

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНИЙ ЦЕНТР ЗАОЧНО-ДИСТАНЦІЙОЇ ОСВІТИ
Кафедра економіки, менеджменту та адміністрування

ДИПЛОМНА РОБОТА

магістр
Освітній рівень

на тему: Управління бренд-портфелем організації
(на прикладі ТОВ «ФАРТ», м. Хмельницький)

ДРБА. 041223.01.06.ПЗ

Галузь знань

07 Управління та адміністрування

Шифр і назва галузі знань

Спеціальність

073 Менеджмент

Шифр і назва спеціальності

Освітня програма

Бізнес-адміністрування

Виконав:

студент 2 курсу група МО(в,мб)

Підпис

І.І.Лелет

Ініціали, Прізвище

Керівник:

к.е.н., доцент

Підпис, дата

Т.В.Назарчук

Ініціали, Прізвище

Нормоконтролер:

До захисту допускаю:

Зав. кафедри ЕМА

к.е.н., професор

Підпис, дата

О.М.Косіюк

Ініціали, Прізвище

Підпис, дата

Н.М. Тюріна

Ініціали, Прізвище

_____ 202__ р.

Хмельницький, 2021

АНОТАЦІЯ

Лелет І.І. Управління бренд-портфелем організації (на прикладі ТОВ «ФАРТ», м. Хмельницький) Керівник роботи – к.е.н., доцент кафедри ЕМА
Назарчук Т.В. Дипломна робота магістра: 74 с., 14 рисунків, 16 таблиць, 27 джерел посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: БРЕНД, ПОРТФЕЛЬ БРЕНДІВ, БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТ, УПРАВЛІННЯ

Досліджено теоретичні основи формування та управління брендами організації. Визначено сутність, роль та функції брендів. Розглянуто підходи до формування портфеля брендів організації. Визначено особливості управління портфелем брендів.

Проведено аналіз фінансово-господарської діяльності та стратегічної конкурентної позиції ТОВ «ФАРТ».

Здійснено аналіз брендового портфелю підприємства. Обґрунтовано доцільність розширення портфелю брендів підприємства ТОВ «ФАРТ». Розроблено рекомендації щодо маркетингової підтримки просування портфеля брендів підприємства.

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП	5
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ БРЕНДАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ	7
1.1 Сутність, роль та функції брендів	7
1.2 Підходи до формування портфеля брендів організації	13
1.3 Особливості управління портфелем брендів	20
Висновки до першого розділу	24
2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ ТОВ «ФАРТ»	26
2.1 Загальна характеристика підприємства	26
2.2 Аналіз техніко-економічних показників діяльності підприємства	28
2.3 Аналіз ефективності системи менеджменту підприємства	33
2.4 Стратегічний аналіз конкурентної позиції підприємства	39
Висновки до другого розділу	47
3 УПРАВЛІННЯ БРЕНДОВИМ ПОРТФЕЛЕМ ТОВ «ФАРТ»	48
3.1 Аналіз брендового портфелю підприємства	48
3.2 Обґрунтування доцільності розширення портфелю брендів підприємства	53
3.3 Рекомендації щодо маркетингової підтримки просування портфеля брендів підприємства	60
Висновки до третього розділу	67
ВИСНОВКИ	68
СПИСОК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	71
ДОДАТКИ	74

ВСТУП

Сучасні умови вимагають підвищення уваги власників і топ-менеджерів компаній питанням ефективного формування портфеля брендів з метою забезпечення своєї конкурентної позиції на ринку.

Будь-яка компанія, що прагне бути успішною на ринку, повинна розуміти особливості ефективного формування та управління портфелем брендів, щоб мати можливість розкрити потенціал кожного окремого бренду.

Виважене і обґрунтоване формування портфеля брендів забезпечує стійку конкурентну перевагу на ринку, а також призводить до формування стійкої іміджевої пізнаваності компанії і, як наслідок, лояльності споживачів.

Актуальність управління портфелем брендів зумовлена отриманням додаткових можливостей для компанії щодо забезпечення стійких конкурентних переваг, розширення місткості ринку та прихильності цільової аудиторії.

Теоретико-методичні засади формування портфеля брендів та особливості управління ним розглядали у своїх роботах багато вітчизняних та зарубіжних вчених та практиків-маркетологів: Д. Аакер, Ф. Котлер, Дж. Траут, П. Дойль, Ж.-Ж. Ламбен, М. Портер, О. Зозульов, О. Шевченко, В. Третяк, А. Длігач та ін. Проте, незважаючи на велику кількість наукових публікацій, щодо розробки, формування та управління брендами питання ефективного формування портфеля бренда сучасної організації залишаються на сьогодні не достатньо дослідженими та потребують більш ґрунтовного вивчення.

Метою підготовки дипломної роботи є дослідження теоретичних засад формування та управління портфелем брендів в системі менеджменту компанії, а також розробці обґрунтування рекомендацій щодо ефективного формування бренд-портфелю з метою підвищення ефективності діяльності організації.

Основними завданнями підготовки дипломної роботи є:

- розкрити сутність, роль та значення брендів;
- дослідити підходи до формування портфеля брендів та управління ним;
- виконати аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «ФАРТ»;
- оцінити стратегічні позиції ТОВ «ФАРТ» на ринку;
- розробити практичні рекомендації щодо управління портфелем брендів торговельного підприємства ТОВ «ФАРТ» та оцінити їх ефективність

Предметом дослідження виступають теоретико-методичні аспекти формування портфелю брендів торговельного підприємства та особливості управління ним.

Об'єктом дослідження є процеси бренд-менеджменту сучасного підприємства.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ БРЕНДАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Сутність, роль та функції брендів

Сучасний етап розвитку економіки характеризується підвищеним рівнем конкурентної боротьби між організаціями, а тому використання можливостей бренд-менеджменту є необхідною умовою для успішного розвитку бізнесу.

Термін «бренд» є похідним словом від «brande», що має значення «ставити клеймо». З давніх часів клеймом (брендом) позначали лише високоякісний товар. Товар з клеймом виділявся серед аналогічних, набуваючи індивідуальності. Продукція з брендом завжди продається за вищою ціною. Бренд додає родовому продукту (тобто продукту без бренда) додаткової цінності [1].

Сьогодні можна зустріти багато різних трактувань сутності «бренду». Наприклад, Ф. Котлер визначає бренд як механізм досягнення переваги фірми у конкурентній боротьбі шляхом диференціювання її товару. Ознаки, які диференціюють бренди, – це ті ознаки, які забезпечують споживачеві товар за прийнятнішою ціною» [2].

Розповсюдженими є також трактування бренду як набору реальних і віртуальних думок, виражених у торговій марці, який, якщо ним правильно керувати, створює вплив і вартість. «Бренд – це широко відомий товарний знак або найменування фірми, що має заслужену репутацію і виробляє якісні продукти та послуги» [1].

Дещо спрощеним, на наш погляд, є визначення, що наводить Американська асоціація маркетингу, яка зазначає, що бренд – це назва, термін, знак, символ або дизайн, а також їхня комбінація, що призначена для

ідентифікації товарів або послуг одного продавця або групи продавців з метою їхньої відмінності від товарів чи послуг конкурентів.

Деякі науковці, як то С. Люпін, С. Чжен, Мен Су, Р. Келлер тощо, у своїх визначеннях «бренду» роблять акцент на емоційній складовій і характеризують бренд як обіцянку якості, найкращого обслуговування та додаткової цінності саме цього продукту.

Досить вдале, на наш погляд, трактування було запропоновано компанією «Interbrand», яка визначила бренд як суму всіх явних і неявних характеристик, що роблять пропозицію товару чи послуги унікальною.

Рекламисти Д. Діон і С. Борраз також під час визначення бренду апелюють до образу, який створює бренд у споживчій свідомості: «Бренд – це невловима сума властивостей товару: його імені, упакування, ціни, його історії, репутації та способу рекламування. Бренд також є комбінацією враження, яку він справляє на споживачів, і результатом їх досвіду у використанні бренду» [3].

Із позиції управління бренд має декілька призначень. По-перше, він є інструментом управління, за допомогою якого підприємство активно впливає на споживачів, тобто зацікавлених осіб. При цьому формується імідж як самого підприємства, так і його продукції. З огляду на це бренд є інструментом досягнення стратегічних цілей організації. По-друге, це ступінь впливу бренду на свідомість споживачів, на купівельну спроможність та можливість управління самим брендом, що істотно залежить від стану ринкового середовища. Саме зовнішнє середовище є головною складовою стратегії бренду, оскільки формує специфіку поведінки споживача та організації на ринку [4].

Із аналізу визначень категорії «бренду», що наводять науковці та фахівці-практики бачимо, що основний аргумент, яким вони керуються, під час трактування – це вплив бренду у створенні незабутнього враження у споживача.

Не дивлячись на те, що існують десятки визначень бренду, проте більшість із них сходяться на тому, що справжній бренд, окрім своїх функціональних якостей, тісно пов'язаний з особистістю цільового споживача, з його соціальними особливостями. Бренд – це не лише логотип та фірмовий стиль, а певна емоція, пов'язана з продуктом, в цьому і полягає основна відмінність бренду від звичайної торгової марки. Таку емоцію досить складно описати, тому що в кожному конкретному випадку вона відрізняється [5].

Отже, розділяємо точку зору Блажей І.О., що у конкретному розумінні бренд – сукупність іміджевих, експлуатаційних, технічних та інших характеристик товару, що виражається в торговій марці; свідомо та посилено нав'язується для просування його на ринку [5].

Створюючи цінність, бренди знижують ризик для споживача, а самі існують, поки цей ризик сприймається. Коли ризик, що відчувається споживачем, зникає, від бренду більше немає вигоди; іноді ризик, що відчувається, зростає, якщо ціна одиниці товару або послуги вище або якщо наслідки невірної вибору можуть бути серйознішими. Отже, покупка товару тривалого користування являє собою довгочасне зобов'язання [6].

Загалом процес розробки та управління брендом повинен приводити до таких результатів [4]:

- споживачі безпомилково будуть розпізнавати бренд серед аналогічних товарів за окремими його атрибутами і/або комунікаціями (у довільному наборі);

- асоціації, почуття та думки споживачів про бренд мають виходити за межі призначення і якості товарів або послуг даної категорії;

- повинна бути група споживачів, лояльних до даного бренду, причому ступінь їх купівельної лояльності може змінюватися від легкої переваги до глибокої відданості;

- повинні бути довгостроковий тренд росту цінності бренду та низка стратегічних інвесторів, готових вкласти кошти в подальший розвиток бренду.

Місце та значення бренду в системі управління підприємством наведено на рис. 1.1.



Рисунок 1.1 – Процес формування та управління брендом в системі управління організацією [3]

Таким чином, бренд має виступати як кінцевий результат злагодженої роботи усієї системи управління компанією.

Сучасний бренд – і бренд майбутнього – це набагато більше, ніж просто інструмент маркетингу. Бренд поступово стає інструментом управління, який використовується у організації та за її межами, що охоплює дилерів, постачальників, інвесторів, клієнтів тощо [7].

Усі науковці наголошують на тому, що у складі успішного бренду є три основних компоненти: якість товару, відмінні особливості, додаткова цінність.

При цьому базовою цінністю виступає саме функціональна якість товару, на якій далі гуртуються емоційні цінності.

Цінність бренду виражається не лише через інформаційний прояв, а й через цілий спектр функцій, які він виконує [11]:

- ідентифікація бренду серед брендів-конкурентів – оперативність визначення продукту необхідного бренду серед інших;
- практичність – економія часу і зусиль на вибір і пошук товару;
- гарантія – упевненість у відповідній якості продукту певного бренду, незважаючи на місце і час купівлі;
- оптимізація – відсутність сумнівів щодо якості придбаного товару, спрощення процесу вибору серед альтернативних пропозицій;
- персоналізація – формування враження у споживача про власну унікальність по відношенню до інших споживачів в результаті придбання товару певного бренду;
- постійність – забезпечує формування відчуття стабільності і упевненості у споживача;
- естетичність – формує задоволення у клієнта від оригінальності бренду та від зовнішнього вигляду товару.

Далі розглянемо функції, які функції виконує бренд на підприємстві (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Функції бренду

Функції бренда	Змістовна характеристика
Інформативна	бренд дає змогу споживачу чітко визначити основні цінності підприємства, донести до споживача інформацію про унікальність товару, матеріальну та нематеріальну користь, позиціонуючи таким чином товар на ринку
Престижна	бренд визначає статус товару, виступає гарантією якості, сприяє підвищенню іміджу компанії
Економічна	бренд сприяє збільшенню вартості нематеріальних активів підприємства та формуванню більш незалежної цінової політики; потребує інвестицій у маркетинг і просування, окупність яких лежить у площині збільшення попиту на товар (послуги)
Бар'єрна	захист від імітації та копіювання, укріплення позицій відносно товарів субститутів, ускладнення проникнення конкурентів на ринок; створення емоційних передумов для подальших покупок і лояльності споживачів, яка гарантує сталий розвиток підприємства

Виконання вищезазначених функцій бренда дає можливості організації досягти визначених конкурентних переваг, а саме:

- чітко ідентифікувати організацію та її продукти;
- забезпечувати стійкий емоційний зв'язок з цільовою аудиторією;
- забезпечувати досягнення запланованих обсягів реалізації продукції (надання послуг) та рівня прибутковості за рахунок розширення портфеля брендів і місткості ринку;
- спростити вихід організації на міжнародний ринок;
- підвищувати вартість компанії на фондовому ринку;
- створення позитивного іміджу та репутації організації.

У зв'язку із вищенаведеним, стає очевидним, що завдання зі створення сильних брендів стає нагальною потребою для кожної організації за сучасних вимог.

1.2 Підходи до формування портфеля брендів організації

Ефективне формування портфеля брендів як джерела забезпечення конкурентних переваг виступає запорукою успішного розвитку сучасних підприємств. Однак, як свідчить аналіз бренд-менеджменту підприємств, управління портфелем брендів досить часто носить ситуаційний, епізодичний та навіть суперечливий характер. Такий підхід не дозволяє економічно обґрунтовано використовувати ресурси компанії для створення сильного бренду та зміцнення власних ринкових позицій, звідки випливає, що формування та розробка ефективної та сучасної програми управління портфелем бренду є актуальним напрямком підвищення конкурентоспроможності сучасних підприємств [8].

Найчастіше під портфелем брендів розуміють сукупність усіх торгових марок, якими володіє організація в рамках певної товарної категорії. Кожна торгова марка відноситься до певного цінового сегменту, а отже орієнтована на певну цільову аудиторію.

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

Однією із найбільш розповсюджених є така класифікація брендів у портфелі компанії (рис. 1.2.)



Рисунок 1.2 – Структура портфеля брендів компанії

Формування портфеля брендів відбувається у такій послідовності:

- визначається роль кожного бренду всередині портфеля;
- визначається роль кожного бренду в межах «продукт – ринок»;
- формується структура портфеля брендів.

Під час визначення ролі кожного бренду всередині портфеля найчастіше користуються класифікацією, наведеною у таблиці 1.2.

Наступним етапом є визначення ролі брендів у контексті товарних ринків.

За цією роллю бренди розподіляються таким чином:

- підтримуючі бренди (суббренди);
- спонукаючі бренди;
- спільні бренди;
- брендові вигоди.

Таблиця 1.2 – Роль та значення брендів у портфелі компанії

Роль бренду	Характеристика
Стратегічний бренд	Бренд, що забезпечує майбутній рівень продажів і прибутків. Це може бути домінуючий в даний час бренд, або молодий бренд, який в майбутньому повинен стати головним
Бренд «дійна корова»	Бренд зі значною споживчою базою. Роль "дійної корови" - зібрати запаси ресурсів, які можна вкласти в стратегічні, запускаючі бренди або у "срібні кулі", а вони вже будуть слугувати базою для майбутнього зростання і життєздатності портфеля брендів
Запускаючий бренд	Це відправна точка для просування бізнесу або майбутнє бачення компанії. Він буде побічно впливати на бізнес, створюючи основу довіри покупця
Бренд «срібна куля»	Це бренд або суббренд, який позитивно впливає на імідж іншого бренду

Характеристика наведених типів брендів представлена на рис. 1.3.

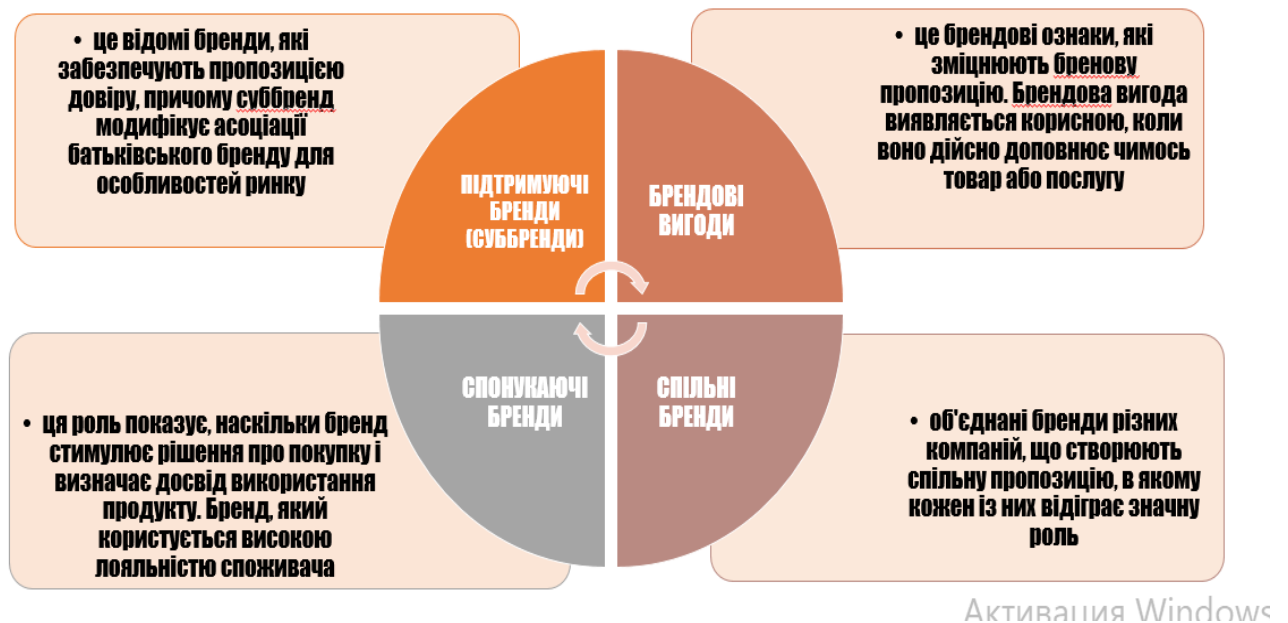


Рисунок 1.3 – Ролі брендів у контексті товарних ринків

Розмір брендового портфеля зазвичай визначається з урахуванням таких критеріїв:

- довгострокові корпоративні цілі;
- функції брендів у портфелі;
- рівень конкуренції на ринку;
- ресурси компанії тощо.

І на останньому етапі формується структура портфеля брендів. Це здійснюється за допомогою побудови архітектури брендів.

Архітектура брендів компанії – це інструмент, який дозволяє сукупності брендів функціонувати як єдиній системі, уникаючи канібалізації брендів у середині портфеля, створюючи таким чином синергію у ефективності функціонування.

Отже, архітектура брендів організовує і структурує портфель брендів, визначаючи ролі брендів, а також взаємини між ними.

Зазвичай архітектура брендів компанії формується інтуїтивно, що у подальшому часто призводить до виникнення проблем в управлінні ними. Саме тому дуже важливо виважено підійти до створення економічно та маркетингово ефективної архітектури брендів організації.

Бренди всередині компанії розміщуються у певній ієрархії. Кожний бренд на певному рівні відіграє свою роль у системі управління і має важливі зв'язки з брендами інших рівнів. За Д. Аакером ієрархія брендів будується таким чином [10]:

- корпоративний бренд визначає корпорацію, яка стоїть за товаром чи послугою;
- асортиментний (сімейний) бренд охоплює декілька класів товарів;
- бренд продуктової лінії пов'язаний із певними товарами компанії;
- суббренд – бренд, який пов'язаний з основним брендом і посилює асоціації з ним [10].

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

Різниця між цими підходами полягає у тому, що будинок бренду (branded house) формується з одного, так званого, батьківського бренду, що діє із різними суббрендами. До переваг такого підходу варто віднести такі:

- зручність сприйняття бренду споживачами, оскільки не потрібно запам'ятовувати багато інформації;
- поширення позитивної репутації на всю продукцію виробника;
- отримання синергетичного ефекту між брендами портфеля;
- відсутність внутрішнього канібалізму між брендами компанії (коли бренди компанії забирають частки ринку не у конкурентів, а один у одного);
- відбувається оптимізація маркетингового бюджету, оскільки він витрачається на один бренд

Проте такий підхід не позбавлений і недоліків, зокрема:

- існують певні ризики для репутації, оскільки проблеми з одним із брендів можуть зашкодити репутації інших;
- небезпека розмивання ідентичності бренду при його надмірному розширенні;
- труднощі цінової диференціації у різних країнах;
- необхідність постійного омолодження батьківського (корпоративного) бренду таким чином, щоб не постраждала його ідентичність.

Другий підхід – будинок (house of Brands) навпаки, використовує групу автономних брендів (мультибрендінг), які існують незалежно й орієнтовані на збільшення ринкової частки та максимізацію прибутку. Будинок брендів складається з непов'язаних між собою брендів (суббрендів), які належать до складу будинку, кожен із яких зосереджений на просуванні бренду

індивідуально. Такий підхід дає можливість постійно залучати нові бренди в межах будинку.

Основними перевагами такого підходу є:

- низький рівень ризику втрати репутації через погіршення репутації одного з брендів портфеля;
- уникнення несприятливих асоціацій між брендами (наприклад, у випадку, якщо в портфелі з преміальними брендами з'явиться економ-бренд);
- можливість домінування у декількох ринкових нішах та можливість виходу на ринок одночасно у різних цінових категоріях для збільшення місткості ринку;
- розширення присутності бренду у торгівельних мережах.

Водночас недоліками другого підходу є:

- відсутність синергії між брендами, що входять у портфель компанії;
- збільшення витрат на маркетинг через необхідність просувати кожен бренд портфеля окремо;
- небезпека канібалізму брендів у межах одного портфеля;
- надмірна кількість брендів у портфелі компанії може призвести до зниження часток ринку окремих брендів і неможливістю лідерства у жодному із сегментів.

Однак, варто зауважити, що вибір одного із підходів формування портфеля бренду не виключає можливості використання іншого. Це залежить від зміни кон'юнктури ринку, стратегій, які використовують основні конкуренти та цілей компанії.

Для побудови архітектури портфеля брендів необхідно здійснити аналіз існуючих брендів на предмет сприйняття їхніх цінностей (функціональних та емоційних) цільовою аудиторією, оскільки за рахунок найбільш прибуткових брендів формуються результати діяльності компанії.

Взаємодія між брендами, що входять до одного портфеля може позитивно чи негативно вплинути на збільшення цінностей як окремого бренду, так і портфеля у загальному.

Для того щоб така взаємодія не приносила негативних результатів, необхідно удосконалити (оптимізувати) архітектуру портфеля, яка повинна сприяти виникненню синергізму між брендами всередині портфеля.

Для визначення оптимального підходу формування архітектури портфеля брендів слід проаналізувати три основних складових: здійснити аналіз портфеля, проаналізувати цільову аудиторію та систему управління компанією в цілому.

Основними перевагами ефективно сформованого портфелю брендів компанії є [9]:

- максимальне охоплення ринку за певною товарною категорією;
- наявність декількох торгових марок у портфелі, що дозволяє розширити клієнтську базу;
- отримання додаткових конкурентних переваг у випадку вірного сегментування портфелю брендів, що сприятиме звуженню сфери впливу конкурентів, й перешкодити появі нових;
- захист репутацію основного бренду компанії тощо.

Отже, успішне формування портфеля брендів забезпечує стійку конкурентну перевагу організації, призводить до підвищення рентабельності продажів та збільшення показників ринкової частки тощо.

1.3 Особливості управління портфелем брендів

Мета управління портфелем брендів полягає у досягненні більш високих темпів зростання всього портфеля і окремих брендів, які входять до його складу. Одним з ключових принципів ефективного управління портфелем брендів, є досягнення балансу між витратами на підтримку кожного окремого бренду, що входить в портфель, і відповідно доходами, які приносить цей бренд.

Розрізняють три підходи до управління портфелем брендів – економічний, структурний, ринковий.

Характеристика цих підходів наведена у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Підходи до управління портфелем брендів

Назва підходу	Характеристика підходу
ЕКОНОМІЧНИЙ ПІДХІД	– це підхід, що базується на оптимізації економічних показників портфелю брендів, основний напрям оптимізації портфелю брендів спирається на зміну цінового аспекту
СТРУКТУРНИЙ ПІДХІД	– це підхід, в основу котрого покладено використання структурних змін у портфелі брендів так і окремих торгових марках. Даний підхід використовується у випадку, якщо компанія має намір закріпитися на ринку або збільшити збут
РИНКОВИЙ ПІДХІД	– це підхід, який передбачає постійну зміну портфелю брендів відповідно до ринкових потреб. Його особливість полягає у необхідності максимальної оптимізації портфелю брендів в залежності від рівня їх прибутковості

У світовій практиці використовується два альтернативних підходи до управління корпоративним портфелем брендів, а саме: західна й азійська [8].

Азійська модель управління бренд-портфелем передбачає фокусування маркетингових активностей на батьківському (корпоративному бренді). Найбільш поширеним такий підхід є у японських компаніях, оскільки у Японії репутація компанії відіграє набагато більшу роль, а ніж репутація окремого товару.

Надалі, з розвитком економіки і насичення товарних ринків, японські компанії стали додавати нові товари в єдиний портфель, формуючи систему суббрендів. Загальний для всіх товарних категорій корпоративний бренд мав парасольковий тип і був гарантом при виході на нові товарні ринки. Для японських споживачів корпоративний бренд великих компаній володів набагато більшим асоціативним навантаженням, ніж індивідуальні бренди окремих дрібних фірм. У зв'язку з цим японські компанії набагато частіше використовуються корпоративний бренд, забезпечуючи при цьому довіру споживачів на всіх ринках [8].

На сьогодні азійська модель управління портфелем брендів набуває все більшої популярності, оскільки має багато переваг у порівнянні з іншими підходами до управління портфелем брендів. Адже згідно цієї моделі потужний корпоративний бренд формує репутацію усіх брендів компанії і тим самим забезпечує значну конкурентну перевагу над іншими брендами на ринку.

З економічної точки зору азійська модель управління портфелем бренду ефективна тим, що впровадження нових брендів у портфель корпоративного бренду вимагатиме набагато менших витрат, ніж просування окремих індивідуальних брендів.

Використання вищеописаної моделі пов'язана з певними особливостями, а саме: наявність високо диверсифікованих структур управління унеможлиблює просування одного корпоративного бренду у декількох товарних категоріях. Розвиток диверсифікованого виробництва ускладнює поширення корпоративної індивідуальності на всі суббренди компанії.

Азійська модель управління портфелем брендів ефективна виключно для однієї галузевої, не диверсифікованих компаній [8].

Західно-європейська модель управління портфелем брендів використовується переважно у високо диверсифікованих компаніях.

Такі компанії активно розвивають окремі товарні лінії під самостійними брендами.

Труднощі управління брендами за цією моделлю пов'язані із надмірно розгалуженою структурою брендового портфеля диверсифікованих компаній, що ускладнює для клієнтів сприйняття особливостей кожного із суббрендів і негативно відображається на їхній ідентичності та часто спричиняє загострення внутрішньої конкуренції, канібалізму брендів тощо.

Управління портфелем брендів згідно західної моделі вимагає значних витрат на їх просування. Саме компанії, які використовують цю модель управління своїми портфелями брендів традиційно очолюють рейтинги найбільших рекламодавців на світовому ринку.

Європейська модель приділяє виключну увагу емоційним характеристикам бренду й диференціації, у той час як азійська модель характеризується значними інвестиціями у батьківський (корпоративний) бренд отримуючи ефект на масштабі виробництва (реалізації продукції).

Звичайно, в практиці використовуються і змішані форми управління брендами – об'єктивні складнощі, пов'язані з використанням як західного, так і азійського підходів до управління брендами, змушують фірми адаптувати традиційні механізми бренд – менеджменту до специфіки своїх брендів. В результаті останнім часом все більшої популярності набуває змішані форми управління брендами, що поєднують окремі елементи обох моделей [7].

Для того, щоб обрати стратегію для будь-якого бренду у портфелі необхідно здійснити такі кроки:

- 1) зрозуміти структуру портфеля брендів;
- 2) оцінити внесок брендів у формування результатів діяльності;
- 3) оцінити позицію окремих брендів на ринку;

- сила бранда на поточний момент
- потенціал (рушійна сила);
- 4) визначити проблемні бренди і бренди, які володіють стратегічними можливостями;
- 5) оптимізувати/оновити портфель брендів.

Внесок бранда визначається алгебраїчною різницею між річним доходом від бранду та сумою ATL (реклама пряма та непряма у: друкованих ЗМІ; радіо-реклама; на ТВ; зовнішня реклама та BTL витрат на його просування (витрати на стимулювання продажів; паблік рилейшнз; директ маркетинг; особисті продажі тощо).

У таблиці 1.4 наведено рекомендовані стратегії управління окремими брендами на основі їх ключових показників у портфелі компанії.

Таблиця 1.4 – Вибір стратегії розвитку бранду у портфелі діяльності

Внесок	Сила бранду	Потенціал бранду	Рекомендована стратегія поведінки з брандом
високий	висока	високий	Дійсно потужний бренд. Не відволікати ресурси, розширювати з обережністю
високий	висока	низький	Це «соня», але при невеликому зрушенні може досягти статусу сильного бранду
високий	середня	низький	Сильний бренд, швидко втрачає силу. Зволікання може дорого коштувати компанії
середній	середня	середній	Підтримувати бренд, оскільки він стабільно гарантує результат
низький	низька	високий	Спостерігати за брандом. Може або перетворитися в «силача», або стати "чорною дірою" для компанії
низький	висока	низький	Бренд, який має високу лояльність споживачів. Головне - вірна ціна
низький	низька	низький	Від цього бранду варто позбутися

Однією із ключових причин зростання товарних ринків стала поява великої кількості брендів у різних ринкових нішах. Це сприяло посиленню

конкурентної боротьби компаній за потенційних споживачів на ринку. Сьогодні, коли потенційні споживачі стали більш вимогливими до вибору того чи іншого бренду, варто більш виважено формувати портфель брендів компаній та здійснювати управління ним.

Висновки до першого розділу

Будь-яке підприємство створюється з метою досягнення успіху і із самого початку своєї діяльності цільовими орієнтирами обирає максимальне задоволення потреб цільової аудиторії та завоювання певної ринкової частки. Сприятим досягненню цих цільових орієнтирів може обґрунтовано сформований портфель брендів компанії.

Бренд та його цінність у очах потенційних споживачів стає найбільш значимим активом компанії, оскільки сприяє формуванню високого ступеня лояльності.

Формування портфеля брендів досить складний і тривалий процес, оскільки в асортименті будь-якого підприємства можуть бути десятки, а то й сотні торгових марок, які вимагають різних підходів до управління.

Основна мета управління портфелем брендів - це забезпечення фінансового зростання компанії, а мета портфеля брендів полягає у тому, щоб краще задовольняти потреби сегментованих ринків, тому будь-який перегляд такого портфеля порушує питання, які сегменти повинні бути збережені, а які виведені із наявного портфеля.

Обґрунтоване формування портфеля брендів як джерела забезпечення конкурентних переваг підприємства стає невід'ємною складовою результативного управління організацією за сучасних умов, призводить до більш високорентабельної діяльності і допомагає перетворити підприємство з безособової структури у престижну і пізнавану компанію.

Розробка та управління портфелем бренду у системі управління організацією відіграє важливу роль, адже без належної підтримки у просуванні брендів та оптимізації його портфеля неможливо раціонально розподілити наявні ресурси компанії за більш значимими і високорентабельними напрямками діяльності компанії.

2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ ТОВ «ФАРТ»

2.1 Загальна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «ФАРТ» створене згідно з рішенням установчих зборів засновників 28.05.2011 року. Засновники ухвалили рішення створити Товариство для здійснення діяльності щодо статутної мети з правом використання найманих робітників у відповідності до трудового законодавства України. Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) було створено фізичними особами, які зробили свій внесок до статутного фонду у вигляді грошей, майна та майнових або немайнових прав.

На момент створення Товариства основним видом діяльності було оптова та роздрібна торгівля моторними маслами, мастильними матеріалами та іншими засобами по догляду за автомобілями. На сьогодні Товариство має велику клієнтську базу як з фізичних так і юридичних осіб.

ТОВ «ФАРТ» упродовж своєї діяльності зарекомендувало себе надійним партнером та продовжує стрімко розвиватися.

За організаційно правовою формою Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) – це підприємство, що має статутний фонд, розділений на частки, розмір яких визначається установчими документами.

Вищим органом управління ТОВ є збори учасників. Кожний член товариства з обмеженою відповідальністю має право голосу на зборах учасників. Кількість голосів окремого члена товариства пропорційна розміру його частки в статутному фонді. Визначення стратегії діяльності ТОВ, затвердження його планів та звітів, внесення змін до статуту та виключення учасників з Товариства здійснюється на основі одностайного рішення всіх членів цього товариства.

Для оперативного управління підприємством обирається виконавчий орган управління, структура якого визначається зборами учасників залежно від кількості членів ТОВ. Учасники товариства несуть відповідальність в межах їхніх внесків до статутного фонду.

Частина прибутку, що залишається після здійснення обов'язкових виплат до державного бюджету, розрахунків із кредиторами, відрахувань до фондів Товариства та інших належних відрахувань і сплат, може за рішенням зборів учасників розподілятися у вигляді дивідендів між його учасниками пропорційною частці кожного із них в статутному фонді. Дивіденди можуть виплачуватися як у грошовій, так і в натуральній формах.

При виході учасника зі складу Товариства йому сплачується частина вартості майна товариства, пропорційна його частці у статутному фонді на час виходу. На вимогу учасника та за згодою Товариства частка може бути сплаченою у натуральній формі. Учасник виходить з товариства також у разі продажу, дарування, передання у спадок своєї частки у статутному фонді. Продати або подарувати свою частку у статутному фонді учасник може самому ТОВ або будь-кому з решти учасників, які мають переважне право на придбання цієї частки. Проте, Товариство або інші учасники можуть відмовитись від придбання частки учасника, який нею поступається. Поступка часткою у статутному фонді на користь третьої особи можлива лише за згоди решти членів товариства.

Перевагами Товариства з обмеженою відповідальністю є:

- обмежена відповідальність (учасники товариства з обмеженою відповідальністю не відповідають по його зобов'язанням и несуть ризик збитків в межах своїх внесків);
- немає обмежень на види діяльності, якщо вони дозволені законодавством, обрати можна будь-який із них, навіть ті, що підлягають ліцензуванню;
- необмежена кількість учасників;
- не обмежений розмір статутного капіталу товариства;

- можливості використання спрощеної системи оподаткування;
- Одночасно ця організаційно-правова форма має ряд недоліків, а саме:
- для виходу зі складу засновників товариства необхідно отримати згоду інших учасників;
 - недостатність досвіду господарювання і несумісність інтересів партнерів можуть спричинити малоефективну діяльність, а колективний менеджмент – не гнучке управління Товариством.

На сьогодні місія функціонування ТОВ «ФАРТ» – стати кращим підприємством з продажу екологічно чистої та якісної продукції, де буде представлений широкий вибір продукції та послуг з метою всебічного задоволення клієнтів, розвитку клієнтської бази та впровадження інноваційних підходів управління організацією.

2.2 Аналіз техніко-економічних показників діяльності підприємства

У сучасних умовах здійснення господарської діяльності установ й організацій фінансовий стан є ключовою характеристикою результативності його діяльності. Фінансовий стан компанії залежить від наслідків здійснення операційної, комерційної та фінансово-господарської діяльності. А отже на нього впливають усі ці види діяльності підприємства.

Релевантна та достовірна інформація щодо фінансового стану організації є запорукою прийняття ефективних управлінських рішень, спрямованих на зростання прибутку та ринкової вартості підприємства.

Для того, щоб проаналізувати основну операційну діяльність та фінансові результати ТОВ «ФАРТ», розглянемо більш детально його основні техніко-економічні показники, які було згруповано у таблицю 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «ФАРТ»

Показник	Од. вим.	Рік			Абсолютне відхилення (+/-)		Відносне відхилення, %	
		2018	2019	2020	2019- 2018	2020- 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
Чистий дохід від реалізації продукції, робіт та послуг	тис грн	12168,3	12779,7	12824,2	611,4	44,5	128,2	101,6
Собівартість реалізованої продукції, робіт та послуг	тис. грн	11936,0	12439,9	12471,3	503,9	31,4	126,03	101,29
Середньорічна вартість основних фондів	тис. грн	3748,5	5004,2	6055,1	1255,7	1050,9	133,50	121,0
Середньорічна вартість оборотних коштів	тис. грн	1712,5	1986,5	5004,2	274	3017,7	116	251,91
Чистий прибуток (збиток)	тис. грн	-2,7	90,6	103,0	93,3	12,4	-3355,56	113,69
Середньооблікова чисельність працівників, всього	осіб	9	11	11	2	0	122,22	100
Загальний фонд оплати праці	тис. грн	1867,1	2133,8	2258,4	266,7	124,6	114,28	105,84
Середньорічна продуктивність праці працівників	тис.грн /особу	240,8	252,7	256,7	11,9	4	104,94	101,58
Середньомісячна заробітна плата працівників	ис.грн/ особу	7,5	9,4	10,5	1,9	1,1	125,33	111,7
Фондовіддача	грн/ грн	0,58	0,56	0,47	-0,02	-0,09	96,55	83,93
Фондомісткість	грн	1,73	1,79	2,13	0,06	0,34	103,47	118,89
Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, робіт та послуг	грн	0,893	0,878	0,875	-0,015	-0,003	98,32	99,66
Рентабельність (збитковість) діяльності	%	-0,14	3,71	4,17	x	x	x	x

За результатами аналізу виходячи із даних таблиці 2.1, можемо зробити висновок про те, що дохід підприємства за останні три роки збільшувався. Зокрема у 2019 році порівняно із 2018 роком дохід збільшився на 28,2% або на 611,4 тис. грн. У 2020 році порівняно із 2019 - им роком дохід збільшився на 1,6 % або 44,5 тис. грн. Зміни відбулись в основному за рахунок зміни обсягів замовлень та цін на продукцію.

Витрати на одну гривню реалізованої продукції, як узагальнюючий показник собівартості продукції, показують прямий зв'язок між витратами та прибутком підприємства. Витрати на одну гривню доходів у 2018 році становили 0,893 грн. У 2019 році вони зменшилися становили 0,878 грн, а у 2020 році були на рівні 0,875 грн. та були найменшими за досліджуваний період.

Відповідно по роках чистий прибуток становив: 2018 рік – - 2,7 тис. грн, 2019 рік – 90, 6 тис. грн, 2020 рік – 103,0 тис. грн. Як бачимо у 2018 році підприємство було збитковим, а у наступних роках підприємство почало приносити прибуток (рис. 2.1).

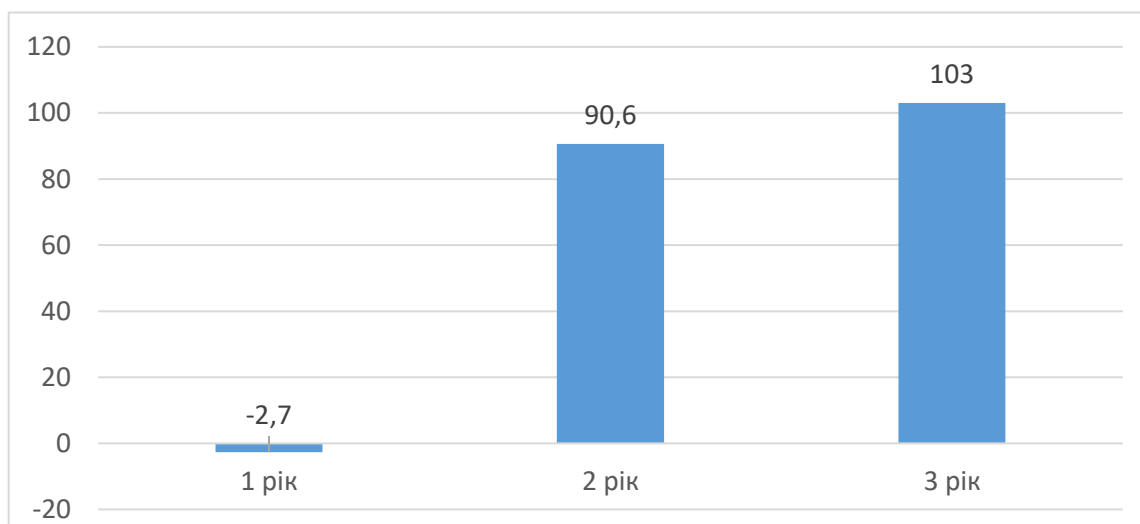


Рисунок 2.1 – Чистий фінансовий результат ТОВ «ФАРТ»

На підприємстві працює згуртований колектив. Середньооблікова чисельність працівників у першому році складала 9 осіб, в другому та третьому

роках – 11 осіб. Тобто відбулось збільшення на дві особи у другому році.

Продуктивність праці одного працівника на підприємстві у 2019 році порівняно із 2018 роком збільшилася на 4,94 %, а у 2020 році порівняно із 2019 продуктивність праці одного працівника збільшилася на 1,58%. Продуктивність праці робітників у 2019 році зменшилася на 43,01%, а у 2020 порівняно із 2019 роком продуктивність зросла на 1,59%.

Витрати підприємства на оплату праці працівників збільшуються. У 2018 році фонд оплати праці складав 1867,1 тис. грн, в 2019 році – 2133,8 тис. грн, у 2020 – 2258,4 тис. грн.

Середньорічна вартість основних фондів підприємства у 2019 році порівняно із 2018 роком збільшилась на 1255,7 тис. грн або на 33,50%, а у 2020 році порівняно із 2019 роком їх вартість збільшилась на 21,0 % або в абсолютних показниках – на 1050,9 тис. грн (рис. 2.2).

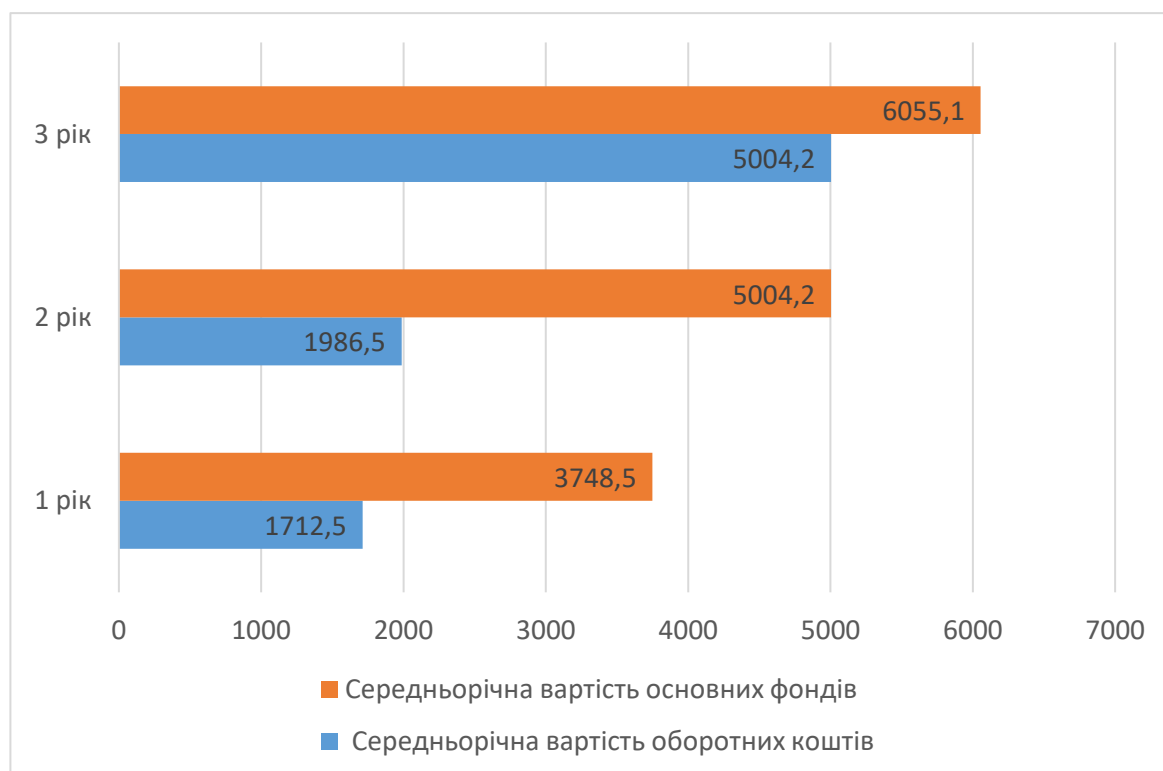


Рисунок 2.2 – Динаміка зміни вартості основних фондів та оборотних коштів підприємства

Середньорічна вартість оборотних коштів підприємства щорічно зростає: у 2019 році порівняно із 2018 роком збільшується на 274 тис. грн. або на 16 %, а у 2020 році порівняно із 2019 роком – на 3017,7 тис. грн або на 151, 91% (рис. 2.2).

Фондовіддача зменшується у 2019 році на 3,45%, у 2020 на 16,07%. Фондомісткість навпаки збільшується у 2019 році порівняно із 2018 на 3,47%, а у 2020 порівняно із 2019 на 18,89%.

Провівши оцінку діяльності ТОВ «ФАРТ» можна зробити висновок, що показники діяльності зазнали змін. У 2018 році діяльність підприємства була збитковою та не рентабельною. У 2019 та 2020 роках підприємство почало приносити прибуток, значно зріс чистий дохід, збільшився обсяг реалізації, зросла середньорічна вартість основних фондів та оборотних коштів. Витрати на 1 грн реалізованої продукції зменшилися, зросла рентабельність діяльності та основних фондів.

На підприємстві відбулося збільшення працівників лише у 2019 році на 2 особи, у 2020 році змін не відбулося. Середньорічна продуктивність праці працівників зростала протягом трьох років, а робітників була неоднозначною: у 2019 році продуктивність робітників значно знизилася порівняно із 2018, а в 2020 зросла, але не перевищила та не дотягнула до рівня продуктивності 2018 року.

Тому потрібно підвищувати зацікавленість робітників за допомогою мотивації їх праці, забезпечувати правильне співвідношення між зростанням продуктивності праці та заробітною платою, здійснювати систематичну оцінку діяльності персоналу підприємства. Необхідно досягти оптимального співвідношення показників оцінки трудової діяльності, тим самим стимулюючи продуктивну та ефективну працю.

2.3 Аналіз ефективності системи менеджменту підприємства

Для оцінки ефективності системи менеджменту організації скористаємось найбільш поширеним підходом, який базується на зіставленні результатів організації діяльності керуючої системи з витратами на її досягнення. Розрахунок відповідних показників наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Показники ефективності системи менеджменту підприємства ТОВ «ФАРТ»

Показник	Позначення	Рік			Абсолютне відхилення	
		2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019
Ефективність управління	Еу	0,10	0,03	0,19	-0,07	0,11
Коефіцієнт чисельності управлінських працівників	Кч	0,5	0,4	0,4	-0,1	-
Коефіцієнт витрат на управління	Кв	0,24	0,20	0,23	-0,4	0,3
Коефіцієнт витрат на управління на одиницю реалізованої продукції (наданих послуг)	Кво	0,24	0,21	0,40	-0,3	0,19
Коефіцієнт ефективності витрат на управління	Кев	4,19	4,75	2,52	0,56	-2,23
Коефіцієнт ефективності управління за рахунок зростання продуктивності праці	Кеп	0,001	0,002	0,001	0,001	-0,001

Оскільки вищенаведені показники визначаються статично, це позбавляє їх інформативності з точки зору взаємозв'язку. З цією метою розрахуємо показники динамічної ефективності управління:

$$E_{\text{дин}2018} = (112,2-0,8)/(4707,0-5391,6)*5391,6/0,8 = - 1096,67 \text{ тис.грн};$$

$$E_{\text{дин}2019} = (31,1-112,2)/(4611,2-4707,0)*4707,0/112,2 = 35,51 \text{ тис.грн};$$

$$E_{\text{дин}2020} = (222,0-31,1)/(5036,6-4611,2)*4611,2/31,1 = 66,53 \text{ тис.грн}.$$

Далі виконаємо оцінку внутрішньої ефективності системи менеджменту

у ТОВ «ФАРТ». Дані для проведення аналізу представлені у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Результати оцінки внутрішньої ефективності системи менеджменту ТОВ «ФАРТ»

Показник	Рік			Абсолютне відхилення +/-	
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019
Коефіцієнт централізації управління	0,6	0,5	0,6	-,01	0,1
Коефіцієнт дублювання функцій	0,8	0,6	0,7	-0,2	0,1
Рентабельність витрат	0,06	0,01	0,11	-0,05	+0,1
Коефіцієнт фінансового ризику	1,9	0,9	0,6	+1	-0,3
Коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності	1	1	1	-	-
Коефіцієнт власного капіталу	27,5	6,9	69,1	-20,6	+62,2

Розрахувавши коефіцієнт централізації управління, ми можемо зробити висновок, що у ТОВ «ФАРТ» переважає децентралізація у здійсненні управлінських впливів. У 2018 році на досліджуваному підприємстві спостерігалась негативна ситуація відносно дублювання функцій у апарату управління (зокрема у торгових представників підприємства та менеджерів зі збуту). Це призводить до того, що різні підрозділи (або виконавці) виконують одні й ті самі функції, неефективно витрачаючи ресурси організації, однак і у наступних періодах зазначений показник є достатньо високим, що свідчить про те, що ситуація в принципі не змінилася.

Значення коефіцієнта фінансового ризику тільки у 2018 році було більше 1, що є негативним. У 2019 та 2020 роках діяльність Товариства суттєво покращилася. Загалом необхідно зазначити, що ризик є дуже складним явищем, і для здійснення дійсно ефективного управління необхідно враховувати ризики, що супроводжують різні сфери діяльності організації. Визначимо найбільш значимі ризики для ТОВ «ФАРТ»:

У частині фінансових ризиків - це прострочення дебіторської заборгованості та інших платежів; зниження величини доходу чи капіталу; незадовільна структура капіталу; низький рівень ліквідності активів; брак необхідного рівня оборотних коштів.

Найбільш вагомими комерційними ризиками є: відсутність ринкових досліджень; неефективна цінова політика та політика розподілу; відсутність власної збутової мережі; низька якість співпраці із посередниками та контрагентами. До валютних ризиків можемо віднести - коливання валютних курсів; збільшення відсоткових ставок за кредитами тощо.

Для визначення схильності до ризику системи управління ТОВ «ФАРТ», нами було використано опитувальник (таблиця 2.4), який дозволяє керівництву організації визначити ступінь її готовності до ризиків, пов'язаних із системою менеджменту на підприємстві. Оцінювати ризики пропонуємо за такими складовими: корпоративна культура; цілі і перешкоди; політика і процедури; інформація і комунікації; моніторинг. Оцінювалися зазначені складові за такою шкалою: 4 – повністю згодний, 3 – згодний, 2 – не згодний, 1 – абсолютно не згодний, 0 – не знаю. Результати опитування працівників ТОВ «ФАРТ» наведено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Опитувальник ідентифікації ризиків управлінської діяльності ТОВ «ФАРТ»

Елемент оцінки	Варіант оцінки	Результат оцінювання ТОВ «ФАРТ»
Розділ А: Корпоративна культура		
1. Керівництво організації демонструє високі етичні стандарти	4;3;2;1;0	3
2. Керівництво організації прагне дотримуватися законів/нормативних документів, що впливають на діяльність організації	4;3;2;1;0	4
3. Безпосередній керівник дотримується законів/нормативних документів, що впливають на діяльність організації	4;3;2;1;0	3
4. Цільові показники, встановлені для працівників і організації в цілому реалістичні і досяжні	4;3;2;1;0	4
5. Співробітники організації мають знання, навички і підготовку, необхідні для виконання своєї роботи належним чином	4;3;2;1;0	3
6. Працівники організації вчаться на своїх помилках і запобігають їхній повторній прояві	4;3;2;1;0	2
7. Кадрові зміни істотно негативно не вплинули на діяльність організації за останні бмісяців	4;3;2;1;0	3

8. До всіх співробітників організації відносяться чесно і справедливо	4;3;2;1;0	4
9. Працівникам організації не доводиться йти на невиправданий ризик при виконанні своєї роботи	4;3;2;1;0	3
Всього		29
Розділ Б: Цілі і перешкоди		
10. У організації встановлені і затверджені вимірні цілі і показники ефективності	4;3;2;1;0	3
11. У працівників достатньо ресурсів, засобів і часу для досягнення цілей	4;3;2;1;0	2
12. Співробітники організації вчасно виявляють і аналізують ризики, які можуть негативно вплинути на досягнення цілей організації	4;3;2;1;0	2
13. При прийнятті рішень керівництво аналізує і враховує можливі негативні наслідки не тільки усередині організації, але й для клієнтів, партнерів і контрагентів	4;3;2;1;0	3
Всього		10
Розділ В: Політика і процедури		
14. Існуюча політика і процедури дозволяють виконувати роботу ефективно	4;3;2;1;0	3
15. Працівники, які зловживають майном організації, коштами, інформацією, часом будуть виявлені	4;3;2;1;0	4
16. Співробітники, які порушують законодавство або правила організації будуть виявлені	4;3;2;1;0	4
17. Існуючі в організації політика і процедури сприяють досягненню цілей і дозволяють мінімізувати ризики	4;3;2;1;0	4
Всього		15
Розділ Г: Інформація і комунікація		
18. Інформаційні системи забезпечують керівництву доступ до своєчасних і якісних звітів щодо виконання поставлених цілей	4;3;2;1;0	3
19. У організації існують необхідні механізми і стимули, щоб за необхідності можна було дати рекомендації з удосконалення бізнес-процесів організації	4;3;2;1;0	2
20. Якість взаємодії між керівництвом і співробітниками організації дозволяє ефективно виконувати роботу	4;3;2;1;0	4
21. Якість взаємодії між підрозділами дозволяє ефективно виконувати роботу	4;3;2;1;0	3
22. У працівників достатньо даних та інформації, щоб виконувати свою роботу	4;3;2;1;0	4
23. Керівництво організації повністю інформоване про реальну продуктивність організації	4;3;2;1;0	4

24. Існують певні канали зв'язку, які дозволяють швидко і без перешкод доводити до керівництва потенційні ризики та загрози	4;3;2;1;0	2
25. Співробітники, які виявили і поінформували керівництво про ризики захищені від переслідувань	4;3;2;1;0	3
26. Якщо працівники повідомляють про порушення безпосередньому керівникові, вони впевнені, що порушення зупиняться	4;3;2;1;0	4
Всього		27
Розділ Д: Моніторинг		
27. Інформація, представлена керівництву, відображає фактичні результати діяльності організації	4;3;2;1;0	4
28. У зацікавлених співробітників достатньо інформації для моніторингу діяльності постачальників	4;3;2;1;0	3
29. У співробітників достатньо інформації для моніторингу задоволеності клієнтів	4;3;2;1;0	3
30. Відгуки і скарги, що надійшли від клієнтів вчасно і якісно обробляються	4;3;2;1;0	3
31. Співробітники організації знають, які дії почати у випадку, коли вони знаходять помилки або недоліки в процесі	4;3;2;1;0	3
32. Ефективність роботи працівників періодично аналізується безпосереднім керівником	4;3;2;1;0	4
33. Працівники знають, які заходи слід прийняти, якщо вони довідаюся про неетичну поведінку та/або шахрайську діяльність	4;3;2;1;0	4
Всього		21
Всього за розділами		102

За результатами опрацювання отриманих відповідей побудуємо профіль схильності до ризику системи управління організацією, який необхідно порівняти за окремими елементами та у загальному із профілем ідеальної, з точки зору ризикозахищеності, організації. За результатами проведених розрахунків можемо визначити, що ступінь ризикозахищеності ТОВ «ФАРТ» складе:

$$%R = (102/132) * 100 = 77\%.$$

Отже, ми бачимо, що у ТОВ «ФАРТ», рівень захищеності системи управління є достатньо високим. Це свідчить про те, що компанія зможе уникнути серйозних проблем при здійсненні підприємницької діяльності.

Для наочного представлення отриманих результатів опитування та визначення найбільш проблемних, з точки зору захищеності складових системи управління побудуємо профілі оцінки (рис. 2.3, 2.4).

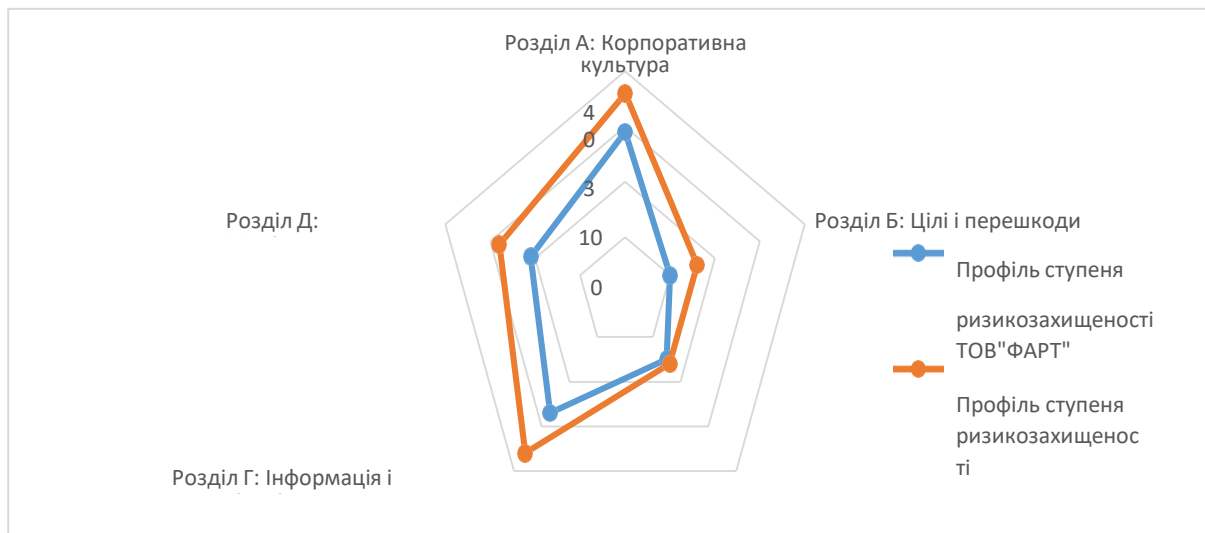


Рисунок 2.1 - Укрупнений профіль ступеня захищеності системи управління ТОВ «ФАРТ»

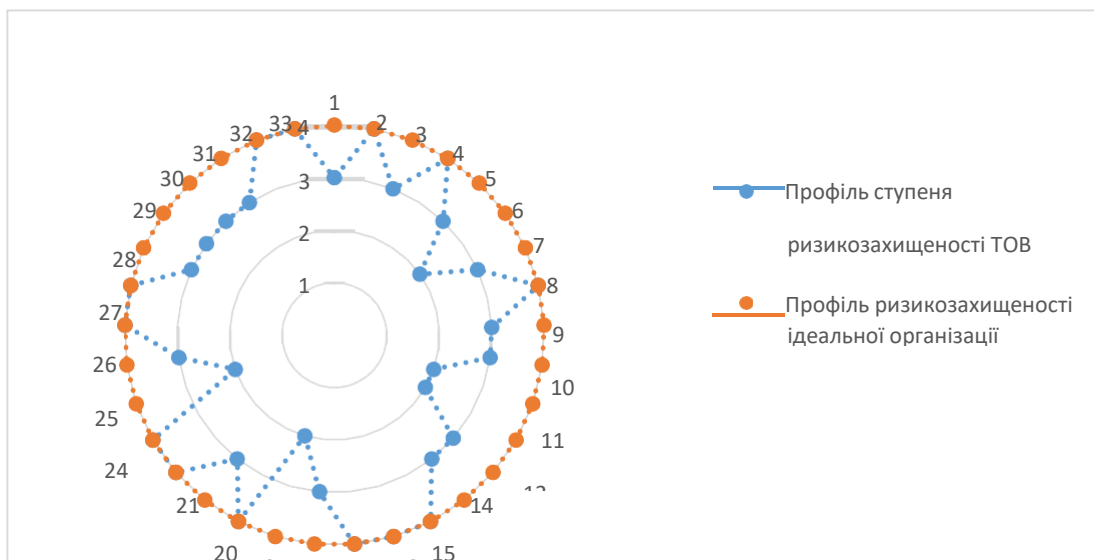


Рисунок 2.2 – Деталізований ступінь захищеності системи управління ТОВ «ФАРТ»

Отже, за результатами проведеного аналізу з метою зниження рівня схильності до ризику системи управління у ТОВ «ФАРТ», необхідно здійснити низку заходів, а саме:

- грамотне управління та розподіл фінансових ресурсів, а вчасне вжиття заходів щодо забезпечення ліквідності організації, збільшення обсягу робочого оборотного капіталу, підвищення оборотності оборотних коштів; забезпечити запас фінансової міцності не нижче 30%;
- вчасне передбачення можливих загрозливих дій конкурентів на основі ретельного та систематичного аналізу їхньої діяльності;
- обґрунтовано визначити пріоритети у розподілі фінансових ресурсів організації залежно від прибутковості та рентабельності окремих продуктів та видів діяльності у портфелі компанії;
- постійне відстеження та прогнозування попиту на продукцію та послуги. Передбачити можливості щодо диверсифікації видів діяльності та послуг;
- адекватне управління (оптимізація) сукупними витратами підприємства тощо.

2.4 Стратегічний аналіз конкурентної позиції підприємства

Щоб отримати переваги у конкурентній боротьбі будь-яке підприємство вимушене постійно підвищувати рівень своєї конкурентоспроможності.

Найчастіше під конкурентоспроможністю торговельної організації розуміють її здатність запропонувати цільовим клієнтам кращий товар за якісними параметрами і кращими цінами з вищим рівнем сервісу та більш вигідними умовами постачання, а ніж це роблять конкуренти.

Для того щоб зрозуміти, які заходи з підвищення конкурентоспроможності потребує ТОВ «ФАРТ», спочатку необхідно здійснити аналіз конкурентоспроможності досліджуваного підприємства з використанням найбільш розповсюджених методів.

Перш ніж проводити аналіз конкурентоспроможності варто зазначити, що підприємство орієнтовано локально на місцевий ринок. Основними конкурентами ТОВ «ФАРТ» у Хмельницькій області є:

- мережа СТО "Автомасло" (м. Хмельницький, вул. Пілотська, 70/1),
- Автоцентр "Говерла" (м. Хмельницький, проспект Миру, 41),
- СТО "VeritaService" (м. Хмельницький, вул. Степана Бандери, 80),
- СТО "Дакар-Сервіс" (м. Хмельницький, вул. Кам'янецька, 184),

Найближчих конкурентів ми обирали за такими критеріями – всі вони:

- мають однакову цільову аудиторію,
- задовольняють ті ж потреби споживачів,
- знаходяться у межах тієї ж території,
- знаходяться на тих же фазах життєвого циклу,
- мають аналогічний рівень обсягів реалізації та доходів.

Інформацію про них відображена у їхніх річних звітах, а також у відгуках споживачів та спільних посередників.

Отже, розпочнемо аналіз конкурентоспроможності з використанням методу бальної експертної оцінки (графічного і табличного). Оцінювання будемо проводити за 10-ти найбільш важливими параметрами: репутація фірми (імідж), асортиментний ряд, цінова політика, фінансовий стан, наявність власної торговельної мережі, система збуту, логістика, стан маркетингу, ціни, фінанси (таблиця 2.5). З урахуванням того, що кожний із цих параметрів однаково важливий для компанії, було прийнято рішення встановити однакову вагу для кожного із параметрів.

Таблиця 2.5 – Зважена оцінка конкурентоспроможності ТОВ «ФАРТ» та його найближчих конкурентів

Параметр	Ранг	Зважена експертна оцінка параметра			
		1-ТОВ «ФАРТ»	2- СТО «Автомасло»	3 - Автоцентр "Говерла"	4 - СТО "VeritaService"
Репутація/імідж фірми	0,1	5,0	4,0	5,0	3,1
Асортимент	0,1	3,8	5,0	5,0	3,2
Ціни	0,1	5,0	4,0	4,6	4,2
Фінанси (оборотні кошти)	0,1	4,0	4,5	4,5	2,7
Торгівля	0,1	4,0	3,9	5,0	3,3
Збут	0,1	4,0	5,0	4,1	3,0
Цінова політика (умови оплати)	0,1	3,2	5,0	4,2	3,3
Логістика	0,1	3,3	4,0	5,0	2,7
Фінансовий стан	0,1	4,2	5,0	3,2	3,4
Стан маркетингу	0,1	4,6	4,0	5,0	3,1
Разом	1	41,1	44,4	45,6	32,0

За результатами оцінки конкурентоспроможності методом експертних оцінок можемо зробити висновок, що ТОВ «ФАРТ» за визначеними параметрами має середню позицію. Найбільш проблемними місцями у його діяльності є відносно вузький асортимент, логістика та цінова політика. Саме на ці параметри варто звертати увагу розробляючи стратегію подальшого розвитку. Найближчим конкурентом підприємства є мережа СТО «Автомасло».

Варто зазначити, що цей метод дозволяє оцінити конкурентоспроможність відносно умовно і така система оцінки не придатна для планування діяльності, оскільки не визначає узагальнений показник конкурентоспроможності організації.

Далі виконаємо оцінку внутрішнього середовища ТОВ «ФАРТ» за допомогою ще одного методу стратегічного аналізу, а саме SNW-аналізом (табл. 2.6). З урахуванням специфіки діяльності організації SNW-аналіз проведемо за

такими складовими: персонал, організація управління, маркетингова діяльність та фінанси.

За результатами проведеного SNW-аналізу можемо зробити такі висновки: за складовою персонал організації нейтральну характеристику отримали показники чисельності та кваліфікації персоналу, а також мотивації та умов праці. Слабкий вплив на діяльність організації мають показники плинності та розвитку кадрів.

Що стосується складової організації системи управління, то сильними сторонами організації є досвід роботи та репутація компанії. Решта складових, а саме: структура управління, стратегія розвитку компанії, рівень корпоративної культури, ефективність системи менеджменту та взаємовідносини із державними органами влади мають нейтральну для компанії силу прояву.

Що стосується складової маркетингової діяльності, то найбільшої уваги потребує питання управління брендовим портфелем продукції підприємства. Позитивний вплив мають якість продукції та показник стабільності замовлень.

Таблиця 2.6 – SNW- аналіз внутрішнього середовища ТОВ «ФАРТ»

№ п/п	Характеристика складових внутрішнього середовища	Якісна оцінка позиції		
		S- сильна	N- нейтральна	W- слабка
1	2	3	4	5
1.	Персонал:			
	- чисельність персоналу організації		+	
	- кваліфікація та підготовка персоналу		+	
	- плинність кадрів організації			+
	- навчання та розвиток персоналу			+
	- мотивація працівників		+	
	- умови праці		+	
	- оцінка результатів праці працівників			+
2.	Організація управління:			
	- структура управління компанією		+	
	- стратегія розвитку організації		+	
	- рівень корпоративної культури		+	
	- ефективність системи менеджменту		+	
	- досвід роботи організації	+		
	- імідж та репутація компанії	+		
	- взаємовідносини з державними органами влади		+	

3.	Маркетинг:			
	- цінова політика;		+	
	- збут продукції		+	
	- реклама		+	
	- асортимент товарного портфелю			+
	- організація системи стимулювання збуту		+	
	- якість продукції	+		
	- стабільність замовлень	+		
4.	Фінанси:			
	- наявний фінансовий стан	+		
	- платоспроможність підприємства	+		
	- рівень заробітної плати		+	
	- можливість залучення кредитів			+
	- наявність власних обігових коштів		+	
Всього:		6	15	5

Що стосується складової фінанси, то позитивний вплив має наявний фінансовий стан та платоспроможність підприємства, а негативний – можливість залучення кредитних ресурсів для розвитку бізнесу.

Загалом, щодо кількісної оцінки сильних, нейтральних та слабких позицій, то найбільше балів по визначених складовим мають нейтральну позицію – 15, що свідчить в загальному про сприятливі тенденції розвитку компанії.

Далі проведемо аналіз безпосереднього оточення ТОВ «ФАРТ» та використаємо для цього загальновідому модель п'яти сил конкуренції М. Портера (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7 - Аналіз п'яти сил конкуренції ТОВ «ФАРТ» за М. Портером

Сила	Параметр оцінки	Оцінка в балах	Підсумковий бал	За 5-ти бальною шкалою
Рівень внутрішньогалузевої конкуренції	Кількість основних гравців ринку	3	8	4
	Темп росту ринку	3		
	Рівень диверсифікації ринку	2		
Ринкова влада споживачів	Рівень зміни вимог споживачів	2	9	3
	Чутливість споживачів до зміни ціни на продукцію	2		
	Рівень інформованості споживачів про ціни, продукцію тощо	2		
	Рівень задоволеності продукцією	3		

Ринкова влада постачальників	Кількість постачальників на ринку	3	7	4
	Обмеженість продукції постачальників	2		
	Можливість постачальників впливати на ринкову кон'юнктуру	2		
Загроза появи нових гравців (бар'єри входу)	Ефект від масштабу діяльності	2	9	4
	Перевага у витратах	2		
	Доступ до каналів розподілу	2		
	Потреба у стартовому капіталі	2		
	Державне регулювання діяльності	1		
Загроза появи товарів-замінників	Товари-замінники основних видів продукції	2	2	2

Отже, за результатами аналізу зовнішнього мікросередовища, яке безпосередньо впливає на діяльність ТОВ «ФАРТ», можемо зробити висновок, що рівень ринкової конкуренції є достатньо високим. Компанія працює на ринку, який характеризується середніми темпами росту, кількість гравців на ринку щорічно зростає, рівень диверсифікації ринку є достатньо низькою.

Ринкова влада споживачів продукції оцінюється як середня, оскільки здебільшого вони є не чутливими до зміни ціни, задоволені якістю та не часто змінюють вимоги до продукції. Що стосується постачальників, то їх вплив на середовище функціонування підприємства є доволі високим, адже торгівельні підприємства завжди знаходяться під владою постачальників та можливості їхнього впливу на ринкову кон'юнктуру.

Основними бар'єрами входу нових гравців на ринок, є переваги у витратах ефект масштабу діяльності та наявні канали розподілу. Загроза появи товарів-замінників є не високою на сьогодні.

І на завершення аналізу конкурентної позиції ТОВ «ФАРТ» пропонуємо виконати SWOT-аналіз діяльності досліджуваного підприємства (таблиця 2.8).

Метою проведення такого аналізу є ідентифікація сильних та слабких сторін організації, а також можливостей і загроз, що існують як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі функціонування компанії. Такий аналіз

допоможе не лише структурувати проблеми компанії, а й визначити пріоритети у розвитку та інвестуванні ресурсів.

Отже, за результатами проведеного SWOT-аналізу ТОВ «ФАРТ» нами було визначено, що сильними сторонами організації є висока репутація у клієнтів компанії, а також на ринку в цілому, гнучка політика управління та менеджменту в організації, висока якість продукції, що пропонується, а також наявність власної мережі дистрибуції.

Водночас, підприємство має низку слабких сторін, до яких ми віднесли: вузький асортимент у розрізі загальної товарної пропозиції на ринку, не завжди гнучка цінова політика, відсутність системного аналізу портфелю брендів організації, не ефективна логістика постачань продукції, слабкий брендинг компанії в загальному. Ще однією слабкою стороною діяльності можемо визначити відсутність власної фірмової мережі компанії, як одного із інструментів розширення місткості ринку.

Таблиця 2.8 – Матриця SWOT-аналізу ТОВ «ФАРТ»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Прибуткова діяльність Гнучка політика управління Висока репутація у клієнтів та ринку в цілому Висока якість пропонованої продукції Активна маркетингова діяльність Власна мережа дистрибуції	Не гнучка цінова політика Відносно вузький асортимент пропонованих товарів Відсутність аналізу брендового портфелю компанії Не ефективна логістика постачань Відсутність власних фірмових магазинів Слабкий брендинг компанії
Можливості	Загрози
Запровадження нових сучасних технологій продажу Розширення географічного сегменту	Поява нових конкурентів Загострення тиску з боку великих конкурентів Втрата іміджу і репутації

<p>Використання сучасних маркетингових інструментів</p> <p>Розвиток професійних навичок персоналу</p> <p>Розширення збутової мережі шляхом відкриття фірмових магазинів</p> <p>Розвиток брендингу компанії</p> <p>Ефективне управління портфелем брендів</p>	<p>Падіння рівня купівельної спроможності</p> <p>Валютні ризики</p> <p>Не сприятлива зміна податкового законодавства</p> <p>Втрата доходів внаслідок нестабільної ситуації у країні</p>
--	---

Особливу увагу за результатами проведеного аналізу варто приділити можливостям організації, адже саме вони виступають джерелами розвитку та зростання.

Висновки до другого розділу

Об'єктом аналізу у даній дипломній роботі було обрано товариство з обмеженою відповідальністю «ФАРТ». Компанія працює на ринку понад десять років, основним видом діяльності підприємства є оптова та роздрібна торгівля моторними маслами, мастильними матеріалами тощо.

За досліджуваній період підприємство працювало не завжди стабільно. У 2018 році воно було збитковим. У 2019 та 2020 роках підприємство почало приносити прибуток, значно зріс чистий дохід від реалізації продукції, збільшилась також середньорічна вартість основних фондів та оборотних коштів. Витрати на 1 грн реалізованої продукції упродовж досліджуваного періоду знижувались, що є позитивною тенденцією, зростали також показники рентабельності основної операційної діяльності та основних фондів. Чисельність

працівників була майже не змінною, лише у 2019 році відбулося збільшення працівників на 2 особи.

Продуктивність праці також зростала із року і рік, зростають також витрати на оплату праці, а відповідно і мотивація працюючих.

При оцінці ризиків у діяльності підприємство було визначено, що найбільш впливовими фінансовими ризиками є прострочення дебіторської заборгованості та інших платежів; зниження величини доходу від реалізації; незадовільна структура капіталу; низький рівень ліквідності активів; брак необхідного рівня оборотних коштів.

Проведений аналіз конкурентної позиції ТОВ «ФАРТ» методами стратегічного аналізу дозволив визначити, що основними слабкими сторонами діяльності підприємства є вузький асортимент товарних позицій, не ефективна логістика, а також відсутність аналізу брендового портфелю, а відтак і не розуміння, які види товарів є більш прибутковими, а які, навпаки, низькорентабельними.

3 УПРАВЛІННЯ БРЕНДОВИМ ПОРТФЕЛЕМ ТОВ «ФАРТ»

3.1 Аналіз брендового портфелю підприємства

Для того щоб оцінити існуючий портфель брендів, скористаємось побудованою матрицею BCG – аналізу, яка дозволить визначити на основі ринкової частки та темпів зростання ринку позицію різних брендів моторних олій у товарному портфелі ТОВ «ФАРТ».

Матриця BCG – аналізу була розроблена The Boston Consulting group. Її використовують для здійснення стратегічного планування в організації. Адже за її допомогою можна проаналізувати актуальність товарних брендів для ринку та можливості їхнього зростання, а також прийняти рішення, у які із них краще інвестувати і чи доцільно утримувати у брендовому портфелі.

Для того, щоб визначити, до якого сегмента відносяться товари, необхідно провести оцінку темпів росту попиту на них (вертикальна вісь) та питома вага на ринку (горизонтальна вісь).

Далі ми отримуємо розташування усіх продуктів компанії у чотирьох квадратах матриці, які носять назви: «зірки», «дійні корови», «знаки питання», «собаки».

«Зірки» - це товари, які займають високу питому вагу у портфелі та швидко зростають на ринках. Це продукти, які забезпечують дохід компанії, а отже є в пріоритеті щодо інвестицій. Хоча часто вони не є високорентабельними.

«Дійні корови» - це товари, які належать до ринків низького зростання але з високою питомою вагою на ринку. Товари у цій категорії є найбільшими за питомою вагою, проте обсяги продажів зростають повільно. Такі продукти приносять стабільний грошовий потік та не потребують додаткових інвестицій.

«Знаки запитання» - це товари з високими темпами зростання на ринку, але із низькою питомою вагою у обсязі продажу. Ці продукти поєднують у собі невизначеність, ризики, але мають високий потенціал.

«Собаки» - це продукти із низькими темпами зростання ринку та низькою питомою вагою у продажах. Як правило, ця категорія товарів приносить низький дохід, а отже варто прийняти рішення на користь їхнього вилучення із портфелю.

Перевагами використання матриці BCG – аналізу полягають у тому, що вона є легкою у побудові та допомагає оцінити наявний портфель брендів й визначитись із пріоритетами у здійсненні інвестицій

Для побудови матриці було використано інформацію по найбільш прибуткових видах моторних олій, що реалізує ТОВ «ФАРТ» з урахуванням обсягів їхнього продажу.

У таблицях 3.1 - 3.3 наведено розрахунки показників, необхідних для побудови матриці BCG – аналізу.

Таблиця 3.1 – Вихідні дані для побудови матриці BCG – аналізу

Назва продукту (моторні олії)	Обсяг продажу, тис.грн	Обсяг продажу найближчого конкурента, тис.грн	Обсяг ринкового сегменту у минулому році, тис.грн	Обсяг ринкового сегменту у поточному році, тис.грн
Castrol	912	930	1981	2633
Mobil	459	700	1755	1809
Shell	335	800	1730	1739
Lukoil	230	729	1700	2568
Lmoly	771	798	1890	2446
Hado	252	550	1659	1900
BP	111	883	1863	2857
Motul	96	408	1873	2431
Esso	152	997	1949	1524
ELF	321	882	1569	1720
Разом	3 639,00	7 677,00	17 969,00	21 627,00

Таблиця 3.2 – Розрахунок параметрів для побудови матриці BCG – аналізу

Назва продукту (моторні олії)	Питома вага у портфелі, %	Темпи зростання, %	Питома вага продукту у своєму сегменті, %	Питома вага продукту-лідера у своєму сегменті, %	Відносна доля ринку продукту, %
Castrol	25%	33%	35%	35%	1,0
Mobil	13%	3%	25%	39%	0,7
Shell	9%	1%	19%	46%	0,4
Lukoil	6%	51%	9%	28%	0,3
Lmoly	21%	29%	32%	33%	1,0
Hado	7%	15%	13%	29%	0,5
BP	3%	53%	4%	31%	0,1
Motul	3%	30%	4%	17%	0,2
Esso	4%	-22%	10%	65%	0,2
ELF	9%	10%	19%	51%	0,4

Таблиця 3.3 – Дані для побудови матриці BCG – аналізу

Назва продукту (моторна олія)	Питома вага у портфелі, %	Відносна доля ринку продукту, %	Темпи зростання, %
Castrol	25%	1,0	33%
Mobil	13%	0,7	3%
Shell	9%	0,4	1%
Lukoil	6%	0,3	51%
Lmoly	21%	1,0	29%
Hado	7%	0,5	15%
BP	3%	0,1	53%
Motul	3%	0,2	30%
Esso	4%	0,2	-22%
ELF	9%	0,4	10%

За результатами розрахунків, наведених у таблицях 3.1- 3.3 побудуємо матрицю BCG та визначимо, які бренди моторних олій потрапили у категорії «зірки», «дійні корови», а які у «знаки питання» та «собаки» (рис. 3.1)

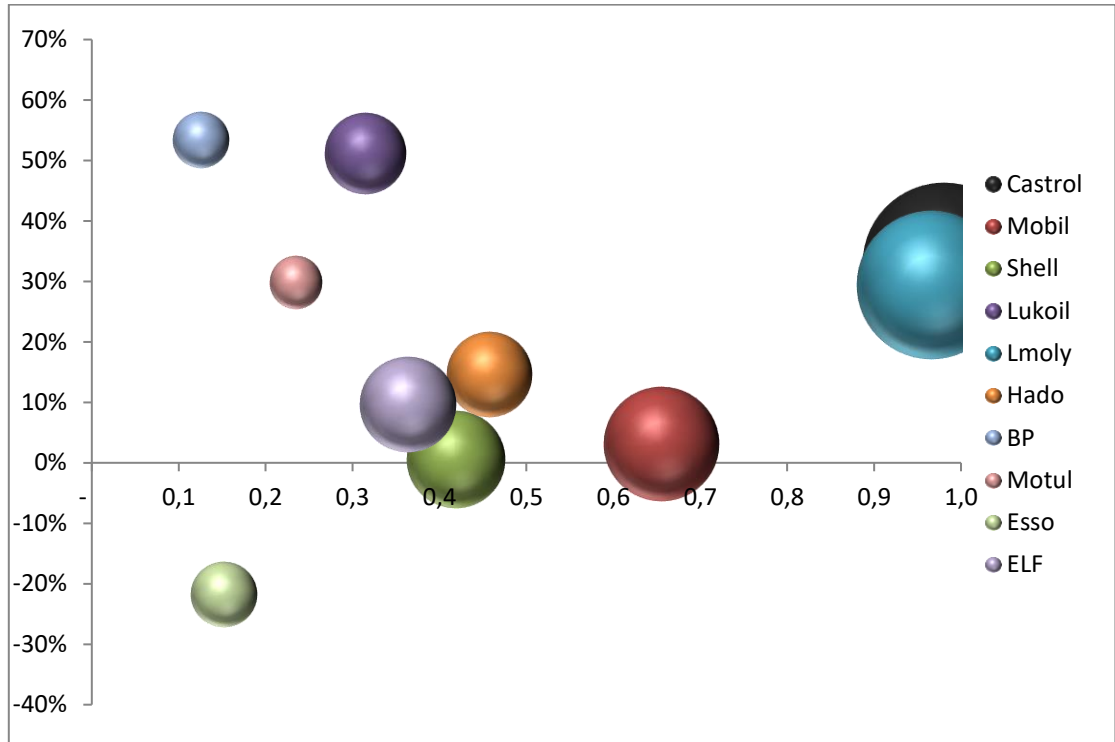


Рисунок 3.1 – Матриця BCG – аналізу наявних брендів моторних олій, що входять до товарного портфелю ТОВ «ФАРТ»

Таким чином, представлена матриця характеризує групи брендів залежно від темпів зростання попиту на них, співвідношення питомої ваги ринку товарів певних брендів до відповідної долі основного конкурента, а також доцільності інвестицій у їхній розвиток.

«Зірки» це продуктові бренди, що продаються за умов зростаючого попиту на них. Ці бренди приносять великі прибутки, але потребують значних інвестицій для подальшого зростання. У випадку зниження темпів розвитку ринку вони поступово перетворюються на «дійних корів», які не потребують суттєвих інвестицій, адже попит на них є відносно стабільним. «Знаки питання», як правило не приносять суттєвих прибутків і потребують залучення додаткових ресурсів. У таблиці 3.4 наведемо рекомендовані стратегії щодо управління брендовим портфелем ТОВ «ФАРТ».

Таблиця 3.4 – Рекомендації щодо брендового портфеля моторних олій
ТОВ «ФАРТ» за результатами BCG – аналізу

Розташування у матриці BCG	Бренди моторних олій	Рекомендації щодо загальної стратегії	Рекомендації щодо маркетингової стратегії
«Зірки»	Castrol Lmoly Lukoil	Для цієї категорії товарів важливо не тільки зберегти існуючу частку ринку, а й інвестувати у їх розвиток для збільшення долі ринку. Ці бренди володіють значним потенціалом у стратегічному розвитку	Активна або навіть агресивна маркетингова стратегія для захоплення більшої частки ринку
«Дійні корови»	Mobil Shell Hado ELF	Основною стратегією для цих брендів – є стратегія збереження ринкової частки. Ці види брендів доцільно ретельно контролювати, адже вони є джерелом стабільного доходу компанії.	Стратегія інтенсифікації маркетингових активностей для підтримки та збільшення долі ринку
«Знаки питання»	BP Motul	Стратегії для цих брендів можуть бути різними – від посиленого інвестування до де інвестування, залежно від того як збільшується їхня ринкова частка та якими є темпи ринкового зростання	Рекомендується стратегія інтенсифікації маркетингових зусиль у випадку позитивної динаміки ринкової частки або зменшення маркетингових активностей у випадку наближення до квадрату «собак»
«Собаки»	Esso	Рекомендована стратегія скорочення обсягів у портфелі, або стратегія виведення із товарного портфелю у випадку коли вони є збитковими для компанії або дуже низько рентабельними.	Рекомендована стратегія зниження (або повне припинення) маркетингових зусиль

Отже, з таблиці 3.4 можемо зробити такі рекомендації щодо оптимізації брендового портфеля. За рахунок брендів моторних олій, які належать до квадрату «дійні корови» (Mobil, Shell, Hado, ELF) відбувається фінансування інших видів діяльності компаній, а основною стратегією для них – є стратегія захисту своєї ринкової частки.

Позиції брендів у квадраті «зірки» (Castrol, Lmoly, Lukoil), зазвичай, є найбільш привабливими для бізнесу. Водночас ці бренди потребують постійного інвестування упродовж тривалого часу, оскільки стабільний дохід вони даватимуть не відразу.

Що стосується товарних брендів, які знаходяться у квадраті «знаки питання» (BP, Motul), то політика управління ними може радикально відрізнитись: від посиленого інвестування до виведення із портфелю залежно від того, до якого квадрату вони наближаються – «зірок» чи «собак».

Бренди, які потрапили то категорії «собаки» (в нашому випадку це Esso) рекомендується поступово виводити із портфеля, адже вони можуть потребувати інвестицій не для розвитку, а для покриття збитків

3.2 Обґрунтування доцільності розширення портфелю брендів підприємства

Ринок моторних олій останнім часом демонструє негативні тенденції розвитку. Його найбільший обсяг було зафіксовано у 2018 році, коли у натуральному вираженні він становив 294,0 тис тон. Таке зростання було викликане приростом імпортової продукції (+154,10%) та зростанням цін на моторні олії [13].

У 2019–2020 роках, у зв'язку із наслідками пандемії COVID-19, появою на ринку моторних олій із великим терміном використання та скороченням терміну заміни олій, відбулося зниження споживання, значне падіння якого можна відзначити у 2019 році (на 47,80% у натуральному та на 76,60% у грошовому виразах). При цьому відбулося скорочення частки імпортової продукції на ринку.

Незважаючи на поступовий вихід економіки країни із кризи у 2021 році обсяги ринку збільшилися незначно - лише на 1%, до 143,90 тис. тон [13].

За підсумками 2021 року ємність ринку скоротилася на 10,0%, до 129,50 тис. тон. При цьому значно скоротилась питома вага вітчизняної продукції на ринку. Якщо у 2018 році вона становила 54,30% у натуральному вираженні, то у 2021р — лише 25,40% [13].

Структура ринку моторних олій у розрізі торгових марок (брендів) у 2021 році, у натуральному вираженні, % наведена на рисунку 3.2.

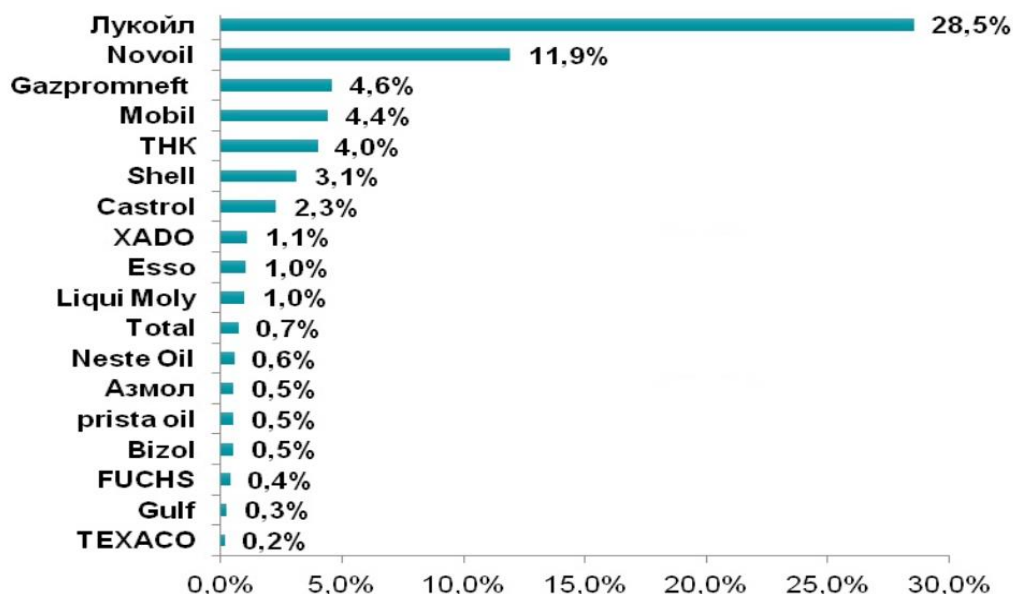


Рисунок 3.2 – Структура ринку імпортованих моторних олій [13]

Якщо говорити, про основні тенденції ринку, то варто зазначити, що ціни на моторні олії щороку зростають. А отже, виробники вимушені поступово йти на скорочення власного прибутку через високу конкуренцію на ринку. Насамперед, це стосується імпортерів, що володіють більшою питомою вагою ринку. Як стверджують ключові оператори ринку, сьогодні для них важливіше не обсяги прибутку, а доля компанії на ринку. При цьому відбувається наближення цін імпортних та вітчизняних виробників на моторні олії.

Прогнозування обсягів ринку моторних олій є досить складним через нестабільність економічної ситуації в країні і світі через пандемію COVID-19. Так, у 2018 році, як уже зазначалося, збереглися великі обсяги імпорту, коли постачальники ввозили автомобільні олії з розрахунку на зростаючий ринок, а також зростання цін на ринку. У міру зростання купівельного попиту, у 2020 році за рахунок зростання обсягів поставок імпортних моторних олій, внутрішній ринок демонстрував незначне зростання. Однак, у 2021 році обсяг ринку моторних олій дещо скоротився. Що стосується довгострокової перспективи, то за оцінками експертів очікується поступове зростання обсягів ринку, насамперед, за рахунок нарощування імпорту продукції.

Основними факторами, що впливають на зростання ринку, є темпи збільшення парку автомобільного транспорту у країні.

З огляду на вище наведене, розширення товарної лінійки моторних олій, що входить до брендового портфелю ТОВ «ФАРТ» є вкрай актуальним.

Оскільки ринок імпортних моторних олій демонструє негативні тенденції зростання пропонуємо включити до портфелю брендів досліджуваного підприємства моторні олії вітчизняних виробників, які є конкурентними як за ціною, так і за якістю.

З метою аналізу змістовної сторони позиції бренду потрібно дослідити асоціації цільової аудиторій, що пов'язані із брендами у цій товарній категорії, та визначити:

- рівень виразності та диференціації раціональних (функціональних) характеристик бренду;
- рівень виразності та диференціації емоційних характеристик бренду;
- чіткість позиції (зв'язок бренду з відповідними характеристиками);
- пізнаваність бренду (стійкі та змістовні асоціації з брендом через систему ідентифікаторів).

Перш ніж прийняти остаточне рішення щодо розширення портфелю брендів досліджуваного підприємства проведемо сегментацію ринку моторних олій з метою визначення основного драйвера для здійснення купівлі бренду (рис. 3.3).



Рисунок 3.3 – Сегментація ринку моторних олій

З рисунка ми бачимо, що ключовим драйвером попиту на моторні олії вітчизняного виробництва є співвідношення ціна-якість.

Отже, попередній аналіз сегментації ринку вітчизняних брендів моторних олій дозволив нам обрати для рекомендації такі бренди:



- Виробник: СП «ЮКОЙЛ».

Олії та мастила YUKOIL випускаються у м. Запоріжжі, на одному з найсучасніших у Східній Європі заводів з виробництва мастильних матеріалів, побудованому у 2002 році компанією СП «Юкойл» за участю зарубіжних партнерів. Завод виробляє понад 150 видів мастильних матеріалів та олій, багато з яких раніше не вироблялося в Україні.

Виробництво мастил YUKOIL базується на сировині компаній – лідерів світового ринку (Lubrizol, «Лукойл», Exxon Mobil та ін.)

Відпрацювання технологій та рецептур олій та мастильних матеріалів відбувається за участю фахівців Дослідницького Центру з Хейлзлуда (Англія).

Управління якістю відповідає вимогам стандарту ISO 9001-2008. Контроль якості олії та мастил забезпечує лабораторія заводу, сертифікована Держстандартом. СП «Юкойл» перше підприємство, що отримало ліцензію Американського Інституту Нафти (API), що підтверджує якість моторної олії, що серійно виробляється на території України.

Якість олій та мастил YUKOIL також підтверджується допусками та сертифікатами зарубіжних та вітчизняних виробників автомобілів, спецтехніки, промислового обладнання, таких як Daimler AG, Cummins, Volvo, Caterpillar.



- Виробник: КСМ ПРОТЕК, Київ

Моторні мастила та мастильні матеріали TEMOL випускаються в Україні на одному з найновіших у Східній Європі заводів.

Компанія прагне стати одним із лідерів у сфері виробництва мастильних матеріалів. Це стало можливим завдяки високій якості, широкому асортименту - від стандартних продуктів до спеціальних мастильних матеріалів, а також участі у проекті висококваліфікованих фахівців та використанню новітніх технологій. Сучасна лабораторія дозволяє виробляти продукцію високої якості відповідно до вимог автовиробників.



- Виробник: КСМ ПРОТЕК, Україна

КСМ ПРОТЕК пропонує мастила та пластичні мастила більше 150 найменувань і постійно розширює асортимент продукції, що випускається.

Змащувальні матеріали, що виробляються компанією, застосовуються в різних галузях промисловості, на підприємствах транспорту, в агропромисловому комплексі, на роздрібному ринку олій і мастил для легкових автомобілів.

Змащувальні матеріали бренду PROTEC схвалені такими виробниками техніки як Mercedes-Benz, MAN, VOLVO, Cummins, Renault.

Економічне обґрунтування доцільності розширення портфелю брендів будемо проводити на основі розрахунку показників ефективності чистого приведенного доходу (NPV) та індексу рентабельності інвестицій (IP):

$$ЧПД = \sum_{i=1}^n \frac{ГП_i}{(1+r)^i} - ПИ,$$

$$IP = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{ГП_i}{(1+r)^i}}{ПИ},$$

де ГП – грошовий потік;

III – початкові інвестиції;

r – норма дисконту;

i – рік;

n – термін проекту дії (років).

Для реалізації проекту із розширення брендового портфеля за попередніми розрахунками потрібні інвестиції у розмірі 315 тис. грн (мінімальна партія закупівлі моторних олій). Прийнята норма дисконтування 15%. Очікуваний приріст виручки від реалізації для першого року складе 5% (641 тис.грн). У подальшому очікується щорічне зростання на рівні 10%. Розрахунок очікуваних показників проекту наведемо у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Розрахунок основних показників проекту з розширення брендового портфелю ТОВ «ФАРТ»

Показники	Роки				
	2022	2023	2024	2025	2026
Приріст чистого доходу від реалізації продукції, тис. грн	641,0	705,1	775,61	853,17	938,48
Частка собівартості, %	70,5	70,5	70,5	70,5	70,5
Приріст собівартості, тис. грн	451,9	497,1	546,8	601,48	661,6
Приріст прибутку до оподаткування, тис. грн	189,1	208,0	228,81	251,7	276,88
Приріст податку на прибуток, тис. грн	34,03	37,44	41,18	45,30	49,83
Грошовий потік, тис. грн	155,07	170,56	187,63	206,4	227,05
Коефіцієнт дисконтування	0,87	0,76	0,66	0,58	0,51
Дисконтований грошовий потік, тис. грн	134,91	129,62	123,83	119,71	115,79

За результатами розрахунків, наведених у таблиці 3.5 можемо визначити чистий приведений дохід:

$$\text{ЧПД} = (134,91 + 129,62 + 123,83 + 119,71 + 115,79) - 315,0 = 308,86 \text{ тис. грн}$$

Далі визначимо індекс рентабельності:

$$\text{IP} = (134,91 + 129,62 + 123,83 + 119,71 + 115,79) / 315,0 = 1,98$$

Проект вважається прибутковим та економічно обґрунтованим, якщо ЧПД та IP > 0. За результатами розрахунків чистий приведений дохід за проектом розширення портфелю брендів за рахунок введення трьох вітчизняних брендів моторних олій становив 308,86 тис. грн, а індекс рентабельності становив 1,98. Це свідчить про те, що проект є прибутковим та рентабельним.

3.3 Рекомендації щодо маркетингової підтримки просування портфеля брендів підприємства

Будь-який брендовий портфель вимагає маркетингової підтримки для його просування. За сучасних умов все більш актуальними і ефективними стають інструменти просування брендів у соціальних медіа, адже це дає можливість охоплення максимально широкої аудиторії у порівнянні, наприклад, із рекламою на телебаченні, або у засобах масової інформації.

Інтернет-маркетинг суттєво відрізняється від традиційних маркетингових комунікацій через використання віртуального інформаційного простору. Інтернет та інші цифрові носії, розумне телебачення, смартфони тощо відкривають нові форми взаємодії та нові моделі обміну інформацією.

Висока інтерактивність Інтернету як маркетингової інформаційної

платформи зумовлена такими чинниками:

- 1) клієнт сам ініціює контакт;
- 2) клієнт сам шукає інформацію про бренди та товари;
- 3) використання Інтернету вимагає високого залучення людини, на відміну від радіо або телебачення, які можна слухати та дивитися у фоновому режимі.

Важливим також є бюджет маркетингу у інтернет-ресурсах (зокрема соціальних медіа) – він є значно нижчим за традиційні рекламні звернення, оскільки ширина охопту є більшою, а відтак вартість залучення одного клієнту теж є нижчою.

Сьогодні, коли більшість компаній оптимізують витрати ресурсів, у тому рахунку витрати на маркетинг, привабливість реклами у соціальних медіа, стає ще більшою. Ще однією перевагою інтернет брендингу є швидкість розповсюдження інформації засобами глобального інтернет-маркетингу.

Соціальні медіа без перебільшення є найбільш поширеним і найбільш індивідуальним інструментом просування брендів у інтернет-мережі. Однак дуже важливим є створення контенту, який буде цікавим для цільової аудиторії.

Як зазначається у праці [12] - «Головними перевагами просування бренду в соціальних мережах є:

- 1) користувачі знаходяться в комфортних умовах. Оскільки соціальні мережі є частиною життя більшості людей, у потенційного клієнта є певні переваги для отримання інформації. У свою чергу, задоволений клієнт зможе залучити друзів до продукції певної компанії, не виходячи із соціальної мережі;
- 2) швидкість передачі інформації у соціальних медіа надзвичайно висока, а отже, результат від просування бренду настане через досить короткий період часу;
- 3) соціальні мережі володіють великою кількістю інструментів з різними

функціями;

4) просування бренду компанії у соціальних мережах - це ознака якісного і цікавого бренду» [12].

Загалом, використання соціальних мереж у маркетинговій політиці комунікацій дає можливість організації цілеспрямовано впливати на її цільову аудиторію з використанням тих платформ, де аудиторія охоплюється максимально широко, а також де можна будувати довгострокові відносини з потенційними клієнтами, стимулювати обсяги реалізації за рахунок підвищення пізнаваності компанії та її іміджу. Також інструменти налаштування таргетованої реклами дозволяють чітко ідентифікувати цільову аудиторію за різними ознаками, наприклад, вік, стать, соціальна належність, уподобання, інтереси тощо), а також отримувати зворотний зв'язок від цільової аудиторії, здійснювати прямі комунікації за рахунок яких підвищувати лояльність споживачів до певного бренду.

Маркетингові комунікації у інтернет-мережі можуть бути адаптовані під кожен окрему особу чи сегменти споживачів. На відміну від традиційних медіа, де переважно відбувається трансляція одного повідомлення для всієї аудиторії, в інтернет-маркетингу за відносно низьких витрат є можливість індивідуального звернення до кожного окремого споживчого сегменту.

У таблиці 3.5 наведено переваги використання інструментів інтернет маркетингу через соціальні медіа.

Таблиця 3.5 – Переваги використання соціальних медіа для просування портфеля брендів

Перевага	За рахунок чого досягається
Швидкість та зручність передачі інформації	Забезпечується за рахунок використання звичайних інтерфейсів у соціальних медіа
Ефективні комунікації із цільовою аудиторією	Алгоритми працюють таким чином, що з великої кількості користувачів обираються

	зацікавлені споживачі
Використання вірусного маркетингу	Користувачі соціальних мереж діляться інформацією один з одним за рахунок чого і виникає ефект вірусного маркетингу
Значно нижчі витрати на просування	Не висока вартість таргетованої реклами та можливість її налаштування на цільову аудиторію
Швидкість сповіщення користувачів	Можливість швидкого інформування цільової аудиторії про акційні та інші рекламні пропозиції
Можливість зворотного зв'язку із користувачами	Можливість здійснення опитування через соціальні медіа та отримання швидкої статистики

Інструменти інтернет-мережі також дозволяють дізнаватися про приблизне розташування кожного відвідувача сайту. Використовуючи таку інформацію, можна розробляти спеціальні пропозиції для цільової аудиторії окремих міст, регіонів, країн тощо. На рисунку 3.4 показано, яка саме інформація про бренди цікавить споживачів, тобто споживачів найбільше цікавить інформація про знижки та нові товари.



Рисунок 3. 4 Зацікавленість споживачів в інформації про товари та послуги від власника бренду товарів [12]

Останніми роками стрімко розвивається нова технологія ретаргетингу – рекламні та інформаційні повідомлення показують лише тим інтернет-користувачам, які вже відвідували сайт та робили там певні дії (замовлення). Зокрема, ця технологія дозволяє повертати на сайт споживачів, які цікавилися окремими товарами, показуючи їм на різних сторонніх веб-ресурсах та в соціальних мережах рекламу з цікавим для них товаром або послугою, спонукаючи зробити покупку завдяки пропозиції персональної знижки, подарунка або бонусу.

Використання різних інструментів маркетингових інтернет-комунікацій залежить від цільових установок, які компанія ставить для просування портфелю брендів. У таблиці 3.6 подано рекомендовані інструменти інтернет маркетингу, які доцільно використовувати для досягнення визначених цілей ТОВ «ФАРТ».

Таблиця 3.6 – Рекомендовані інструменти інтернет – маркетингу залежно від цілей портфелю брендів ТОВ «ФАРТ»

Засоби інтернет-маркетингу	Формування попиту	Формування знань про бренди	Формування відношення	Стимулювання збуту	Утримання клієнтів
Веб сайт	+	+	+	+	
Пошукова оптимізація		+		+	
Контекстна реклама		+		+	+
Пошуковий ретаргетинг		+		+	
Банерна реклама	+	+	+		
Відео реклама	+	+	+	+	+
Мобільна реклама	+	+	+	+	+
Електронна розсилка	+		+	+	+
Реклама у блогерів	+	+	+	+	
Контентний маркетинг	+	+	+	+	+

Репутаційний моніторинг		+	+		
Партнерський маркетинг				+	

Таким чином, на основі визначених цілей просування бренду у інтернет-мережі має бути здійснено вибір конкретних інструментів.

Для нових брендів моторних олій, які ми пропонуємо ввести до портфелю ТОВ «ФАРТ» нами було визначено такі цілі (таблиця 3.8).

Таблиця 3.8 – Визначення цілей просування нових брендів моторних олій ТОВ «ФАРТ»

Види цілей	Зміст цілей
Маркетингові	- збільшення цільової аудиторії - зростання лояльності до бренда
Комунікаційні	- збільшення знання продукту - збільшення кількості пробних покупок - підвищення репутації бренда
Медіа-цілі	- зростання показника SOV (показник рекламної активності бренду або окремого товару, що означає частку рекламного повідомлення бренду в потоці рекламних повідомлень всього ринку) - збільшення показника охоплення цільової аудиторії

Далі сформуємо аналітичну таблицю у якій визначимо цільові орієнтири досягнення визначених цілей (таблиця 3.9).

Використання такої оціночної таблиці дозволить керівництву та менеджерам ТОВ «ФАРТ» адекватно оцінювати результативність рекламних компаній (зокрема таргетованої реклами) у соціальних медіа, аналізувати ступінь досягнення цільових орієнтирів, а також причини не виконання зазначених цілей.

Таблиця 3.9 – Рекомендована для ТОВ «ФАРТ» оціночна таблиця результатів просування брендів у соціальних медіа

Показники	Факт (середнє значення)	ПЛАН	% зростання	ФАКТ				Всього факт за рік	% виконання	ПРИЧИНИ ВІДХИЛЕННЯ
				1 кв 2022	2 кв 2022	3 кв 2022	4 кв 2022			
Обсяг продажу (середнє значення по бренду), тис.грн	500	641	28%							
Рентабельність продажу %	28%	35%	25%							
МАРКЕТИНГОВІ ЦІЛІ										
Зростання питомої ваги цільової аудиторії	30%	33%	3%							
Зростання лояльності цільової аудиторії до бренда	12%	16%	4%							
КОМУНІКАЦІЙНІ ЦІЛІ										
Знання товару	55%	58%	3%							
Пробні покупки	500	550	10%							
Репутація бренду (за 5-ти бальною шкалою)	3	4,5	50%							
МЕДІА-ЦІЛІ										
Таргетована реклама у соціальних медіа										
SOV	45%	47%	2%							
Охоплення цільової аудиторії	76%	85%	9%							

Висновки до третього розділу

З метою визначення доцільності розширення брендового портфелю ТОВ «ФАРТ» нами було виконано оцінювання наявного портфелю, використовуючи метод стратегічного аналізу – матрицю BCG. Розроблена матриця характеризує групи брендів залежно від темпів зростання попиту на них, співвідношення питомої ваги ринку товарів певних брендів до відповідної долі основного конкурента, а також доцільності інвестицій у їхній розвиток. За результатами аналізу найбільш прибуткові бренди моторних олій було структуровано за пріоритетами в інвестуванні, визначено доцільність їхнього подальшого розвитку, а також рекомендовані маркетингові стратегії просування на ринку.

Під час аналізу ринку імпортованих моторних олій було визначено, що він демонструє негативні тенденції зростання, а тому було запропоновано включити до портфелю брендів досліджуваного підприємства моторні олії вітчизняних виробників, які є конкурентними як за ціною, так і за якістю. Для цього було виконано сегментування ринку, яке показало, що ключовим драйвером для здійснення покупок у цій товарній категорії є співвідношення ціна-якість. Розрахунок економічного обґрунтування доцільності здійснення інвестицій у розширення брендового портфелю за рахунок додавання до нього низки вітчизняних брендів показав ефективність запропонованих рекомендацій, адже показник чистого приведенного доходу і рентабельності інвестицій є значно більшим 0.

Для підтримки розширеного брендового портфелю було рекомендовано активізувати рекламні звернення через засоби інтернет-маркетингу, а саме через соціальні медіа, оскільки цей ресурс демонструє найвищі показники ефективності.

ВИСНОВКИ

Сучасна практика господарювання доводить, що формування ефективної системи управління організацією неможливо забезпечити без системного управління портфелем брендів та відповідно конкурентною позицією підприємства.

У першому розділі дипломної роботи нами було досліджено теоретичні засади формування та управління брендами компанії. Визначено сутність, роль та функції брендів. Обґрунтовано, що бренд має виступати як кінцевий результат злагодженої роботи усієї системи управління компанією. У складі успішного бренду є три основних компоненти: якість товару, відмінні особливості, додаткова цінність.

Ефективне формування портфеля брендів як джерела забезпечення конкурентних переваг виступає запорукою успішного розвитку сучасних підприємств. З цією метою було досліджено підходи до формування портфеля брендів організації. Визначено, що розмір брендового портфеля зазвичай визначається з урахуванням довгострокових корпоративних цілей, функцій брендів у портфелі; рівню конкуренції на ринку; ресурсів компанії тощо.

Основна мета управління портфелем брендів полягає у досягненні більш високих темпів зростання всього портфеля і окремих брендів, які входять до його складу.

Об'єктом аналізу у дипломній роботі було обране торговельне підприємство ТОВ «ФАРТ», основними видами діяльності якого є оптова та роздрібна торгівля моторними оліями та іншими мастильними матеріалами й автомобільною хімією. Аналіз основних показників діяльності підприємства показав, що за досліджуваний період підприємство працювало не завжди стабільно. У 2018 році воно було збитковим. У 2019 та 2020 роках підприємство

почало приносити прибуток, значно зріс чистий дохід від реалізації продукції, збільшилась також середньорічна вартість основних фондів та оборотних коштів. Витрати на 1 грн реалізованої продукції упродовж досліджуваного періоду знижувались, що є позитивною тенденцією, зростали також показники рентабельності основної операційної діяльності та основних фондів. Чисельність працівників була майже не змінною, лише у 2019 році відбулося збільшення працівників на 2 особи. Продуктивність праці також зростала із року і рік, зростають також витрати на оплату праці, а відповідно і мотивація працюючих.

Аналіз конкурентної позиції ТОВ «ФАРТ» методами стратегічного аналізу дозволив визначити, що основними слабкими сторонами діяльності підприємства є відносно вузький асортимент товарних категорій, не ефективна логістика постачань та відсутність аналізу брендового портфелю, що унеможливорює ефективне управління ним. Сильними сторонами організації є висока репутація у клієнтів компанії, а також на ринку в цілому, гнучка політика управління та менеджменту в організації, висока якість продукції, що пропонується, а також наявність власної мережі дистрибуції.

В проектно-рекомендаційному розділі нами було розроблено рекомендації щодо управління портфелем брендів ТОВ «ФАРТ». Спершу було проведено оцінку існуючого портфелю за допомогою матриці BCG – аналізу, яка дозволила визначити на основі ринкової частки та темпів зростання ринку позицію різних брендів моторних олій у товарному портфелі ТОВ «ФАРТ». За результатами побудованої матриці було визначено ролі брендів та розроблено рекомендації щодо подальших стратегій.

Оскільки ринок імпортованих моторних олій останнім часом демонструє негативні тенденції розвитку, нами було запропоновано включити до портфелю брендів досліджуваного підприємства моторні олії вітчизняних виробників, які є конкурентними як за ціною, так і за якістю.

Для реалізації проекту із розширення брендового портфеля за попередніми розрахунками потрібні інвестиції у розмірі 315 тис. грн (мінімальна партія закупівлі моторних олій). Прийнята норма дисконтування 15%. Очікуваний приріст виручки від реалізації для першого року складе 5% (641 тис.грн). У подальшому очікується щорічне зростання на рівні 10%. За результатами розрахунків чистий приведений дохід за проектом розширення портфелю брендів за рахунок введення трьох вітчизняних брендів моторних олій становив 308,86 тис. грн, а індекс рентабельності становив 1,98. Це свідчить про те, що проект є прибутковим та рентабельним.

Будь-який брендовий портфель вимагає маркетингової підтримки для його просування. За сучасних умов все більш актуальними і ефективними стають інструменти просування брендів у соціальних медіа. Використання різних інструментів маркетингових інтернет-комунікацій залежить від цільових установок, які компанія ставить для просування портфелю брендів. Нами було подано рекомендовані інструменти інтернет маркетингу, які доцільно використовувати для досягнення визначених цілей ТОВ «ФАРТ».

Рекомендована для ТОВ «ФАРТ» оціночна таблиця результатів просування брендів у соціальних медіа, використання якої дозволить керівництву та менеджерам підприємства адекватно оцінювати результативність рекламних компаній (зокрема таргетованої реклами) у соціальних медіа, аналізувати ступінь досягнення цільових орієнтирів, а також причини не виконання зазначених цілей.

СПИСОК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Гриценюк В. В., Руснак А. В., Надточій І. І. Сутність брендингу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. 2019. № 12. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7545> (дата звернення: 29.11.2021). DOI: 10.32702/2307-2105-2019.12.156
2. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер ; пер. с англ. под ред. Л. Волковой, Ю. Каптуревского. – Санкт-Петербург : Питер, 2001. – 752 с.
3. Ковінько О.М., Оголь Д.В., Шевченко Н.О. Управління брендом у системі управління маркетинговою діяльністю підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. Випуск 20. 2017. С. 368-372.
4. О. П. Просяник Особливості управління брендом: досвід ТМ «Кулиничі» // О. П. Просяник, К.В.Яресько / Український журнал прикладної економіки. 2021 рік. Том 6. № 2. С.92-98. Режим доступу: http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2021/10/ujae_2021_r02_a11.pdf
5. Блажей І.О. Особливості формування меблевого бренду на українському ринку//Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки. Випуск 11. Частина 1. 2015. С. 85-88. Режим доступу: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_11/20.pdf
6. Струтинська І.В. Бренд-менеджмент / І.В. Струтинська. – Тернопіль: Прінт-офіс, 2015. – 204 с.
7. Танасійчук А. М., Сіренко С. О., Громова О. Є. Засоби просування бренду в умовах рецесії. Ефективна економіка. 2020. № 5. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7866> (дата звернення: 29.11.2021). DOI: 10.32702/2307-2105-2020.5.9
8. Вдовічена О.Г., Дзундза Т. І. Управління портфелем бренду в сучасних ринкових умовах // Регіональна економіка та управління . №5 (18). – 2017. С. 23-28

9. Третяк В. Формування архітектури бренду [Електронний ресурс] / В. Третяк. – Режим доступу: www.marketing.com.ru
10. Остапчук Т.П., Пащенко О.П. Аналіз архітектури портфеля брендів // Східна Європа: економіка, бізнес та управління / Випуск 1 (28) 2021. - С. 32-36. Режим доступу: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/28_2021/8.pdf
11. Зубко, Д. О. Роль бренд-менеджменту в стратегічному розвитку торговельних підприємств / Дар'я Олександрівна Зубко // Український журнал прикладної економіки. – 2020. – Том 5. – № 2. – С. 260–266. – ISSN 2415-8453.
12. Танасійчук А. М., Сіренко С. О., Громова О. Є. Засоби просування бренду в умовах рецесії. Ефективна економіка. 2020. № 5. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7866> (дата звернення: 06.12.2021). DOI: [10.32702/2307-2105-2020.5.9](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.5.9)
13. Аналіз ринку моторних масел в Україні //Аналітика ринків. Фінансовий консалтинг / Режим доступу: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-motornyh-masel-v-ukraine>
14. Ортинська В. В. Маркетингові конкурентні переваги сучасних підприємств торгівлі. Формування ринкових відносин в Україні. 2014. № 9. С. 98–103. URL: http://nduv.gov.ua/UJPN/frvu_2014_9_25.
15. Брендинг і методи просування бренду компанії в Інтернеті. Режим доступу: <https://yeella.com/seo/post/brending-i-metody-prodvizheniya-brenda-kompanii-v-internete>
16. Ковінько О. М., Пасічник Т. Г. Особливості сучасних маркетингових технологій в управлінні підприємством // Молодий вчений, 2017. №12 (52). – С. 647-650
17. Третяк В. Формування архітектури бренду [Електронний ресурс] / В. Третяк. – Режим доступу: www.marketing.com.ua

18. Зозульов О. Моделі брендингу: класифікація та стисла характеристика / О. Зозульов, І. Нестерова // Маркетинг в Україні. – 2016. – № 5(39). – С. 44–49
19. Єфременко О. Конкурентостійкість підприємства: поняття та види [Електронний ресурс] / О. В. Єфременко // Вісник Східно-українського національного університету ім. В. Даля. – 2010. – Ч. 2, № 2. – Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum./VSUNU/2010_2_2/Efremenko.pdf.
20. Струтинська І.В. Бренд-менеджмент / І.В. Струтинська. – Тернопіль: Прінт-офіс, 2015. – 204 с.
21. Назайкін О. Брендинг / О. Назайкін [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.nazaykin.ru/ br_branding.htm.
22. Система управління бренду [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://stud.com.ua/63290/marketing/sistema_upravlinnya_brendu
23. Формування бренд-орієнтованої системи управління промисловим підприємством [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2012_4_280_288_0.pdf
24. Формування портфеля брендів сучасного підприємства [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_09-1/70.pdf
25. Котляр А. Б. Бренд-менеджмент у системі стратегічного управління підприємством // [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.rusnauka.com/33_DWS_2010/33_DWS_2010/Economics/73784
26. Махнуша С. М. Оцінка ринкових позицій бренду та визначення стратегічних орієнтирів його розвитку. // Маркетинг і менеджмент інновацій. — 2020. — № 1. — С. 21—27.
27. Боєнко О.Ю. Правові аспекти захисту бренда // Економіка і організація управління: збірник наукових праць. - Вінниця: Дон НУ імені Василя Стуса. - 2017, Вип. 1 (25). – С.77-85. <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/3981>