукції підприємства.

Спочатку визначимо необхідні витрати на впровадження запропонованих заходів щодо вдосконалення бренд-стратегії ТОВ «Епіцентр К» (табл.3.4).

Отже, витрати на реалізацію запропонованих заходів щодо вдосконалення бренд-стратегії ТОВ «Епіцентр К» становлять 853,2 тис.грн.

Після визначення планованих витрат проведемо розрахунок з метою обчислення ефекту від запропонованих заходів за аналізований період. За розрахунковий період необхідно брати останній звітний період в зв'язку з тим, що він найбільш близький до планованому періоду, таким чином, за розрахунковий період прийнятий 2020 рік.

Таблиця 3.4

**Витрати на впровадження запропонованих заходів щодо
вдосконалення бренд-стратегії ТОВ «Епіцентр К»**

Стаття витрат	Вартість, тис. грн
1 захід	
Витрати на матеріалами	219,12
Реклама по радіо (2 дні на місяць)	36,0
Оголошення в магазинах будівельного і декоративного призначення	18,0
Дозвіл про рекламу в магазинах цільового призначення	39,6
Плата майстрам	60,48
Всього витрат на захід 1	373,2
2 захід	
Доплата співробітнику до зарплати	120,0
Реклама в соцспільнотах	108,0
Щомісячний приз	24,0
Всього витрат на захід 2	252,0
3 захід	
Наймання майстра для модернізації сайту	15,0
Витрати на підтримання сайту	3,0
Доплата співробітнику за адміністрування сайту	120,0
Реклама в інтернеті	60,0
Всього витрат на захід 3	198,0
4 захід	
Доплата співробітнику до зарплати	30,0
Всього витрат на захід 4	30,0
Разом	853,2

Джерело: складено автором на основі відкритих джерел інформації

Від впровадження заходів, на думку автора, відбудеться збільшення доходу ТОВ «Епіцентр К» на 0,1% протягом одного року. Можливе збільшення обсягу доходу визначимо за формулою:

$$\Delta Д = У * 0,001 \quad (3.1)$$

де $\Delta Д$ - планований рівень доходу організації, млн. грн.;

До - прибуток в останньому звітному періоді, млн. грн.

0,001 - нормативний коефіцієнт, який приймається при визначенні результатів від проведення маркетингових заходів.

Визначимо обсяг доходу (приріст доходу) в результаті проведення

запропонованих заходів: $\Delta D = 6400843 * 0,001 = 6400,8$ тис.грн.

Для здійснення розрахунку ефективності інвестиційного проекту використано наступну систему показників оцінки ефективності реальних інвестицій: «чистий приведений дохід (NPV)»; «індекс прибутковості (ARR)»; «період окупності інвестицій (PP)»; «індекс рентабельності (PI)»; «внутрішня ставка прибутковості (IRR)».

Економічна ефективність від реалізації заходів щодо вдосконалення бренд-стратегії ТОВ «Епіцентр К» наведена в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Економічна ефективність від реалізації заходів щодо вдосконалення бренд-стратегії ТОВ «Епіцентр К»

Параметр	Роки					Разом
	1	2	3	4	5	
Чистий дохід від реалізації продукції, млн.грн	6400,84	6407,24	6413,65	6420,06	6426,48	32068,29
Собівартість продукції, млн.грн	853,20	870,26	887,67	905,07	923,18	4439,38
Валовий прибуток, млн.грн	5547,64	5536,98	5525,98	5514,99	5503,31	27628,90
Податок на прибуток підприємства (18 %), млн.грн.	853,58	848,76	843,82	838,83	833,65	4218,63
Чистий прибуток, млн.грн.	3888,52	3866,57	3844,08	3821,32	3797,72	19218,21
Амортизація, млн.грн	314,87	198,67	125,35	79,09	49,90	767,88
Грошовий потік по проекту, млн.грн	4203,39	4065,24	3969,43	3900,41	3847,62	19986,09
Сукупні інвестиційні витрати, млн.грн	853,58					853,58
Коефіцієнт дисконтування при ставці дисконту $d = 8\%$	0,93	0,86	0,79	0,74	0,68	-
Дисконтовані грошові потоки, млн.грн	3892,03	3485,29	3151,06	2866,92	2618,63	16013,92
Чиста теперішня вартість проекту (NPVt), млн.грн	15208,38					
Індекс прибутковості (PI)	19,88					
Термін окупності інвестицій (PBP), років	0,25					
Внутрішня норма рентабельності (IRR), %	472,81					

Джерело: складено автором

Згідно даних з таблиці 3.5, чистий дохід від запропонованих заходів щодо вдосконалення бренд-стратегії ТОВ «Епіцентр К» зросте на 0,01%. В загальному, чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «Епіцентр К» за перші 5 років зросте на 32068,29 тис.. грн. Індекс прибутковості проекту становить 19,88 – проект є ефективним. Термін окупності проекту становить 0,25 роки. Внутрішня норма рентабельності – 472,81%.

Після проведено аналізу доцільності та ефективності проекту, можна зробити висновок, що реалізація запропонованих заходів щодо вдосконалення бренд-стратегії ТОВ «Епіцентр К» дозволить підприємству не тільки збільшити свою частку ринку, підвищити рівень впізнаванності бренду, а й значною мірою збільшити доходи підприємства, що, зі свого боку, сприятиме підвищенню економічної ефективності підприємства.

ВИСНОВКИ

У випускній кваліфікаційній роботі здійснено дослідження стратегії розвитку бренду та наведено рекомендації щодо покращення маркетингової стратегії на ТОВ «Епіцентр К».

Визначено, що маркетингова стратегія являє собою план управління, орієнтований на задоволення потреб клієнтів, досягнення поставлених цілей і зміцнення позицій організації на ринку. Фактично, ця стратегія є свого роду узагальнюючою моделлю дій, орієнтованих на довгострокову перспективу, реалізація яких необхідна для досягнення цілей за допомогою координації та розподілу ресурсів, доступних підприємству.

Зроблено висновки про те, що маркетингова стратегія бренду – це стратегія розвитку, зміни і адаптації до ринку бренду, який є цілісним, унікальним і привабливим образом, властивим продукту або групи продуктів, об'єднаних спільними ідентифікаційними символами. Кожна з наведених маркетингових стратегій може допомогти в побудові успішного бренду і просуванні товарів.

ТОВ «Епіцентр К» – це мережа торгових центрів в Україні, що спеціалізується на роздрібній торгівлі будматеріалами, меблями та технікою. Діяльність компанії прибуткова: збільшується кількість магазинів, розширюються торгові площі, зростає прибуток. ТОВ «Епіцентр К» планує подальший активний розвиток за рахунок розширення видів діяльності і будівництва невеликих магазинів в містах з кількістю жителів менше 200 тис. осіб (раніше фокус був, в основному, на великих містах).

За допомогою матриці SWOT визначено, що підприємство ТОВ «Епіцентр-К» має багато можливостей для того, щоб подолати загрози за допомогою сильних сторін компанії: відомість бренду та ефективна робота маркетингового відділу допоможуть у стрімкому зменшенні продажів при насиченості ринку. Проте завадити можливості до виходу на нові ринки зможуть такі слабкі сторони підприємства, як: стандартні методи просування продукції на Північно-Східних

областях та сильна конкуренція. Ці взаємозв'язки необхідно враховувати, при формуванні стратегії підприємства та працювати щодо їх мінімального впливу. На даному етапі підприємству ТОВ «Епіцентр-К» рекомендовано використовувати новітні технології, зокрема модернізацію сайту, задля розширення та вдосконалення свого асортименту, що дозволить втримувати лідерство на ринку будівельної продукції. Також рекомендовано вжити кроки до згладження ситуації стосовно підняття ціни на будівельну продукцію, а саме використання інтенсивної маркетингової політики для збільшення продажу товарів ТОВ «Епіцентр-К».

Аналогів формату «Епіцентру» наразі у світі не існує. Адже, ніде немає стільки зібраних під одним дахом потужностей та магазинів у форматі shop-in-shop. Якщо 10 років тому у «Епіцентру» було 40 торгових департаментів, то станом на початок 2021 року їх уже понад 70. Деякі з них «Епіцентр» має намір активно розширювати поза межами своїх торгових центрів.

Для удосконалення бренд-стратегії ТОВ «Епіцентр К» пропонується ряд заходів, що нададуть можливість підприємству підвищити впізнаваність бренду, збільшити аудиторію потенційних споживачів, а отже і збільшити обсяги продажів продукції підприємства: захід 1 - навчальний фестиваль декоративних покриттів у вигляді змагань на краще дизайнерське рішення (оригінальне покриття стіни або цікаві моделі фресок); захід 2 – просування компанії в соціальних мережах, щоб інформувати споживачів щодо продукції, а так само проведення рекламних акцій і розіграшів для підвищення впізнаваності бренду ТОВ «Епіцентр К»; захід 3 - модернізація сайту ТОВ «Епіцентр К», шляхом впровадження нових опцій і доповнень; захід 4 - поліпшення іміджу компанії, підвищення впізнаваності бренду, за рахунок корисних і соціально значущих заходів для малих міст.

Визначено, що чистий дохід від запропонованих заходів щодо вдосконалення бренд-стратегії ТОВ «Епіцентр К» зросте на 0,01%. В загальному,

чистий дохід від запропонованих заходів щодо вдосконалення бренд-стратегії ТОВ «Епіцентр К» зросте на 0,01%. В загальному, чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «Епіцентр К» за перші 5 років зросте на 32068,29 тис.. грн. Індекс прибутковості проекту становить 19,88 – проект є ефективним. Термін окупності проекту становить 0,25 роки. Внутрішня норма рентабельності – 472,81%. Після проведено аналізу доцільності та ефективності проекту, зроблено висновок, що реалізація запропонованих заходів щодо вдосконалення бренд-стратегії ТОВ «Епіцентр К» дозволить підприємству не тільки збільшити свою частку ринку, підвищити рівень впізнаваності бренду, а й значною мірою збільшити доходи підприємства, що, зі свого боку, сприятиме підвищенню економічної ефективності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л.В., Холод В.В., Балабанова І.В. Стратегічний маркетинг : підручник. Київ : Центр учбової літератури. 2012. 630 с.
2. Бойчук І.В. Маркетинг промислового підприємства. Київ: «Центр учбової літератури». 2014. 620 с.
3. Вакуленко Ю. В., Олійник А. С., Чернега В. М. Роль маркетингової стратегії у розвитку аграрних підприємств. Агросвіт. 2019. № 21. С. 86–92.
4. Віннікова І. І., Гребньов Г. М., Пузанова Ю. О. Особливості використання інструментів SMM у маркетинговій діяльності українських підприємств. Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2017. № 14.
5. Войтович С.Я. Сутність і зміст поняття «маркетингова стратегія». Економіка і регіон. 2011. № 4(31). С. 77–80.
6. Гавриленко Т.В. Маркетингова стратегія підприємства в умовах глобалізації. Вісник Київського університету імені Тараса Шевченка : Економіка. 2014. №1. С.11–13.
7. Гвоздецька І. В. Особливості застосування інноваційних підходів до інтернет–маркетингу на вітчизняному ринку. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2017. № 3, т. 1. С. 60–64.
8. Герасимяк Н.В., Ковальчук О.В., Даценко В.В. Методичний підхід до оцінювання ефективності маркетингового забезпечення діяльності підприємства. Економіка та управління підприємствами. 2018. № 5. С.331–336.
9. Гончаренко Т.П. Сучасна концепція стратегічного маркетингу: організаційно–економічний механізм. URL: <http://dspace.uabs.edu.ua/bitstream/123456789/841/1/1.pdf>
10. Горбаль Н. І. Трансформація маркетингових комунікацій українських підприємств в умовах кризи, глобалізації та євроінтеграції. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2017. № 3. С. 96–110.

11. Готра В.В., Філін Ю.І. Розробка адаптивної стратегії маркетингу. Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні. 2017. С. 163-169.
12. Гриненко О. М. Маркетингова стратегія зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Вісник Нац. техн. ун-ту «ХПІ» : зб. наук. пр. Темат. вип. : Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства. Харків : НТУ «ХПІ». 2013. № 24 (997). С. 23–28.
13. Зайчук Т.О. Принципи та інструменти стратегічного маркетингу. URL: <http://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/632/Zaichuk.pdf>
14. Зозуля І.В. Дослідження сутності поняття «маркетингова стратегія підприємства». URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2017/paper/view/3004>
15. Іванечко Н.Р. Процес формування маркетингової стратегії. Вісник Дніпропетровського університету. №10/1. Т.22. Дніпропетровськ: Вво ДНУ ім. О. Гончара, 2014. С. 123-131.
16. Ілляшенко, Н.С. Впровадження концепції інноваційного маркетингу в діяльність промислових підприємств. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2010. № 1. С.28–33.
17. Карачина Н.П., Зозуля І. В. Змістовність поняття «маркетингова стратегія підприємства» та особливості її розробки. Економічний простір. 2017. № 119. С. 165-172.
18. Кобець Д.Л. Теоретичні підходи до формування маркетингової стратегії на підприємствах. Економіка та суспільство. Мукачево, 2017. № 13. URL: <http://economyandsociety.in.ua/index.php/journal-13>
19. Ковтун Е. О. Особливості розробки маркетингової стратегії для здійснення оптимізації зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип. 6(1). С. 169–171.

20. Коленда Н. Виробнича стратегія підприємства: класифікація та види. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2017. Вип. 23 (1). С. 103-107.
21. Копчук Ю. Теоретичні та методологічні аспекти маркетингової діяльності. Матеріали Регіональної науково–практичної конференції молодих вчених та студентів «Маркетингові технології підприємств в сучасному науково–технічному середовищі», 26 квітня 2016 року Т. : ТНТУ, 2016, С. 26–27.
22. Корінев В.Л., Мартиненко Д.О. Стратегічне планування маркетингу як складова адаптивного управління підприємством. Держава та регіони. 2014. № 3 (78). С. 71-74.
23. Корягіна С. В. Маркетинговий аудит. Київ : «Центр учбової літератури», 2014. 320 с
24. Кулешова Н. В. Маркетингова стратегія туристичного підприємства: моделі формування та оцінювання : монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. 220 с.
25. Кулиняк І. Я. Оцінювання та підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємств. Науковий вісник Мукачівського державного університету. Сер. : Економіка. 2017. Вип. 2. С. 94–100.
26. Левченко К. А. Маркетингова стратегія підприємства на ринку промислових товарів України: порядок формування та стратегічні ризики. Економіка та держава. 2018. № 3. С. 113-117.
27. Логоша Р.В., Польова О.Л. Особливості формування маркетингових стратегій сільськогосподарських підприємств. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". 2018. № 11 (2). С. 22-26.
28. Ляшенко В. І. Сучасні тенденції розвитку стратегічного маркетингу URL: [http : // dere.com.ua/library/reshta/strateg_marketing.shtml](http://dere.com.ua/library/reshta/strateg_marketing.shtml).
29. Макаренко Н.О., Скляренко А.С. Оцінка ефективності реалізації маркетингової стратегії в системі управління збутовою діяльністю аграрного

підприємства. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2018. № 5(16). С. 152–158.

30. Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст [монографія] за заг. ред. д.е.н., проф. Н.В. Карпенко. Київ: Центр учбової літератури, 2016. – 252 с.

31. Мельник Н.В. Стратегічне планування маркетингової діяльності суб'єктів господарювання туристичної галузі України : дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.03. Львів, 2014. 291 с.

32. Мескон М. Основы менеджмента / пер. с англ. Москва : издательский дом «Вильямс», 2017. 672 с.

33. Окландер М. А. Тенденції маркетингових досліджень: онлайн панелі та онлайн спільноти. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. № 1. С. 118–129.

34. Олійник А. С., Тургеля Ю. С., Соколовська Ю. Є. Виробничо-маркетингові стратегії антикризового управління. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 19-20. С. 110–116.

35. Офіційний сайт Державного комітету статистики України – URL: www.ukrstat.gov.ua

36. Офіційний сайт ТОВ «Епіцент К». URL: <https://epicentrk.ua/>

37. Пасічник І.Ю. Методичний підхід до оцінки ефективності маркетингової стратегії в процесі управління конкурентоспроможністю продукції. Управління розвитком. 2015. № 4(182). С. 71–75.

38. Польова О. Л. Маркетингові дослідження формування конкурентного середовища на продовольчому ринку України. Ефективна економіка. 2018. № 3. С. 101–105.

39. Рябова Т. А. Споживча поведінка промислових підприємств: теоретичний аспект. Ефективна економіка. 2018. № 3. С. 93–98.

40. Святненко В. Маркетингові технології як засіб ефективного розвитку

вітчизняних підприємств. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2014. Вип. 8. С. 44–49.

41. Сичова О.Є. Формування сучасних маркетингових стратегій для підприємства на вітчизняному ринку товарів та послуг. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2018. № 63. С. 234–240.

42. Соковніна Д. М. Адаптивна маркетингова стратегія підприємства: методика формування та реалізація. Економіка та держава. 2020. № 10. С. 89–92.

43. Талавиця О.М. Особливості формування стратегії розвитку підприємств. Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес. 2017. Вип. 260. С. 339-347.

44. Угольков Є. О. Світові тенденції використання інструментів інтернет–маркетингу. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління. 2017. № 873. С. 97–104.

45. Чукурна О.П. Модель оцінки маркетингових антикризових стратегій в організаційно-економічному механізмі підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. № 110. С. 549–555.

46. Шраменко О.В., Жиліна Г.Ф., Задорожна С.М. Критерії та підходи до оцінки стратегії підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2019. № 67. С. 107-114.

47. Шульга Л. В., Терещенко І. О., Шарлай О. В. Сучасні маркетингові стратегії управління підприємством. Ефективна економіка. 2020. № 9. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8192>

48. Щербина Т. В. Сучасні маркетингові стратегії в системі глобальних цінностей міжнародних фірм URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1933>.

49. Юрченко Н. Б. Маркетингова діяльність в умовах глобалізації та розвитку електронної комерції. Ефективна економіка. 2018. № 4. С. 71–75.

50. American Marketing association. Academic Journals URL:
<http://www.ama.org>

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансова звітність підприємства за 2018-2020 рр.

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2020 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	111180	133774	0
первісна вартість	1001	171611	225315	0
накопичена амортизація	1002	60431	91541	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	364720	705049	0
Основні засоби:	1010	2095206	2080742	0
первісна вартість	1011	3495157	3810363	0
знос	1012	1399951	1729621	0
Інвестиційна нерухомість:	1015	1431	1606	0
первісна вартість	1016	3451	4261	0
знос	1017	2020	2655	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	4855	4302	0
інші фінансові інвестиції	1035	494226	546189	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	1416	5229	0
Відстрочені податкові активи	1045	20457	25851	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	229565	230011	0
Усього за розділом I	1095	3323056	3732753	0
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	1148345	1554977	0
Виробничі запаси	1101	562313	698907	0
Незавершене виробництво	1102	125049	110067	0
Готова продукція	1103	448342	731039	0
Товари	1104	12641	14964	0

Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1371156	1133529	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	57497	134975	0
з бюджетом	1135	19043	99689	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	9563	32812	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	1092	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	103577	155483	0
Готівка	1166	1	0	0
Рахунки в банках	1167	103577	155483	0
Витрати майбутніх періодів	1170	5984	4181	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в:				
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	2548	1622	0
Усього за розділом II	1195	2717713	3119080	0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	6040769	6851833	0

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	36366	36366	0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0	0
Додатковий капітал	1410	28366	28475	0
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	7082	7191	0
Резервний капітал	1415	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	4515285	5480565	0
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	1495	4580017	5545406	0

II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	112421	145493	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	168397	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	162861	146417	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом II	1595	275282	460307	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	334669	0	0
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	54334	104639	0
за товари, роботи, послуги	1615	432634	451455	0
за розрахунками з бюджетом	1620	74735	12748	0
за у тому числі з податку на прибуток	1621	61852	1498	0
за розрахунками зі страхування	1625	7153	7945	0
за розрахунками з оплати праці	1630	211108	177862	0
за одержаними авансами	1635	10828	10992	0
за розрахунками з учасниками	1640	451	449	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	32580	27282	0
Доходи майбутніх періодів	1665	6075	3966	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	20903	48782	0
Усього за розділом III	1695	1185470	846120	0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	4	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	6040769	6851833	0

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2020 рік

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	6400843	6346224
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховування	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(2772473)	(2802614)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	3628370	3543610
Валовий: збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	22301	10506
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2130	(0)	(0)
Адміністративні витрати	2130	(710764)	(638008)
Витрати на збут	2150	(1324383)	(1241195)
Інші операційні витрати	2180	(404120)	(313576)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	1211404	1361337
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	3363	3680
Інші фінансові доходи	2220	9592	7437
Інші доходи	2240	73879	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(44295)	(41172)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(0)	(34929)

Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	1253843	1296353
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-206239	-243993
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1047604	1052360
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(0)	(0)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	109	-2359
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	-31913	-1168
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-31804	-3527
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-31804	-3527
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1015800	1048833

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	2263796	2279867
Витрати на оплату праці	2505	1170068	1005847
Відрахування на соціальні заходи	2510	199030	196812
Амортизація	2515	398416	355923
Інші операційні витрати	2520	1180430	1156944
Разом	2550	5211740	4995393

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Середньорічна кількість простих акцій	2600	7273200	7273200
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	7273200	7273200
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	141,9	144,7
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	141,9	144,7
Дивіденди на одну просту акцію	2650	6,9	5,75

**(Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2019 р.**

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	93651	111180	0
первісна вартість	1001	162039	171611	0
накопичена амортизація	1002	68388	60431	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	358118	364720	0
Основні засоби:	1010	1824052	2095206	0
первісна вартість	1011	2964616	3495157	0
знос	1012	1140564	1399951	0
Інвестиційна нерухомість:	1015	1525	1431	0
первісна вартість	1016	3344	3451	0
знос	1017	1819	2020	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	4622	4855	0
інші фінансові інвестиції	1035	301276	494226	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	879	1416	0
Відстрочені податкові активи	1045	24260	20457	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	229565	0
Усього за розділом I	1095	2608383	3323056	0
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	959094	1148345	0
Виробничі запаси	1101	469726	562313	0
Незавершене виробництво	1102	85175	125049	0
Готова продукція	1103	393705	448342	0
Товари	1104	10488	12641	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестраховування	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0

Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1052457	1371156	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	53972	57497	0
з бюджетом	1135	38080	19043	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	11613	9563	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	20472	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	43363	103577	0
Готівка	1166	1	0	0
Рахунки в банках	1167	43362	103577	0
Витрати майбутніх періодів	1170	4910	5984	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	622	2548	0
Усього за розділом II	1195	2184583	2717713	0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	4792966	6040769	0

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	36366	36366	0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0	0
Додатковий капітал	1410	30725	28366	0
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	9441	7082	0
Резервний капітал	1415	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	3505914	4515285	0
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	1495	3573005	4580017	0
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	91777	112421	0

Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	7544	162861	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом II	1595	99321	275282	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	325273	334669	0
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	159284	54334	0
за товари, роботи, послуги	1615	342447	432634	0
за розрахунками з бюджетом	1620	76973	74735	0
за у тому числі з податку на прибуток	1621	66948	61852	0
за розрахунками зі страхування	1625	5360	7153	0
за розрахунками з оплати праці	1630	161409	211108	0
за одержаними авансами	1635	1071	10828	0
за розрахунками з учасниками	1640	736	451	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	26408	32580	0
Доходи майбутніх періодів	1665	1006	6075	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	20673	20903	0
Усього за розділом III	1695	1120640	1185470	0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	4792966	6040769	0

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2019 рік

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	6346224	5583693
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(2802614)	(2387764)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	3543610	3195929
Валовий: збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	10506	12218
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2130	(0)	(0)
Адміністративні витрати	2130	(638008)	(511489)
Витрати на збут	2150	(1241195)	(1071133)
Інші операційні витрати	2180	(313576)	(382943)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	1361337	1242582
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	3680	3965
Інші фінансові доходи	2220	7437	2364
Інші доходи	2240	0	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(41172)	(47681)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(34929)	(70567)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0

Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	1296353	1130663
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-243993	-238797
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1052360	891866
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(0)	(0)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	-2359	3128
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	-1168	-24085
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-3527	-20957
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-3527	-20957
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1048833	870909

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	2279867	2012767
Витрати на оплату праці	2505	1005847	891095
Відрахування на соціальні заходи	2510	196812	148981
Амортизація	2515	355923	238882
Інші операційні витрати	2520	1156944	993134
Разом	2550	4995393	4284859

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Середньорічна кількість простих акцій	2600	7273200	7273200
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	7273200	7273200
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	144.7	122.6
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	144.7	122.6
Дивіденди на одну просту акцію	2650	5.75	4.6