

Міністерство освіти і науки України  
Національний університет «Києво-Могилянська академія»  
Факультет економічних наук  
Кафедра маркетингу та управління бізнесом

## Магістерська робота

освітній ступінь – магістр

на тему: **«УПРАВЛІННЯ ТОРГОВОЮ МАРКОЮ ПІДПРИЄМСТВА»**

Викона(в/ла): студент(ка) 2-го року  
навчання,

Спеціальності

075 Маркетинг

Бояджян Юлія Гагиківна

Керівник Могилова М.М.

доктор економічних наук, доцент

Рецензент Максимець Л.М.

(прізвище та ініціали)

Магістерська робота захищена  
з оцінкою

\_\_\_\_\_

Секретар ЕК Ісаєнко А.М.

«\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 р.

Київ – 2021

# ГРАФІК ПІДГОТОВКИ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ

№ з/п	ПЕРЕЛІК РОБІТ	Термін виконання	Дата ознайомлення наукового керівника	Підпис наукового керівника	Примітки
1.	Вибір теми, затвердження її на засіданні кафедри та закріплення наукового керівника Узгодження календарного графіка підготовки кваліфікаційної роботи. Ознайомлення студента з критеріями оцінювання кваліфікаційної роботи (п. 8.5).	жовтень	26 жовтня 2020 року		
2.	Вивчення джерел літератури, матеріалів архівів, періодичних видань, збір та узагальнення фактів, даних	жовтень – листопад	20 листопада 2020 року		
3.	Складання плану каліф. роботи та узгодження з науковим керівником	листопад	27 листопада 2020 року		
4.	Написання розділів роботи <i>або</i> Постановка експерименту, аналіз отриманих результатів наукового дослідження	листопад – березень			
5.	Проміжний контроль виконання роботи	лютий	2 березня 2021 року		
6.	Написання кваліфікаційної роботи в цілому, ознайомлення з її першим варіантом наукового керівника	січень – березень			
	<b>Розділ 1</b> (постановка проблеми, теоретичні основи, огляд літературних джерел)	листопад – січень	21 січня 2021 року		
	<b>Розділ 2</b> (аналітично-дослідницька частина) (експериментальна частина для природничих і біологічних наук)	січень – лютий	26 лютого 2021 року		
	<b>Розділ 3</b> (проектно-рекомендаційна частина) (аналіз результатів експерименту для природничих і біологічних наук)	лютий – березень	2 квітня 2021 року		
7.	Повне завершення написання кваліфікаційної роботи, оформлення її згідно з вимогами й подання на відгук науковому керівнику	квітень – початок травня	29 квітня 2021 року		
8.	Подання кваліфікаційної роботи для перевірки письмових робіт студентів НаУКМА на відповідність вимогам академічної доброчесності,	середина травня	5 травня 2021 року		
9.	Подання на зовнішню рецензію	середина травня	6 травня 2021 року		
10.	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи на засіданні кафедри: написання доповіді та виготовлення ілюстративного матеріалу	до <u>8</u> травня			
11.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на засіданні кафедри	до <u>12</u> травня			
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру з усіма супроводжувальними документами	до <u>15</u> травня	14 травня 2021 року		
13.	Публічний захист кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією	згідно з розкладом роботи ЕК			

Графік узгоджено « 26 » жовтня 2020 р.

Науковий керівник  (Могілова М.М.)

Виконавець кваліфікаційної роботи  (Бояджян Ю. Г.)

ПРИМІТКА: Завдання на кваліфікаційну/магістерську роботу та графік підготовки кваліфікаційної/магістерської роботи до захисту друкуються на одному аркуші, на двох сторінках.

Національний університет «Києво-Могилянська академія»

Факультет економічних наук

Кафедра маркетингу та управління бізнесом

Освітній ступінь магістр

Спеціальність **075 Маркетинг**

(код і назва)

Освітньо-наукова програма **Маркетинг**

(назва)

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри**

Пічик Катерина Валеріївна

“ \_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2020 року

**З А В Д А Н Н Я  
ДЛЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ**

Бояджян Юлії Гагиківни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «**Управління торговою маркою підприємства**»

керівник роботи Могилова М.М., доктор економічних наук, доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від «17» травня 2021 року  
№ 458-с

2. Строк подання студентом роботи: 14 травня 2021 р.

3. План роботи:

На основі опрацювання і критичного аналізу наукових джерел, нормативно-правових актів, ринкової інформації, даних обліку та фінансової звітності компанії слід: розкрити теоретичні засади щодо природи та особливостей торгової марки і відповідно управління нею; провести діагностику фінансово-економічних показників і конкурентних позицій ТОВ «Санфілл» та дослідження формування, стану і системи просування торгової марки компанії в контексті забезпечення її конкурентоспроможності; розробити напрями підвищення ефективності управління торговою маркою досліджуваного підприємства та шляхи її подальшого просування відповідно до життєвого циклу торгової марки.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП .....</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТВОРЕННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ТОРГОВОЮ МАРКОЮ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА .....</b>	<b>7</b>
1.1 Сутність, значення та функції торгової марки.....	7
1.2 Життєві цикли торгової марки та відповідне стратегічне управління .....	20
1.3 Методичні підходи до оцінки ефективності торгової марки і брендингу .....	26
<b>Висновки до розділу 1 .....</b>	<b>36</b>
<b>РОЗДІЛ 2. ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ТОРГОВОЮ МАРКОЮ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «САНФІЛЛ» .....</b>	<b>38</b>
2.1. Аналіз діяльності підприємства ТОВ «САНФІЛЛ» .....	38
2.2. Дослідження формування, стану та тенденцій розвитку торгової марки .....	47
2.3. Аналіз системи просування торгової марки в контексті забезпечення конкурентоздатності підприємства .....	56
<b>Висновки до розділу 2 .....</b>	<b>67</b>
<b>РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ТОРГОВОЮ МАРКОЮ ТА ЇЇ ПРОСУВАННЯ.....</b>	<b>69</b>
3.1 Первинний аналіз потенційних ринків для розробки експортної стратегії.....	69
3.2. Можливості підвищення конкурентоспроможності торгової марки..	80
3.3. Обґрунтування напрямів удосконалення бренд-менеджменту .....	89
<b>Висновки до розділу 3 .....</b>	<b>96</b>
<b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ .....</b>	<b>98</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>102</b>
<b>ДОДАТКИ .....</b>	<b>110</b>

## ВСТУП

Стрімкий розвиток економіки України вимагає індивідуалізації виробників товарів та послуг. Розвиток роздрібної торгівлі призводить до посилення конкуренції, створення нових викликів для підприємств. У підприємницькій діяльності акценти змістилися з матеріальних активів на нематеріальні, такі як торговельна марка, бренд, лояльність споживачів. Внаслідок цього актуальність менеджменту цих понять стає вкрай високою.

**Актуальність роботи** зумовлено швидким розвитком конкуренції на ринку та збільшенням попиту на товари з сильними торговими марками і брендами.

Наразі складні економічні умови в Україні не дають змоги підприємствам самотійно розвиватися на умовах вільної конкуренції з чесними «правилами гри». Більшість підприємців мають спрямовувати ресурси на ті аспекти бізнес-діяльності, які будуть якомога вигідніше представляти товар у конкурентному середовищі, реорганізовувати структуру компанії та запроваджувати інноваційні методи управління брендингом.

Виробництво та надання послуг як діяльність залишились у XX столітті. XXI ст. – це час створення брендів та торговельних марок [58]. Торгівельні мережі створюють власні торгові марки, компанії надають перевагу портфелям брендів та диверсифікують свої зусилля на декілька напрямків для залучення більшої частини аудиторії з різних груп. Конкурентоспроможність підприємства наразі оцінюється не лише такими сталими характеристиками як якість продукту, рівень інноваційності, кадровий потенціал, а й стабільністю та перспективністю торгових марок та їх кількістю на ринку. Саме це стало одним із основних показників ефективності менеджменту підприємства.

Управління конкурентоспроможністю компанії нерозривно пов'язано з створенням та розвитком торговельної марки. Цей процес можна розглядати як самотійне джерело досягнення конкурентних переваг компанії. Торговельна

марка вимагає особливого менеджменту у сучасних умовах конкуренції, що створює фундамент для успішного розвитку підприємства в цілому [2].

Науковці сходяться у думці, що лояльність – це фактор успіху підприємства [9, 14]. Покупці перетворюються на фанатів та амбасадорів компанії, товару чи послуги, що робить торгівельну марку особливо важливою та цінною. Лояльність створюється саме від торговельної марки та є суттєвим фактором розвитку підприємства в цілому, є проекцією споживчої довіри та репутації компанії.

Практичне значення роботи полягає у розробці пропозицій для можливості оптимізації маркетингових процесів на підприємстві задля покращення позиції торгової марки у ринковому сегменті, розробці стратегії відповідно до тенденцій розвитку ринку. Наукове значення роботи полягає в узагальненні та систематизації теоретичних аспектів проблеми управління торговою маркою, які, на нашу думку, певною мірою досліджені науковцями, але потребують подальшого розвитку. Питанню ефективності управління торговою маркою саме на українському ринку у сучасних конкурентних умовах приділяють недостатньо уваги у науковій літературі, тоді як стрімкий розвиток великих світових підприємств свідчить про високу лояльність споживачів до сильних брендів.

**Метою** дослідження є узагальнення і систематизація теоретичних та методологічних засад і розробка практичних, в тому числі організаційних рекомендацій, що спрямовані на підвищення ефективності системи управління торговою маркою у контексті підприємницької діяльності в конкурентних умовах.

Визначена мета дослідження зумовила окреслення й комплекс розв’язання наступних **завдань**:

1. Розкрити значення, суть, функції торгової марки;
2. Виокремити та обґрунтувати відмінності між торговою маркою і брендом у системі управління підприємством;
3. Охарактеризувати життєві цикли торгової марки, зокрема особливості управління брендингом на різних етапах;

4. Структурувати методичні підходи до оцінки ефективності системи брендингу у контексті конкурентоздатності підприємства;
5. Проаналізувати зовнішньоекономічну діяльність ТОВ «Санфілл», обсяги виробництва та реалізації продукції;
6. Дослідити формування, стан та розвиток торгової марки «Sunfill»;
7. Розглянути шляхи просування торгової марки в сучасних умовах ринку;
8. Проаналізувати конкурентне середовище ринку здорових снєків та визначити конкурентоздатність торгової марки в очах споживачів;
9. Визначити найбільш оптимальні шляхи експортного просування торгової марки ;
10. Розробити систему подальшої оптимізації ефективності торгової марки «Sunfill» на ринку України;
11. Аргументувати ефективність запровадження пропонованих маркетингових інструментів брендингу.

**Об'єктом** дослідження є процеси формування і управління торговою маркою підприємства в сучасних ринкових умовах.

**Предметом** дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів з управління розвитком торгової марки як фактором конкурентоздатності підприємства.

У процесі дослідження використано наступні **методи**: монографічний – для розкриття суті, значення торгової марки, структурно-функціональний – для узагальнення елементів системи підприємства та визначення їх місця в успішності бренд-менеджменту, історичний – для дослідження еволюції формування та розвитку торгової марки, абстрактно-логічний – для побудови алгоритму створення торгової марки і її просування підприємством, методи економічного аналізу (графічний, відхилень, коефіцієнтів) – для аналізу фінансово-економічної діяльності підприємства, класифікації – для розподілу методів просування торгової марки та шляхів розвитку підприємства.

**Інформаційним забезпеченням** роботи слугували наукова література, дані бухгалтерської та організаційної звітності підприємства ТОВ «Санфілл» та

внутрішня документація, Закони України, постанови Кабінету Міністрів України, дані з періодичних видань та Інтернет-ресурсів. У роботі використовувалися роботи вітчизняних та зарубіжних дослідників, таких як А. М. Чернишева [63], І. Ф. Варга [13], Т. В. Кузькіна [24], А. П. Панкрухін [38], Ю. Н. Лапигін [28], О. С. Габінська [14], Н. Є. Кузьо та Н. С. Косар [26], В. Ю. Ярмач [65], Ж. Ламбен [27], М. Гребеш [72], Л. Де Чернатоні [69], Дж. Річардсон [77], Г. Чармесон [62] та ін.

**Структура та обсяг дипломної роботи** – дипломна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (77 найменувань), додатків (6). Загальний обсяг дипломної роботи викладено на 115 сторінках, основний зміст – 110 сторінок.



## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТВОРЕННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ТОРГОВОЮ МАРКОЮ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

### **1.1 Сутність, значення та функції торгової марки**

Торгова марка разом з іншими ідентифікованими нематеріальними активами є невід'ємними частинами інтелектуальної власності підприємства з юридичної точки зору та складовими інтелектуального капіталу – з економічної. Перехід від індустріального до інформаційного суспільства та типу ведення підприємницької діяльності зумовлює підвищену актуальність розуміння економічних, юридичних та маркетингових аспектів створення і використання торгівельної марки. Соціально-орієнтована економіка України ставить нові задачі перед компаніями та робить необхідним розуміння принципів формування, розробки та підтримки торгової марки на ринку.

Торгова марка є певним відображенням потреб та вимог споживачів. Підприємці не можуть використовувати товар чи послугу як самостійне джерело задоволення потреб, адже лояльність та довіра споживачів виходять за рамки базових характеристик товару. Покупці бажають бачити надійного партнера-постачальника у виробнику, що вимагає покращень у інформаційній політиці. Задля повного розуміння значення торгової марки варто розглянути визначення, що надані у вітчизняній та зарубіжній літературі.

Перед нами постає проблема визначення термінів «товарний знак», «торгова марка» та «бренд» через те, що не існує наразі загального підходу до розуміння цих явищ. Вітчизняні та зарубіжні дослідники часто плутають ці визначення, через що складно знайти першоджерело з чітким розмежуванням цих понять.

П.С. Зав'ялов зазначає, що товарний знак (торгова марка) – це зареєстроване у відповідному порядку значення, що було надане товару для його відмінності від інших та вказування на його виробника. Це малюнок, символ, знак, певне поєднання букв та цифр. Марка розуміється як засіб індивідуалізації виробника [32, С. 68]. Ми вважаємо, що це визначення є описовим для цілого підходу у маркетинговому комплексі. Головна його характеристика – це

визначення торгової марки саме з юридичної точки зору, враховуючи необхідність її реєструвати. Схоже визначення надає Е. П. Голубков: марка – це назва, термін, знак, символ, малюнок чи їх комбінація, що спрямовані на ідентифікацію продукту та диференціації його від продуктів конкурентів [16, С. 46].

Наступні дослідники підходять до визначення торгової марки та бренду з точки зору контакту зі споживачем. Саме лояльність покупця та його уявлення про товар, компанію, формує товарну марку чи бренд. Наприклад, Скот М. Девіс зазначає, що «Торгова марка – це нематеріальний актив, що показує все, що робить компанія, і те, чим вона є» [18, С. 17]. Тобто, даний дослідник робить акцент на природі цього активу, а також узагальненому сприйнятті торгової марки споживачами у взаємозв'язку в цілому з компанією.

Генрі Чармесон відзначає, що «Торгові марки – це назви, під якими фірма рекламує та продає свою продукцію» [62, С. 56]. Не зважаючи на правильність підкреслення організаційної складової торгової марки, дане визначення не розкриває суті і значення торгової марки.

І.В. Крилов. вважає, що не існує точного визначення торгової марки в українській чи російській мові [32]. На його думку, найкраще описує це явище образ марки у свідомості споживача, адже саме це формує відмінність товару від інших конкурентів. Фактично, він поділяє поняття торгової марки на словесну та візуальну частину, яка формується рекламою та повідомленнями компанії споживачу. Автор цієї позиції окреслює торгову марку саме з точки зору маркетингової складової.

В.Г. Щербак вважає, що відсутність єдиної термінології у літературі дозволяє визначити три основні підходи до визначення ключових понять «товарний знак», «торгова марка» та «бренд» [56]. Отже, торгову марку можна визначити як комбінацію товарного знаку та зовнішніх атрибутів і активів марки (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Підходи до розуміння сутності понять «товарний знак», «торгова марка», «бренд»

Джерело: [56, С. 32].

Ми вважаємо, що варто перейти до визначень поняття «бренд», аби зрозуміти відмінність від «товарної марки», оскільки така порівняльна характеристика дасть можливість більш рельєфно окреслити сутнісні ознаки торгової марки.

Американська асоціація маркетингу у 1960-х роках надавала наступне визначення бренду: «Це ім'я, знак, символ чи дизайн чи комбінація всього цього, спрямовані на ідентифікацію товарів чи послуг одного продавця чи групи продавців, а також для відмінності товарів чи послуг від товарів чи послуг конкурентів» [68]. Це визначення дуже схоже на трактування товарної марки чи товарного знаку, тому ми звертаємося до праць інших дослідників. На нашу думку, така схожість між визначеннями виникла через те, що більшість першоджерел створювались на англійській мові, у якій товарний знак, товарна марка та бренд часто використовувались під одним терміном – «brand», що у перекладі «бренд».

Англійський маркетолог Пол Фелдвік дає наступні визначення бренду: «Бренд – впізнаваний та надійний символ походження та водночас гарантія гарної роботи», «Бренд – це обіцянка задоволення потреб споживача в тому ж обсязі, що й завжди» [57, С. 26].

Девід О.Гілві, відомий діяч рекламної та маркетингової сфери, надав такі визначення: «Бренд – це неосяжна сума характеристик продукту: його імені, пакування, ціни, його історії, репутації та типу рекламування. Бренд також являє собою поєднання враження, яке він справляє на споживачів, та результату їх досвіду від користування бренду» [62, С. 58].

В. Тамберг та А. Бад'їн визначають бренд як «результат комунікаційного впливу, який виражається в утворенні унікального та привабливого образу об'єкту споживання». Ми вважаємо, що це визначення є досить точним та характеризує бренд з іншого боку, без прив'язування до знаків та символів. Цікавим є виділення наступних ознак бренду: комунікаційний вплив на споживача, унікальність та привабливість образу та товар чи послуга як основа для формування бренду у свідомості покупця [54, С. 34].

Т.О. Загорна надає визначення бренду як «вдалу торгову марку, що одержала значні переваги, та має значний потенціал подальшого розвитку, здатна розширити присутність підприємства на ринку, збільшити його конкурентні переваги, ідеальний інструмент взаємодії виробника зі споживачем» [19, С. 41]. Ми вважаємо, що це визначення досить чітко описує суть бренду, адже саме рівень контакту зі споживачем описує конкурентоспроможність та перспективність виробництва через бренд. Крім того, цим визначенням окреслюється межа між брендом і торговою маркою, яка не завжди може перейти у формат бренду.

На основі аналізу визначень дослідників, ми можемо сформуванати наступну відмінність між брендом та товарною маркою чи знаком – це розмір та вага образу виробника та його товару у свідомості споживача. Товарна марка має потенціал для того, аби стати брендом, але для цього треба використовувати певні маркетингові інструменти управління торговою маркою. Наприклад, такі

марки як Coca-Cola, Toyota, Head&Shoulders - це бренди, всесвітньовідомі та впливові. Їх назви говорять самі за себе та викликають певні асоціації у споживача, які закладали маркетологи та засновники компаній.

Отже, торгова марка та бренд це взаємозалежні поняття та грають велику роль і для споживача, і для виробника. Ми вважаємо потрібним виділити їх функції, які можна знайти у визначеннях вищезазначених дослідників, адже великий вплив марки на ринок створює необхідність всебічного її розуміння.

Виділення товару серед конкурентів та персоналізація товару і виробника – це ключова функція марки. Сильна торгова марка чи бренд стають певним «ключем» до свідомості споживача. Виробник може створити будь-який образ та потрібні асоціації за допомогою марки [63].

Правовий захист за допомогою торгової марки це ефективний метод захисту від підробок чи недобросовісних конкурентів. Також марка виконує рекламну функцію та допомагає споживачу орієнтуватися у великій кількості товарів та виробників. Складно утримувати позиції підприємства, якщо бренд не має яскравого логотипу, назви чи образу, саме тому торгова марка має ключове значення для розвитку.

Торгова марка має власну цінність та може бути об'єктом купівлі-продажу. На будь-якому життєвому етапі марки, компанія може продати чи придбати нову марку у власний портфель, ефективно керуючи маркетинговим комплексом.

Також варто виділити функцію розширення на нові сегменти та ринки. Торгова марка може успішно переходити на інші сегменти з метою залучення нових споживацьких груп, що робить масштабування компанії легшим.

На нашу думку, ключове місце в розумінні функцій торгових марок, знаків та брендів має їх історія створення та розвитку, адже на кожному етапі вони мали різні завдання. Також важливо зрозуміти логіку їх створення. З моменту появи торгівлі у світі, споживачі завжди мали ключовий вплив на її розвиток, а отже і на розвиток торгових марок.

На основі визначень дослідників та аналізу літературних джерел, ми можемо певні функції торгової марки та бренду (табл. 1.1). Це дозволить більш ґрунтовно зобразити різницю між ними.

Таблиця 1.1

## Функції торгової марки та бренду

Функція	Торгова марка	Бренд
Інформативна	Інформує споживача про виробника.	Інформує споживача про якість, гарантує звичний досвід взаємодії з продуктом.
Рекламна		Формує лояльність та емоційно стимулює повторні покупки.
Бар'єрна	Захищає продукцію від підробок. Її використання регулюється законодавством.	Захищає товар серед споживачів, утворює коло лояльних покупців.
Регулятивна	Регулює взаємовідносини між виробниками, означає кордони сегменту виробників.	Регулює взаємовідносини між виробниками та споживачами.
Формування престижу	Є гарантом якості та чесності виробника.	Є гарантом стійких емоційних вражень, формує бажання розповідати про товар.
Дохідна	Підвищує вартість підприємства за рахунок поширення, може бути об'єктом купівлі-продажу.	Суттєво підвищує вартість підприємства за рахунок сили впливу на споживача.
Розширення	Може розширюватись на інші сегменти та ринки.	

Джерело: розробка автора.

Цікавим є те, що інформативна та рекламна функції мають однакове значення для торгової марки. Оскільки у рекламній діяльності компанії, як правило, використовують саме бренд як стимул до здійснення покупки та намагаються емоційно впливати на споживачів, торгова марка має більш вузьке застосування. Також, функція розширення на нові сегменти та ринки є спільною для цих активів. І торгова марка, і бренд можуть бути однаково успішно перенесені на нові ринки.

Дослідники виділяють наступні етапи в історії створення та розвитку торгових знаків [58]:

1. Період древніх часів. Поява першої торгівлі та обміну у базовому вигляді, а з ними і знаків у вигляді клейма для підтвердження походження товару;
2. Середньовіччя (11-12 ст.). Поява промислових угруповань, виробничих цехів, організацій та гільдій. Маркування товару допомагало слідкувати за виконанням правил виробництва;
3. 16-19 ст. В цей час з'являються товарні знаки сучасного типу з відповідною законодавчою підтримкою. Судова система отримує розвиток для контролю за підробками товарних знаків;
4. Сучасність. Період розвитку торгової марки як інтелектуальної та промислової власності, удосконалення законодавства та масове розповсюдження марки як базової необхідності.

Історія появи та розвитку торгових марок має дуже глибоке коріння. Відомо, що ще у кам'яному віці, більше 5-ти тисяч років до н.е. маркували посуд для продажу, обміну та придбання [59]. Виробники та продавці різних базових продуктів, таких як шкіра, зброя чи будівельних матеріалів ставили позначки на них у вигляді клейма. Це могли бути літери (ініціали) чи інші символічні позначки, які мали віднести товар до певної людини чи місця продажу. Ми можемо назвати ці символи торговими марками, адже вже в той час вони виконували ту саму роль, що виконує торгова марка чи бренд сьогодні – створити образ в уяві споживача про приналежність товару виробнику.

С.Д. Хажмурадова зазначає, що подальший розвиток таке маркування отримало у середні віки, у час розквіту ремісничої справи [58]. Виробники маркували товар задля того, аби показати що нові правила виробництва були витримані.

Наступними маркуваннями стали сімейні герби, ознака приналежності товару родині, яка його створила. Пізніше, за розповсюдженням виробничих цехів вони також почали позначати товари своїми знаками. Це також було показником якості, адже кожний цех бажав мати свій знак тільки на найкращому товарі.

У 1266 році був створений перший законодавчий акт у Англії, що контролював торгові марки [77]. Він зобов'язував хлібопекарів маркувати хліб, аби можна було відслідкувати який пекар робив неякісний товар. Цей акт суворо контролював факти підробок знаків чи їх відсутність. З 8 по 15 сторіччя все більше сфер переймало цю технологію, від виробництва паперу до видавництва книг. Майже всі європейські країни використовували маркування товару для відстежування якості чи виробника. Проте, на той час виробники ще не використовували ці знаки для привертання уваги споживачів чи створення певного образу виробництва в уяві клієнтів. Реклама була досить базовою – розповідь від однієї людини до іншої, тому маркування хоч і контролювалося певними органами, але мало на меті лише контроль за виконанням законодавчих актів.

У 1883 році була підписана Парижська конвенція про охорону промислової власності, де вперше було використано термін «фабрична марка» [65]. Це дало початок сучасному використанню символіки на товарах. У 19 сторіччі почали використовувати терміни «товарна марка», «товарний знак», що дало поштовх для виробників товарів реєструвати їх як інтелектуальну власність та використовувати для рекламування товарів.

Вільям Проктор та Джеймс Гембл у 1880 році зареєстрували свою першу товарну марку «IVORY», під якою широко рекламувалася мильна продукція. Ми вважаємо, що саме з цього моменту в історії можна говорити про використання



товарних знаків, марок та брендів як про символи, що офіційно зареєстровані та виконують рекламну функцію [1]. Ця універсальна ідентифікація товарів допомогла виробникам розповсюджувати інформацію про свої товари та розвивати територію торгівлі.

Характерною особливістю реєстрації товарних знаків того часу була відсутність правового захисту. Виробники реєстрували символи та марки, проте не було механізму, який попереджував би появу їх відкритих копій. Тому з часом ця проблема стала досить актуальною, адже виробники товарів, які бажали швидко долучитися до такого розвитку торгівлі, могли просто маркувати свої товари чужими символами та не відчувати страху бути покараними. З іншого боку, навіть великі виробництва не мали достатньо влади аби зупинити ці процеси самотійно. Першими почали працювати над цією проблемою суди в Англії, які створювалися саме з метою контролю торгових марок та заборони копіювання [64].

Ринкова економіка надавала широкі можливості для розвитку використання торгових марок. На ринках з'являлися великі обсяги нової продукції різних виробників і з часом споживачі почали відчувати складнощі з вибором. Це призвело до визнання торгової марки як результатом інтелектуальної діяльності та об'єктом права промислової власності з виключними правами на неї. З цього часу товарна марка виконувала не тільки функції рекламування чи вияву якості виробника, а й регулятивну, адже товарний знак міг регулювати товарообіг та взаємовідносини між виробниками та споживачами.

Окремо варто зазначити, що розвиток торгових марок в Україні має досить коротку історію, адже він контролюється законами та правовими актами, що були прийняті відносно нещодавно:

1. Закон України «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг» від 15.12.1993 р. № 3689-12 [229];
2. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 р. № 435- IV;

3. Правила складання, подання та розгляду заявки на видачу свідоцтва України на знак для товарів і послуг, що зареєстровані в Міністерстві юстиції України від 22.09.1997 р. за № 416/2220;
4. Міжнародні договори, яким підпорядковується Україна (Паризька конвенція про охорону промислової власності, Париж, 20 березня 1883р. з урахуванням поправок).

Закон України «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг» надає досить скорочене визначення торгової марки – «Позначення, за яким товари і послуги одних осіб відрізняються від товарів і послуг інших осіб» [44]. В свою чергу, Правила складання, подання та розгляду заявки на видачу свідоцтва України на знак для товарів і послуг мають перелік типів знаків, що можуть бути об'єктами правової охорони: словесні, графічні композиції у площині, об'ємні у вигляді фігур чи композицій, або комбінації всього вищезазначеного. За документом, «знак може бути звуковим, світловим, а також кольором чи поєднанням кольорів тощо» [43].

Цивільний кодекс України надає більш розгорнуте значення: «торговельною маркою може бути будь-яке позначення або будь-яка комбінація позначень, які придатні для вирізнення товарів (послуг), що виробляються (надаються) однією особою, від товарів (послуг), що виробляються (надаються) іншими особами. Такими позначеннями можуть бути, зокрема, слова, літери, цифри, зображувальні елементи, комбінації кольорів» [60]. Торгова марка є об'єктом права інтелектуальної власності та право власності засвідчується відповідним свідоцтвом, яке подовжується кожні 10 років у порядку, встановленому Законом.

Також Національний стандарт № 4 «Оцінка майнових прав інтелектуальної власності» від 03.10.2007 за №1185 підтверджує статус торгової марки як об'єкта права інтелектуальної власності та включає його до необхідних нематеріальних об'єктів при оцінці майнових прав інтелектуальної власності [35].

Оскільки франчайзинг набуває все більшого поширення в Україні як модель ведення підприємницької діяльності, використання торгової марки

вимагає законодавчого регулювання та розглядається у контексті оціночної діяльності.

Важливими є аспекти, викладені у Національному положенні (стандарті) бухгалтерського обліку 8 «Нематеріальні активи» Міністерства фінансів України від 18.10.1999 року за № 242. За документом, «Нематеріальний актив – немонетарний актив, який не має матеріальної форми та може бути ідентифікований» [42]. Торгова марка може бути визначена як нематеріальний актив, проте це не розповсюджується на випадки розробки марки ліцензіаром, оскільки відповідні витрати не можуть бути відокремлені від загальних витрат на підприємницьку діяльність.

Торгова марка з точки зору бухгалтерського обліку має велике значення для підприємства, адже, як зазначено вище, є певні вимоги до розробки та оформлення нематеріальних активів. Також це визначається важливістю оцінки вартості торгової марки.

К.В. Бажеріна зазначає, що є важливі причини для ретельного аналізу вартості торгової марки або бренду, серед яких є бухгалтерська звітність, планування оподаткування, відносини з інвесторами, внутрішній менеджмент, обґрунтування кредитоспроможності, правові аргументи, ліцензування і франчайзинг, аспекти злиття і придбання (табл. 1.2) [4].

Таблиця 1.2

#### Фактори необхідності оцінки торгової марки

Фактор	Значення
Бухгалтерська звітність	За правилами бухгалтерського обліку, компанії мають відображати вартість ТМ, якими володіють.
Планування оподаткування	За використання ТМ, компанія має сплачувати роялті головним філіям.
Відносини з інвесторами	Інвестори зацікавлені у створенні сильних ТМ, тому для них важливо бачити дохідний прогрес інвестицій.

Продовження табл. 1.2

Фактор	Значення
Внутрішній менеджмент	Рішення, що приймаються всередині компанії впливають на вартість ТМ.
Обґрунтування кредитоспроможності	Заявки на одержання кредитів включають в себе опис важливих активів компанії, таких як ТМ.
Правові аргументи	Такі судові справи, як ліквідація майна збанкрутілої компанії чи піратство вимагають розуміння вартості ТМ.
Ліцензування і франчайзинг	При наданні прав на використання ТМ при даних видах бізнес-діяльності потрібний розрахунок плати за користування на основі вартості ТМ.
Злиття і придбання	При поглинанні компаній чи придбанні окремих ТМ найбільша частка суми базується на вартості ТМ та приймається відповідне рішення на цій основі.

Джерело: [4, С. 2].

На основі всього вищезазначеного, нами розроблено таблицю 1.3 для розкриття сутності торгової марки задля узагальнення різних поглядів та факторів створення, існування і розвитку торгової марки.

Таблиця 1.3

#### Ключові аспекти сутності торгової марки

Аспекти	Сутність
Економічний аспект	Торгова марка – це нематеріальний актив підприємства, який може приносити економічну вигоду при вдалому управлінні та є джерелом конкурентоспроможності.
Юридичний аспект	Торгова марка – це нематеріальний актив, що є об'єктом права інтелектуальної власності. Його створення та використання регулюється Законодавством України та копіювання чи плагіат розглядається у судовому порядку.

Продовження табл. 1.3

Аспекти	Сутність
Маркетинговий аспект	Торгова марка є знаком, що був наданий товару чи групі товарів задля їх відмінності від інших товарів. Вона може формувати лояльність споживачів, пригортати увагу та є певним гарантом якості виробника. При певному розширенні іміджу, може перейти у категорію бренду.
Організаційний аспект	Торгова марка вимагає комплексного підходу з боку менеджменту для успішного розвитку та використання у ринкових умовах. Бренд-менеджмент використовується на всіх етапах запровадження торгової марки.
Оціночний аспект	Торгова марка є нематеріальним активом, що може вимагати проведення оцінки майнових прав та вартості і може бути об'єктом купівлі-продажу.
Бухгалтерський аспект	Оформлення торгової марки у звітності підприємства регулюється Національним стандартом бухгалтерського обліку, де зазначені вимоги до визначення та експлуатації.
Законодавче регулювання	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Закон України «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг» від 15.12.1993 р. за № 3689-12 [229];</li> <li>2. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 р. № 435- IV;</li> <li>3. Правила складання, подання та розгляду заявки на видачу свідоцтва України на знак для товарів і послуг, що зареєстровані в Міністерстві юстиції України від 22.09.1997 р. за № 416/2220;</li> <li>4. Національний стандарт № 4 «Оцінка майнових прав інтелектуальної власності» від 03.10.2007 р. за №1185;</li> <li>5. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку Міністерства фінансів України від 18.10.1999 р. за № 242;</li> </ol>

Продовження табл. 1.3

Законодавче регулювання	6. Міжнародні договори, яким підпорядковується Україна (Паризька конвенція про охорону промислової власності, Париж, 20.05.1883 р. з урахуванням поправок).
Функції торгової марки	Інформативна, бар'єрна, регулятивна, дохідна, функція розширення та функція формування престижу. При розширенні до категорії бренду з'являється рекламна функція.

Джерело: розробка автора.

Аналіз визначень та історії розвитку торгових марок та знаків дозволяє зробити висновок про виключну актуальність розуміння процесів управління торгової марки для сучасного виробника. У всі часи вони мали потребу у виокремленні свого товару з-поміж конкурентів. В той же час, споживачі мали потребу у спрощенні вибору, адже чим швидше розвивається ринкова економіка, тим більша кількість товарів з'являється на полицях магазинів.

## 1.2 Життєві цикли торгової марки та відповідне стратегічне управління

Управління торговою маркою на всіх етапах її життєвого циклу це важливий момент розвитку всього підприємства в цілому, адже це передова комунікація зі споживачем. Враховуючи постійні зміни у макросередовищі, тенденціях, функціонуванні самої компанії, маркетолог має ефективно управляти торговою маркою та брендом, розвивати та розширювати сфери впливу, охоплювати нові споживацькі сегменти і підтримувати наявні. Також важливим фактором управління є місце серед конкурентів, адже торгова марка є самостійним джерелом конкурентоспроможності.

Для розуміння сутності управління та прийняття рішень відносно стратегічного менеджменту торгової марки, варто розглянути її життєві цикли та

їх особливості. А.М. Чернишева та Т.Н. Якубова надають загальний цикл торгової марки, що складається з чотирьох етапів [63].

1. Етап запуску. Особливість цього етапу полягає у невідомості торгової марки для споживача, а отже, немає образу чи контакту. Дослідниця зазначає, що цей етап вимагає великої кількості інвестицій, оскільки треба комплексно працювати над створенням контакту зі споживачем та утворенням базової лояльності;
2. Етап росту. Цей етап також потребує інвестицій, але не стільки для інформування споживача, скільки для стимулювання першої покупки. Виробник має керуватися результатами дослідження ринку, які мали бути проведені на попередньому етапі або заздалегідь, аби інвестиції були спрямовані у правильному напрямку. Також на цьому етапі мають бути пораховані перспективи подальшого розвитку для торгової марки;
3. Сформована торгова марка. Етап стабільності та підтримки наявного стану. Як правило, торгова марка знаходиться на стабільному ринку та споживачі добре з нею ознайомлені, тож мають вільний вибір товарів. Завдання виробника на цьому етапі – контролювати конкурентоспроможність марки та працювати над подовженням цього періоду. Також ключовим є наявність повторних продажів, адже вони є прямим наслідком лояльності споживачів та формують основних дохід компанії;
4. Етап занепаду. Перевага цього етапу полягає у стійкому колі споживачів, які добре знають цю торгову марку. Проте, стабільність у проявах виробника обертається відсутністю розвитку та бажанням клієнтів шукати нових емоцій у конкурентів. На цьому етапі мають запроваджуватися нові інструменти маркетингового управління, методи стимулювання збуту, проте вони не гарантують повернення до попереднього етапу, є ризик обезцінювання торгової марки та бренду.

Життєвий цикл торгової марки більшою мірою визначається саме маркетинговими заходами та інвестиціями, їх напрямком. Жан-Жак Ламбен також виділив 5 стадій розвитку марки після дослідження більше тисячі торгових марок та брендів, що зображені у вигляді схеми на рис. 1.2. Автор зазначає, що будь-яка торгова марка проходить через ці етапи, і єдине виключення з цього правила – це її модифікування та адаптація під зовнішні умови ринку [27]. Приблизно 85% досліджених марок проходили через два, три або чотири етапи.



Рис. 1.2. Життєві цикли торгової марки

Джерело: [27].

Етап впровадження вимагає активного розвитку власної індивідуальності марки, її ідентифікації з-поміж великої кількості конкурентів та розробку певних асоціацій, образу для споживача. Далі настає етап затвердження. Жан-Жак Ламбен відзначає, що після відходження моди на другий план, лишаються лише найбільш перспективні марки [63]. Продажі знижуються, дилерські мережі не так зацікавлені у співпраці з маркою. Після проходження цього етапу, марки що залишилися, утворюють свої кордони на ринку та остаточно займають позиції.



На етапі консолідації торгова марка вже визнана споживачем та зайняла своє місце, проте постає нове завдання – активне розширення та збереження своєї долі ринку. Марка повинна показати свої амбіції та стратегічні плани.

Далі торгові марки та бренди, які знаходять нові канали комунікації (розгортаються) зі своїми групами споживачів та можуть охоплювати нові долі ринку, успішно розвиваються. Інші ж не можуть знайти нові ідеї та нові шляхи розвитку, тому потрапляють до групи спадаючих або переживають маркетингові кризи. Цей етап часто вимагає оновлення маркетингових заходів та інструментів через стабільність попиту.

Коли бренд займає орбітальне положення, це означає що він успішно контролює свої позиції на ринку та займає лідируюче положення серед конкурентів. Марки цього етапу вже мають великий статус, досвід, історію та групи споживачів з високим рівнем лояльності. Загроза з'являється для тих марок, які не встигають постійно оновлювати себе, свої повідомлення та вигляд, адже цього вимагає ринок, який постійно переживає зміни.

За життєвим циклом Жан-Жака Ламбена, два основних етапи, на яких торгова марка може вийти з ринкових умов, це затвердження та розгортання. На етапі затвердження марка має захопити ринок своїм потенціалом та перспективами [27]. У цьому випадку вона може перейти на наступний етап, хоча і надалі треба докладати великих зусиль аби утриматися.

На етапі розгортання торгова марка може зайняти три позиції: зростання, спадання або перспективне спадання. При спаданні марка поступово втрачає свої позиції та при переході на орбітальне положення втрачає свого споживача остаточно. Як правило, це відбувається при слабкій зміні маркетингових інструментів та невдалій адаптації під умови ринку. Перспективне спадання - це рух вниз на стадії розгортання, проте марка ще може врятувати свої позиції при своєчасному застосуванню бренд-менеджменту, який поверне її на лідируючі позиції.

На нашу думку, усі позиції можуть закінчуватися успіхом лише за умови контролю споживацької лояльності, адже саме це може врятувати бренд, навіть

в останній момент. Підприємство не може відчувати себе у безпеці на будь-якому етапі життєвого циклу, ринок постійно змінюється, а отже, вимагає адаптивних заходів для перспектив.

Розуміння життєвих циклів торгової марки та бренду є ключовим для впровадження процесів управління (брендингу). Ми не маємо сумнівів у тому, що брендинг, безумовно, має ключовий вплив на прийняття рішення про покупку у споживача. Тому варто розглянути визначення брендингу у науковій літературі.

А.П. Панкрухін визначає брендинг як цілеспрямоване створення, розповсюдження, збереження та розвиток бренду або торгової марки. На його думку, це широкий комплекс інформаційних інновацій, який включає в себе знання спеціалістів з різних сфер: економіки, психології, соціології, дизайну та ін. У своїх роботах автор зазначає, що головна мета брендингу це створення довіри у споживача до компанії та її товарів таким чином, аби ця лояльність була максимально довгостроковою [38].

І.В. Струтинська зазначає, що брендинг - це «обґрунтована маркетинговими дослідженнями спільна творча робота рекламодавця, організації, яка реалізує товар і рекламного агентства з забезпечення широкомасштабного (який використовує різні види, засоби, форми і методи реклами) впровадження у свідомість споживача персоналізованого бренд-іміджу (образу), маркованого певним товарним знаком товару або ж сімейства товарів» [10, С. 12]. На нашу думку, це найбільш точне визначення, оскільки воно охоплює мету брендингу, зацікавлені та активні сторони та споживача, який є центральною фігурою. Також цікавим є те, що автор виділяє обґрунтованість маркетинговими дослідженнями, адже для правильного вибору стратегічного розвитку товарної марки важливо мати достатньо достовірної інформації відносно споживацьких поведінки та потреб.

Брендинг, як управління торговою маркою, має наступні задачі [7]:

1. Стабілізація. Підтримка системи маркетингових інструментів та заходів у необхідному стані за допомогою безперервного аналізу ситуації;
2. Визначення мети. Брендинг має чіткі кордони та цілі, які мають бути визначені. Також важливо визначити інструменти та кроки, необхідні для досягнення мети;
3. Виконання плану. Торгова марка, як і будь-який інший компонент підприємства, має чітку стратегію розвитку, підтримки та розширення. Брендинг виконує функцію проведення торгової марки до бажаного стану;
4. Стеження. В умовах постійних змін ринку та споживацьких потреб, брендинг допомагає відслідковувати тенденції та застосовувати їх у правильному напрямку;
5. Оптимізація. Кожна маркетингова система потребує удосконалення та оптимізації, тому брендинг як система управління допомагає у покращенні процесів на підприємстві відносно торгової марки.

На нашу думку, брендинг це комплексний механізм просування та розвитку торгової марки, що є основною особливістю цього процесу. Оскільки кожне виробництво та підприємство мають певні відмінності, і торгова марка має на меті індивідуалізувати їх товари та послуги, брендинг також має відрізнитися у кожному випадку.

Оскільки брендинг вимагає системного, стратегічного підходу в управлінні торговою маркою, ми виокремили основні фактори успіху цього процесу. Виробник та спеціаліст з маркетингу мають звертати увагу на наступні особливості: експертна оцінка контакту зі споживачем, формування ідентичності та архітектури бренду, контроль нематеріального капіталу торгової марки.

Експертна оцінка контакту зі споживачем важлива для аналізу потреб, точок контакту, можливих комунікаційних заходів. Брендинг має закрити певні «болі» споживача, аби зацікавити його у покупці та викликати емоційну реакцію на товар. Точки контакту визначаються не тільки на основі сегментів та

цільових аудиторій, а й на основі головного повідомлення бренду. Наприклад, якщо головна характеристика товару це якість, тоді головне повідомлення має спиратись саме на цю особливість та шукати сегмент, який правильно сприймає якість у цього товару (оскільки якість це досить суб'єктивна міра оцінки).

Формування ідентичності та архітектури бренду визначається місцем товарної марки у ринкових умовах, взаємовідношення з конкурентами та перспективи розвитку унікальності товару. Виробник має відповісти на питання «Чому, як довго, коли будуть купувати товар?». Перспективи для товарної марки також важливо аналізувати, оскільки швидкі зміни ринкового середовища вимагають далекоглядного підходу.

Контроль нематеріального капіталу торгової марки за допомогою маркетингових досліджень це аналіз лояльності до бренду, сприйняття основних характеристик товару, іміджу (репутації). Варто використовувати різні типи досліджень (якісні та кількісні) або проводити аналіз за допомогою сторонніх аудит-компаній. Основною метою такого контролю є розуміння рівня відповідності репутації бренду його ідентичності, тобто наскільки фактичний образ товарної марки відповідає бажаному.

На основі аналізу дослідницької літератури, ми можемо зробити висновок про багатогранність брендингу та його високу необхідність для товарних марок. Саме за допомогою цього процесу товарна марка може розширитись та стати сильним, успішним брендом. Для підтримки, розвитку та оптимізації бренду, виробник та спеціаліст з маркетингу мають комплексно підходити до ідентифікації товару, його особливостей та контакту зі споживачем.

### **1.3 Методичні підходи до оцінки ефективності торгової марки і брендингу**

Конкурентні переваги підприємства грають ключову роль у його формуванні, розвитку та місці на ринку. Виробники з високим рівнем конкурентоспроможності мають більше шансів на успіх та отримання стабільного прибутку. Як ми зазначали вище, торгова марка є самостійним

джерелом конкурентоспроможності, тому важливо ефективно її застосовувати та підтримувати.

Для розуміння суті конкурентних переваг, варто звернутися до наукової літератури. Визначення основних характеристик та особливостей конкурентоспроможності підприємства надає можливість для подальшого аналізу торгової марки та бренду у системі управління виробництвом.

М. Портер зазначає, що успіх функціонування підприємства визначається його рівнем конкурентоспроможності, а саме здатністю ефективно використовувати та направляти ресурси та знаходити нові унікальні типи управління, які допоможуть вести відмінну від конкурентів маркетингову стратегію. На думку автора, конкуренція є мінливою та вимагає адаптивності, адже умови ринку постійно змінюються [41].

М. Роуз вважає, що підприємство може отримати перевагу більшою мірою за рахунок нижчих цін або більших вигод для споживача, адже саме він робить вибір при покупці. Покупець підтримує певних виробників не стільки через лояльність, скільки через бонуси, які може отримати [48].

Жан-Жак Ламбен у своїй роботі «Менеджмент, орієнтований на ринок» наголошує на тому, що на автономію підприємства впливають два фактори: конкурентне середовище ринку і сегменту та споживач, який певним чином сприймає вигоди від контакту з компанією [27]. Ринки, на яких інтенсивність конкуренції досягає піку (як правило, це ринки на стадії зрілості чи стагнації), вимагають більш агресивних маркетингових дій, проте вкрай важливо зберігати баланс ресурсів. Торгова марка у свідомості споживача в першу чергу набуває нових значень, коли компанія впроваджує певну конкурентну стратегію.

На нашу думку, у конкурентних умовах торгова марка має володіти певними особливостями для успіху та підтримки свого місця. По-перше, це привабливість для свого сегменту та переконливість у очах споживача. Задача торгової марки - це переконати потенційного покупця у тому, що переваги його продукту унікальні, і що контакт з виробником буде гідним його грошей. Це укладання певної угоди про надійність товару чи послуги.

Також торгова марка має реально відповідати існуючим характеристикам товару, підкреслювати його особливості. Споживач бажає отримувати реальні переваги від контакту з виробником, та дуже болісно реагує на невинуваті обіцянки. На жаль, бренди в умовах високої конкуренції можуть вдаватися до неправдивих обіцянок, що негативно позначається на репутації та іміджі компанії.

Бути достатньо динамічною торговою марку змушує швидкість змін на ринку. Велика кількість брендів стикаються з тим, що для споживача, конкурентів та ринкового сегменту вони стають застарілими, що має наслідки як на розвитку компанії в цілому, так і на подальших можливостях виживання. Тому мають проводитися постійні дослідження середовища та споживацьких вподобань, впроваджуватись завчасні зміни у всій системі брендингу.

Ми вважаємо, що торгова марка також має легко запам'ятовуватися для конкурентів та бути значимою. Проблема полягає у вдалому веденні стратегії відносно них, доведенні своєї позиції. Створення власного «імені» має враховувати всіх гравців ринку, адже зайняти певне місце (лідер, аутсайдер та ін.) можна лише за допомогою відповідного брендингу, який буде досить «гучним».

Враховуючи усі вищезазначені особливості торгової марки та її функції, на підприємстві має постійно здійснюватися контроль стану марки порівняно з конкурентами. Зміцнення позицій на ринку та довіри споживачів і партнерів вимагає своєчасних дій для захисту, підтримки та розвитку конкурентоспроможності. Науковці виділяють показники, які описують стан торгової марки та мають перебувати під постійним контролем [2]:

1. Привабливість для споживача, популярність;
2. Рівень лояльності;
3. Репутація та імідж, образ виробника у свідомості покупців;
4. Якість товару та її співвідношення з образом;
5. Налагодженість системи збуту та місце у ньому торгової марки.

Система управління конкурентоспроможністю торгової марки вимагає від виробника організації підприємства, що направлена на перспективу та виконання глобальних цілей. Це означає, що зовнішні мінливі фактори неминуче впливатимуть на роботу компанії. Керівництво підприємства має враховувати усі вищезазначені фактори розвитку та підтримки торгової марки для успішного та ефективного стратегічного планування.

Задля переведення торгової марки у категорію бренду, система менеджменту має запровадити глибокий різноаспектний аналіз її діяльності, адже розвиток торгової марки на всіх етапах супроводжується новими викликами та змінами ринку і споживачів. Формування бренду вимагає постійного моніторингу ефективності наявної торгової марки. Для цього розроблені певні методики та методи, які різнобічно аналізують ситуацію не тільки на підприємстві, а й конкурентів.

На нашу думку, головним етапом аналізу ефективності торгової марки є SWOT-аналіз. Ця методика дозволяє виявити слабкі та сильні сторони, можливості та загрози для підприємства та його брендингу. Оскільки торгова марка є певним відображенням компанії, важливо аби вона посилювала сильні сторони, перекривала слабкі, була готова до загроз ринку та максимально використовувала можливості.

SWOT-аналіз має на меті проаналізувати не тільки бренд, а й паралельні аспекти діяльності підприємства, такі як організаційна структура, стійкість споживацької лояльності, фінансова діяльність, зв'язки з громадськістю, інвесторами та ін. Головною перевагою цієї методики є всебічність. Вона розглядає підприємство як за внутрішніми процесами, так і за зовнішніми викликами сегменту та інших учасників ринку (споживачі, інвестори, держава), що дозволяє аналізувати торгову марку разом з розвитком підприємства і формувати відповідну стратегію.

Фінансові показники компанії, такі як обсяги виробництва та реалізації у відповідності до змін торгової марки, виходу на нові сегменти або ринки, допоможуть виявити тенденції до спадання або зростання доходу підприємства.

Як ми зазначали вище, торгова марка може суттєво впливати на фінансові показники та може бути суттєвим підсиленням наявної стратегії компанії. Ринкові умови постійно зазнають змін і бренд допомагає підприємству залишатися на лідируючих місцях, що знайде відображення у фінансових звітах. Ключові показники для аналізу це фінансові зміни у реалізації товару та його виробництві при прийнятті вагомих рішень у просуванні та розвитку торгової марки.

Об'єми реалізації продукції за різними дилерськими мережами надають важливу інформацію відносно цільових партнерів та їх стабільності. При правильному позиціонуванні торгової марки, цільові партнери можуть самостійно робити запити на співробітництво та їх кількість буде збільшуватись пропорційно до сили бренду. Аналіз обсягів реалізації товару за великий проміжок часу надають розуміння масштабів торгової марки. Головні показники для аналізу у цій сфері – кількість партнерів, їх масштаби діяльності та близькість до цільових аудиторій торгової марки. Випадки, коли товар закуповує велика кількість дрібних постачальників та намагається розповсюджувати на зовсім незвичну аудиторію для компанії, не є перспективною стратегією розвитку.

Аналіз цільових аудиторій та партнерів є досить важливим при дослідженні можливих напрямів розвитку торгової марки. Підприємство визначає єдиний фірмовий стиль, що має розповсюджуватись на всі точки контакту з зацікавленими сторонами, тому відповідальні менеджери мають проводити опитування на постійній основі. Відчуття стилю бренду, отримувані ключові повідомлення та асоціації можуть змінюватись у різних споживацьких групах, тому варто розробити опитувальник, який зможе максимально об'єктивно надати результати дослідження. Особливими показниками фірмового стилю торгової марки, які варто аналізувати у подібних опитувальниках, це – привабливість елементів стилю, сучасність, запам'ятовуваність, унікальність, відповідність стилю до повідомлення, сила повідомлення та його простота для сприймання.



При використанні особливих елементів фірмового стилю, таких як незвична викладка товару у магазинах чи подача, варто проводити окремі дослідження у точках продажу. Це допоможе охопити велику частку покупців та дізнатися їх думку про зручність здійснення покупки чи отримання товару.

Воронка продажів це невід’ємна частина діяльності будь-якого підприємства, адже вона дозволяє чітко поставити мету (збільшення покупців, активізація наявних) та проаналізувати слабкі місця у торговій діяльності відносно роздрібних споживачів. Оскільки торгова марка має найбільше значення на двох етапах: привертання уваги та повторна покупка, є потреба у аналізі функціонування цих етапів. При шляху споживача воронкою продажів, на цих етапах важливий не тільки бренд, а й робота продавців, менеджерів, кур’єрів та інших залучений спеціалістів. Якщо при аналізі воронки виявляється, що на цих двох стадіях воронки продажів, кількість споживачів зменшується, потрібно виявити проблемні місця – або організаційна структура, або торгова марка. Можливо, торгова марка не викликає у споживача бажання зробити повторну транзакцію через слабку привабливість, або через слабку систему доставки. Етапи аналізу (табл. 1.4) мають проводитись поступово та з чіткими цілями дослідження.

Таблиця 1.4

## Етапи дослідження воронки продажів підприємства

Етапи	Значення
Визначення мети (корекція воронки)	Визначення мети воронки продажів детермінує її тип та ключові етапи взаємодії зі споживачем.
Визначення етапів зі значним впливом торгової марки	Торгова марка, як правило, впливає на споживача на етапах залучення та повторної транзакції, проте у різних марок бувають різні воронки.

Продовження табл. 1.4

Етапи	Значення
Визначення ключових структурних одиниць на ключових етапах	Варто визначити співробітників, партнерів та факторів, які впливають на споживача саме на ключових етапах визначених на попередньому кроці.
Визначення впливу торгової марки	Ефективність торгової марки визначається опитуваннями та виключенням з можливих перешкод для покупки перед споживачем.

Джерело: розробка автора.

Для аналізу ефективності торгової марки необхідно також провести аналіз конкурентів, оскільки бренд співіснує з ними у ринкових умовах найбільш тісно. Боротьба за потенційного клієнта може стати вагомим фактором для розвитку або стагнації компанії, тому дослідження конкурентів і ставлення споживачів до них варто проводити за допомогою наступних методів:

- Аналіз кількісних та якісних характеристик товарів торгових марок та їх відповідності до обіцяних переваг;
- Розробка карти конкурентів;
- Аналіз присутності торгових марок у діджитал-середовищі (за умови значної дохідності цього каналу);
- Створення багатокутника конкурентного середовища.

Усі ці методи мають на меті виявити поточне місце торгової марки серед інших гравців ринку та виявити слабкі сторони у позиціонуванні.

Для створення багатокутника обираються ключові критерії оцінки торгової марки та товару, такі як рекламна діяльність, дизайн, стиль, ціна, близькість ключового повідомлення та ін. Далі визначаються основні конкуренти у сегменті, які не тільки мають схожий товарний асортимент, а й схожі канали

комунікації (наприклад, діджитал-середовище). Збирання інформації для дослідження проводиться шляхом відгуків споживачів або опитувальників, після чого кожний критерій оцінки отримує відповідний бал.

Карта конкурентів також базується на дослідженні споживацьких вподобань. Як правило, карта має дві осі, з ключовими для споживача критеріями – ціна та якість. Конкуренти та власна торгова марка розташовуються на карті на основі отриманих після опитувань оцінок. Для аналізу ефективності торгової марки, варто розглядати карту конкурентів не як фактичну репрезентацію співвідношення ціна-якість, а як асоціації та образ бренду в очах покупців. При вдалому позиціонуванні, торгова марка може перенести продукцію у категорію преміум сегменту навіть при низькій ціні, тому є потреба в аналізі споживацьких асоціацій.

Аналіз присутності торгових марок у діджитал-середовищі набуває все більшого значення разом з поширенням соціальних мереж. Варто проаналізувати такі показники, як UI/UX-дизайн сайту, кількість реклами у пошукових та соціальних мережах, кількість акаунтів та підписників, відповідність діджитал-стилю фірмовому стилю у магазинах.

Ефективність управління бренду визначається багатьма підходами науковців. Ґрунтовний аналіз системи брендингу на підприємстві вимагає комплексного підходу та у науковій літературі деякі науковці з різних сторін підходять до питання оцінки вжитих заходів (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

## Підходи дослідників до системи оцінки брендингу

Підхід	Суть	Критерії оцінки
Модель Д. Аакера	Оцінка бренду виконується на основі показників використання активів марочного капіталу. Розроблена система «10 показників капіталу бренду» (Дод. 1).	Лояльність, асоціації, проінформованість про бренд, сприйняття його якості. Показники ринкової поведінки.

Продовження табл. 1.5

Модель Л. де Чернатоні	Важливо аналізувати бренд з моменту його створення. Існує матриця для внутрішньої та зовнішньої оцінки бренду та матриця «здоров'я бренду», які заповнюються на основі бізнес-показників та опитувань споживачів (Дод. 2).	Бачення бренду компанією, організаційна культура, задачі бренду, суть бренду, впровадження та пошук ресурсів для його розвитку.
Модель М. Шерінгтона	Дослідник робить акцент на дослідженні життєздатності бренду за допомогою КРІ, який розроблений до стратегії компанії. Система оцінки спрощена.	Виділення домінантного КРІ, за яким здійснюється аналіз.
Модель С. Девіса та М. Данна	Пропонують використовувати концепцію контактного брендингу, що означає контролю точок взаємодії зі споживачем як основного показнику успішності. Дослідники розробили «колесо точок контакту з брендом» для основи дослідження (Дод. 3).	Досвід до покупки, під час покупки та після здійснення покупки. Показники контакту зі споживачем: від програм лояльності до пост-гарантійного обслуговування.

Джерело: [51-53, 69].

Також для діагностики ефективності і конкурентоспроможності торгової марки важливе значення має її вартість. Тобто, чим більша вартість бренду, тим більша конкурентоспроможність та кращі позиції на ринку. Для цього застосовуються, переважно, три методи: порівняльний (ринковий), витратний і дохідний [21].

Витратний метод полягає в обчисленні загальних маркетингових витрат на торгову марку (бренд) за всю історію її існування з урахуванням дисконтування. Науковці зазначають, що цей метод має суттєвий недолік – застосування результатів оцінки можливе лише всередині компанії, оскільки не проводиться порівняння з аналогами на ринку. Витрати не обов'язково сходяться з ціною товару, що ускладнює визначення вартості.

Дохідний метод допомагає оцінити торгову марку за допомогою оцінки доходу від неї у перспективі. Основними факторами для підрахунку є величина грошового потоку, його тривалість та можливі ризики, пов'язані з доходом. Найбільш цікавими методиками цього підходу є Interbrand та V-RATIO. Interbrand найбільш оптимально оцінює фінансові показники вартості бренду, в той час як V-RATIO визначає ефективність та рентабельність торгової марки [50].

Порівняльний або ринковий метод розглядає вартість торгової марки як аналог конкурентам. Визначення бренду на основі даних ринку з купівлі-продажу подібних марок є досить точним, проте в деяких ситуаціях майже неможливий, адже треба отримати інформацію про подібні ринкові операції з аналогами.

Уніфікованого підходу до визначення вартості торгової марки наразі не існує, отже перед виробником постає завдання обрати найбільш оптимальний метод саме для свого товару. Головним аспектом цього процесу лишається відповідність результатів оцінки реальним показникам.

Зважаючи, що конкурентоспроможність підприємства значною мірою залежить від ефективності та привабливості торгової марки, потреба в її глибокій діагностиці та оцінці є незаперечною. Лояльність споживача формує місце компанії у межах ринкового сегменту. Завданням виробника та спеціаліста з маркетингу є не тільки створити успішний бренд, а й підтримувати ефективну систему стратегічного управління, брендингу, які будуть спрямовані на всебічний розвиток торгової марки. Конкуренти в умовах швидких змін ринку так само швидко адаптуються, тому це ставить нові виклики перед підприємством.

## Висновки до розділу 1

На основі всього вищезазначеного, ми можемо зробити наступні висновки:

1. Значення та суть торгової марки недостатньо ґрунтовно розглянуті у вітчизняній науковій літературі через схожість визначень з «торговим знаком» та «брендом». Цей нематеріальний актив можна розглядати за такими аспектами: економічний, маркетинговий, бухгалтерський, організаційний, юридичний, оціночний. Багатогранність застосування торгової марки у системі конкурентоспроможності підприємства детермінує актуальність чіткого її трактування. Ми надаємо наступне значення: торгова марка – це нематеріальний актив (юридично зареєстрована назва або символ), який всебічно впливає на розвиток підприємства, від стимулу до здійснення покупки для споживача до оцінки вартості підприємства при продажі чи ліквідації.
2. Функції торгової марки включають в себе наступні: інформативна, бар'єрна, регулятивна, дохідна, функція розширення та функція формування престижу.
3. Найбільш вагома відмінність між торговою маркою та брендом у системі управління підприємством – це масштаб впливу на компанію та споживача. Ми вважаємо, що при належному управлінні торговою маркою, вона може перейти у категорію бренду та мати більш незалежний характер. Торгова марка при відміні реєстрації може зникнути, проте бренд лишається разом з лояльними споживачами та амбасадорами. Також бренд має додаткову функцію – рекламну, оскільки він сам по собі є рекламою та говорить про якість, гарантію емоційного задоволення.
4. Історія формування торгової марки досить глибока. Дослідники виділяють наступні етапи її формування: період древніх часів (перша торгівля та обмін), середньовіччя (формування промислових угруповань, виробничих цехів), 16-19 ст. (перша законодавча підтримка

торгової марки), сучасність (торгова марка як об'єкт інтелектуального права).

5. Торгова марка має власні етапи життєвого циклу. Етап запуску вимагає активної роботи з формуванням образу торгової марки у свідомості споживачів. Етап росту характеризується стимулюванням повторних покупок. Етап сформованості це стабільність, проте швидкі зміни на ринку можуть вибити торгову марку з сегменту, тому варто розробляти стратегічні цілі. Етап занепаду характерний для компаній, які не встигають адаптуватися під нові бажання споживачів.
6. Брендинг, як управління торговою маркою, має наступні задачі: стабілізація стану бренду, визначення мети управління, виконання плану стратегічних цілей, стеження за ринковими умовами та бажаннями споживачів, оптимізація використання маркетингових інструментів.
7. Серед методичних підходів для визначення ефективності управління торгової марки, ми обрали для дослідження наступні: SWOT-аналіз, дослідження фінансово-економічних показників при прийнятті рішень щодо управління, аналіз цільових аудиторій та партнерів (привабливість елементів стилю бренду, сучасність, запам'ятовуваність, унікальність, відповідність стилю до повідомлення, сила повідомлення та його простота для сприймання), дослідження структури воронки продажів, аналіз конкурентного середовища (карта та багатокутник конкурентів, аналіз присутності у головному торговому середовищі).
8. Додатковими методами оцінки ефективності брендингу є методи С. Девіса та М. Данна, М. Шерінгтона, Л. де Чернатоні, Д. Аакера. Важливим показником успішності торгової марки є її вартість, яку можна оцінити з використанням різних методів трьох підходів: порівняльного (ринкового), витратного і дохідного.

## **РОЗДІЛ 2. ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ТОРГОВОЮ МАРКОЮ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «САНФІЛЛ»**

### **2.1. Аналіз діяльності підприємства ТОВ «Санфілл»**

Товариство з обмеженою відповідальністю «Санфілл» було засноване у 2016 році. Це українське підприємство з виробництва здорового харчування. Не дивлячись на відносно малий час діяльності, компанія зарекомендувала себе як сильний гравець ринку здорових перекусів та солодощів.

Асортимент підприємства досить широкий (Дод. 5) та включає в себе батончики, гранолу, хлібці, печиво та цукерки. Широкий вибір позицій для споживача визначається бажанням компанії охопити велику кількість сегментів та задовольнити високу потребу споживачів у доступних, натуральних та корисних продуктах.

ТОВ «Санфілл» використовує власні потужності виробництва, що дозволяє мінімізувати витрати на роботі з постачальниками. Вона контролює весь процес виготовлення продукції та має відповідні внутрішні сертифікати, зокрема, ISO 22000. Цей стандарт має наступні переваги для функціонування підприємства:

1. В основі стандарту лежить системний підхід, що стосується усіх параметрів збереження продукції на кожному етапі технологічного процесу;
2. Контроль над усіма факторами, що можуть впливати або впливають на безпеку сировини;
3. Розподіл відповідальності за забезпечення заходів безпеки та зберігання харчової продукції;
4. Концентрація основних зусиль і ресурсів підприємства на виявлених критичних і контрольних точках.

Компанія запровадила систему менеджменту харчової безпеки, оскільки це є стратегічним рішенням не тільки для українського ринку, а й для



міжнародного. Наразі вони не мають експорту, проте це є перспективах розвитку. Ми вважаємо за потрібне наголосити, що саме зменшення ризиків пов'язаних з цілями організації, були стимулом для проходження сертифікації.

На початку своєї діяльності, головною перевагою підприємства було запровадження інноваційних на українському ринку методів виробництва, що дало змогу стати лідерами у ніші здорового харчування. Відмова від термічної обробки зі збереженням натуральних властивостей продуктів з довгим терміном зберігання стала головною перевагою бренду.

Не дивлячись на великі обсяги виробництва, організаційна структура підприємства відносно невелика та включає в себе лише ключові позиції. Є два відділи – виробничий та відділ розвитку.

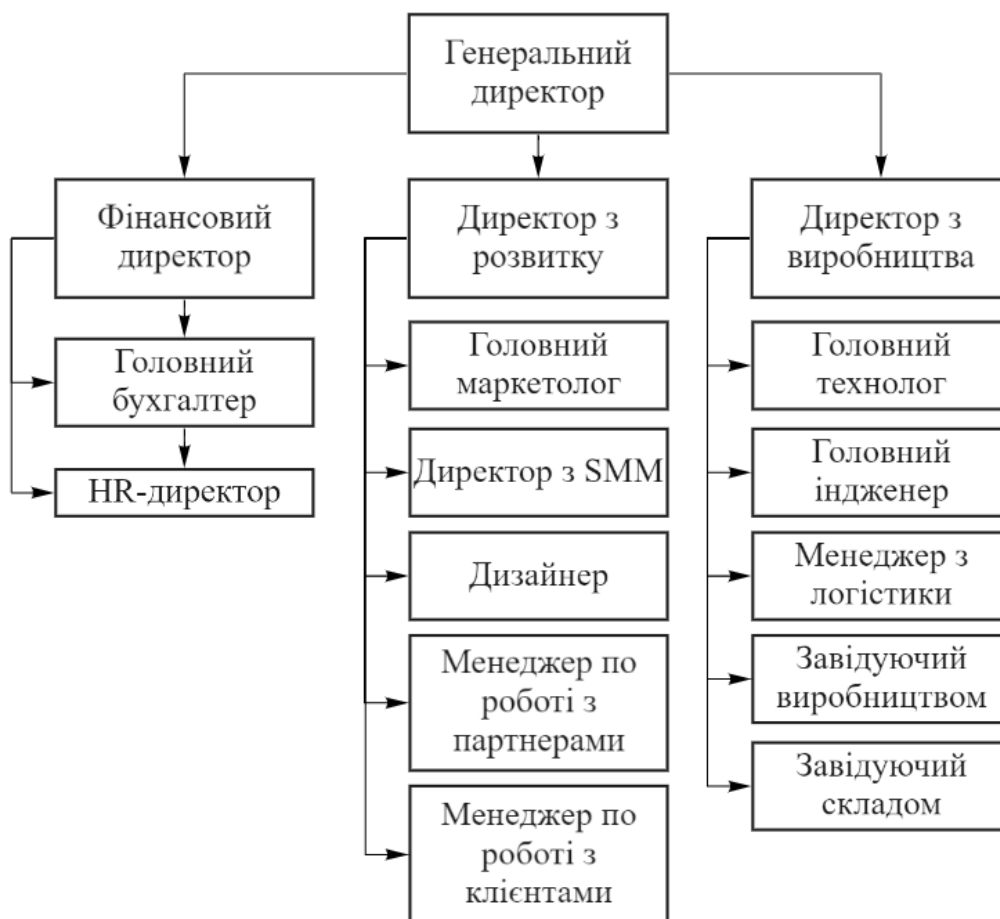


Рис. 2.1 Організаційна структура ТОВ «Санфілл»

Джерело: розробка автора на основі внутрішньої документації ТОВ «Санфілл».

Компанія використовує функціональний тип організаційної структури, що обумовлено створенням відділів зі спеціалістами, які працюють за окремими

напрямами роботи. Така система дозволяє підприємству швидко розвиватися, збільшувати або додавати групи спеціалістів без збитків для існуючих напрямків роботи. Серед ризиків можна виокремити комунікацію між відділами, адже функціональні групи мають налагоджувати взаємозв'язки зі швидким опрацюванням повідомлень, що при такій системі вимагає зусиль.

З самого заснування підприємства, пріоритетом його діяльності було самостійне ведення зовнішньоторговельної діяльності та виробничого процесу. Це допомогло уникнути ризиків, пов'язаних зі сторонніми компаніями, яких можна було наймати для виконання певних функцій. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства здійснюється менеджерами з продажів: менеджер по роботі з партнерами та менеджер по роботі з клієнтами.

Менеджер по роботі з партнерами займається пошуком нових дилерських мереж та партнерів в Україні, веденням переговорів та створенням стратегії розвитку з партнерськими мережами. Враховуючи плани підприємства, буде створений відділ роботи з партнерами, який включатиме експортну складову.

Пошук та відбір партнерів для співпраці ґрунтується на наступних особливостях:

1. Дилерська мережа повинна мати представництва (точки продажу) не тільки у Києві, а й у інших містах України;
2. Цінності компанії повинні збігатися та підсилювати цінності ТОВ «Санфілл»;
3. Характер і обсяг діяльності потенційного партнера має демонструвати перспективність та можливість розвитку як горизонтальну, так і вертикальну;
4. Цільова аудиторія потенційного партнера має збігатися з цільовою аудиторією компанії (буз урахування великих торгівельних мереж).

Політика ведення переговорів у компанії досить відрізняється від загальноприйнятої в Україні. Якщо, зазвичай, підприємство намагається з самого початку отримати якомога більшу вигоду та пропонує товар за трохи завищеною

ціною у надії продати його з додатковим доходом, то ТОВ «Санфілл» пропонує максимально прозору систему ведення переговорів. На початку комунікації з потенційним партнером, представники компанії чітко окреслюють свої вимоги та можливі точки адаптації. Також вони детально вивчають умови партнера та намагаються прийти до згоди не маніпулятивними методами, а відкритими намірами та прозорим виробництвом.

Одним з методів залучення партнерів у перші роки функціонування підприємства, надавалися досить значні поступки для дилерських мереж, адже метою було саме розповсюдження товару та інформування споживача про наявність нового товару на ринку. Наразі ці поступки скоротили, проте не прибрали. Наприклад, діють постійні акції для оптових закупівель товару та підтримується індивідуальний підхід до кожного партнера.

Постійні оптові партнери компанії мають велике значення, тому менеджмент надає додаткові знижки на різні партії товару. Керівництво визначає співпрацю з дилерськими мережами України як одне з найважливіших у стратегічній діяльності підприємства, тому укладені контракти з великими мережами можуть переглядатися та адаптуватися під бажання партнера.

Обов'язки менеджера по роботі з клієнтами включають в себе контроль обслуговування споживачів, які знаходять компанію через власний сайт, партнерські мережі або соціальні мережі. Його основна задача – побудова стратегії комунікації разом з маркетологом та SMM-спеціалістом, аби правильно налаштувати Tone of voice для комунікації зі споживачами.

Директор з розвитку відповідальний за напрямок діяльності компанії. Він приймає стратегічні рішення, відповідає за зв'язки з громадськістю, розвиток підприємства загалом та підтримку образу компанії. Також одна з важливих сфер його діяльності – ціноутворення, при чому не тільки для загальної реалізації, а й для партнерських мереж.

На початку роботи з партнерами, компанія просто продавала товар за оптовою ціною та не мала відношення до дилерської націнки, проте згодом ця стратегія змінилася. Внаслідок частих ситуацій неадекватних націнок, які

призводили до повної втрати інтересу споживача до товару, підприємство вирішило ввести певні рамки для націнки. Наразі кінцева вартість батончиків не має перевищувати 40 гривень за одиницю, для печива – 35 гривень, хлібці – 30 гривень. Ця політика знайшла позитивні відгуки партнерів та допомогла вирівняти продажі за різними точками реалізації.

Генеральний директор вдосконалює систему управління відповідно до зміни умов ринку. Аналіз ситуації та постійний моніторинг змін і тенденцій дозволяє досить швидко адаптуватися, і це ще одна перевага функціонального типу організаційної структури. Реорганізація – необхідна умова виживання та процвітання будь-якого підприємства, тому компанія використовує цю можливість зниження організаційних, економічних, фінансових та маркетингових ризиків.

Оцінити стан компанії та перспективи її діяльності можна за допомогою SWOT-аналізу. Він дозволяє оцінити внутрішні та зовнішні фактори розвитку, проаналізувати сильні та слабкі сторони.

Загрози та можливості компанії визначаються на основі головних тенденцій світового ринку, перспектив розвитку та можливих проблем, з якими може зіткнутися виробник у майбутньому. Активне ведення бізнесу з 2016 року дає певну інформацію щодо факторів, які можуть впливати на прибуток компанії та її популярність серед споживачів. Оскільки мета підприємства – залишатися актуальним за будь-яких умов, ми вважаємо важливим проаналізувати можливості та загрози у перспективі 3-5 років.

Слабкі та сильні сторони підприємства базуються на теперішній діяльності, вони виражають внутрішні процеси виробництва, команду, споживачів та все, що формує образ торгової марки на сьогоднішній день. Актуальний SWOT-аналіз (табл. 2.1) є комплексною картиною стану підприємства на сьогоднішній день.

Таблиця 2.1.

## SWOT-аналіз ТОВ «Санфілл»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Використання інноваційного виробничого обладнання;</li> <li>- Широка дилерська мережа;</li> <li>- Висока мотивація співробітників;</li> <li>- Налагоджена система діджитал-продажів;</li> <li>- Лояльні цільові аудиторії;</li> <li>- Наявність сертифікації якості;</li> <li>- Висока якість продукції порівняно з конкурентами;</li> <li>- Доступна цінова політика;</li> <li>- Велика сила бренду (гарна репутація).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Слабка організаційна структура;</li> <li>- Відсутність унікальної торгової пропозиції;</li> <li>- Слабкий рівень рекламної активності;</li> <li>- Середній рівень компетенції менеджерів вищого рівня;</li> <li>- Відсутність схвалення товарів Асоціацією дієтологів України;</li> <li>- Бізнес-модель легко можна скопіювати;</li> <li>- Слабка взаємодія з лідерами думок у соціальних мережах.</li> </ul>
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Тренд на здорове харчування в Україні активно поширюється;</li> <li>- Цільові аудиторії готові до дорожчих товарів;</li> <li>- Екологічна ситуація в країні;</li> <li>- Підвищення популярності онлайн-марафонів зі схуднення;</li> <li>- Експортні можливості до країн СНД;</li> <li>- Велика кількість партнерів, які готові перейти на нашу продукцію з конкурентів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Нестабільна економічна ситуація в Україні;</li> <li>- Можливість підвищення податків;</li> <li>- Активний розвиток конкурентів та копіювання особливостей товару;</li> <li>- Зростання тренду на приготування корисних страв вдома;</li> <li>- Високі видатки на підтримку якісної сировини та обладнання;</li> <li>- Закриті кордони ускладнюють можливості експорту.</li> </ul>

Продовження табл. 2.1

Можливості	Загрози
- Пандемія COVID-19 підвищує інтерес споживачів до корисних продуктів.	- Пандемія COVID-19 змушує споживачів обирати лише продукти першої необхідності.

Джерело: розробка автора на основі внутрішньої документації ТОВ «Санфілл».

Фінансові показники компанії – це найважливіші маркери успішності її діяльності. За рахунком 26 «Готова продукція», дебет – це продукція, що вийшла з виробництва, кредит – продукція, що реалізована по фактичній собівартості (табл. 2.2). Також звіт про фінансові результати дає змогу оцінити прибутковість компанії та інші показники ефективності діяльності (табл. 2.3).

Таблиця 2.2

Динаміка виробництва та реалізації виробленої продукції  
ТОВ «Санфілл», тис. грн.

	Сальдо на початок (Дебет)	Дебет за період	Кредит за період	Сальдо на кінець (Дебет)
2018 р.	-	2 348,9	2 289,3	59,6
2019 р.	59,6	7 186,2	6 805,1	440,7
2020 р.	440,7	9 088,8	9 192,3	337,2
Абсолютне відхилення	381,1	6 739,9	6 903	277,6
Відносне відхилення, %	15,6	34,8	33,2	21,5

Джерело: дані оборотно-сальдової відомості ТОВ «Санфілл». по рахунку 26 «Готова продукція»

Таблиця 2.3

Динаміка фінансових результатів ТОВ «Санфілл», тис. грн.

	2018 р.	2019 р.	2020 р.
Чистий дохід від реалізації продукції	4 588,8	14 902,5	18 310,7
Інші доходи	-	6,5	21,9
Разом доходи	4 588,8	14 909	18 332,6
Собівартість	2 290,5	6 802,9	9 191,7

Продовження табл. 2.3

	2018 р.	2019 р.	2020 р.
Інші витрати	862,9	3 882,1	5 324,8
Разом витрати	3 153,4	10 685	14 516,5
Фінансовий результат до оподаткування	1 435,4	4 224	3 816,1
Податок на прибуток	242,2	760,3	686,9
Чистий прибуток	1 193,2	3 463,7	3 129,2

Джерело: дані Звітів про фінансові результати ТОВ «Санфілл».

Оборотно-сальдова відомість свідчить про задовільні показники залишків на кінець року. Це означає, що підприємство ефективно реалізує продукцію, не витрачаючи додаткових ресурсів на її зберігання. У 2019 році ми спостерігаємо значне масштабування, що видно з збільшення виробництва, реалізації та прибутків компанії.

У 2020 році тенденція на швидке масштабування зупинилася, що є результатом економічної кризи внаслідок пандемії COVID-19 у світі, адже зниження доходів населення змушує відмовлятися від додаткових витрат на здорове харчування та снеки. Не дивлячись на це, компанія змогла практично повністю зберегти свій прибуток та підвищити рівень реалізації товару.

До аналізу фінансово-економічного стану компанії варто додати розрахунок коефіцієнтів, які свідчать про стійкість та стабільність підприємства, ліквідність, платоспроможність, ділову активність (табл. 2.4). Для розрахунку, дані з Балансу підприємства, співвідносяться з наявною ситуацією за вищезазначеними показниками.

Таблиця 2.4

## Показники фінансового стану ТОВ «Санфілл»

Показники	2018	2019	2020	Нормативні значення
Коефіцієнт покриття (поточної ліквідності)	2,45	5,3	3,94	1,5-2,5
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,06	0,58	0,03	0,2 та більше

Продовження табл. 2.4

Показники	2018	2019	2020	Нормативні значення
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,67	3,54	2,32	1 та більше
Власний обіговий капітал, тис. грн.	1 197,8	4 779,8	7 554,8	-
Коефіцієнт фінансової автономії	0,47	0,7	0,68	0,5-0,7
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,67	0,83	0,77	0,8-0,9
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	1,06	2,01	1,57	0,1 та більше
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,57	0,86	0,87	0,1 та більше
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	-	4,78	3,46	Тенденція збільшення
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	-	6,12	6,21	Тенденція збільшення
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	-	3,88	2,56	1 та більше
Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	-	17,6	18,98	Тенденція збільшення
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	-	3,89	2,57	Тенденція збільшення

Джерело: розробка автора на основі Балансу ТОВ «Санфіл».

Аналіз ліквідності підприємства включає в себе коефіцієнти покриття, швидкої ліквідності, абсолютної ліквідності та власний оборотний капітал. 2019 рік був найбільш успішним з точки зору достатності ресурсів для погашення наявних зобов'язань, розширення подальшої діяльності та у короткі строки виплачувати борги.

Аналіз платоспроможності відбувається за коефіцієнтами фінансової автономії, стійкості, забезпеченості власними оборотними засобами та маневреності власного капіталу. Показники автономії та стійкості знаходяться або у нормативному проміжку, або трохи знижені, що свідчить про деяку залежність від зовнішнього фінансування. Підприємство має високі значення



забезпеченості власними оборотними засобами та маневреності власним капіталом, і має невелику тенденцію до зниження.

Коефіцієнти оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості, матеріальних запасів, основних засобів та власного капіталу свідчать про ділову активність підприємства. Показники оборотності кредиторської заборгованості та фондівддачі мають тенденцію до зростання, тобто підприємство збільшує швидкість виплати заборгованості, а використання основних засобів підприємства є ефективним. Проте, показники швидкості отримання плати від боржників знизилась у 2020 році, як і оборотність матеріальних запасів, тобто кількість виробничих запасів збільшилась. Ефективність оборотності власного капіталу має дуже високий показник, хоча має тенденцію до зниження.

Виробництво ТОВ «Санфілл» постійно зростає та масштабується, потребуються нові метри. За всю історію діяльності, компанія змінила 3 заводи, і наразі планує переїзд до нової будівлі, адже обсяги виробництва досягли максимуму. Потужностей не вистачає для задоволення попиту. На момент написання роботи, підприємство знаходиться у стані активного будівництва, аби мати власні виробничі приміщення.

## **2.2. Дослідження формування, стану та тенденцій розвитку торгової марки**

Торгова марка «Sunfill» - це бренд харчових продуктів, який створений для задоволення потреби споживачів у смачній їжі, яка зберігає всі корисні властивості від природи. Горіхи, фрукти та овочі не піддаються термічній обробці. Готові продукти не містять цукру, солі, глютену, консервантів та інших додаткових компонентів, які можуть заважати якості та смаку.

Торгова марка створювалася з чітким повідомленням для цільових аудиторій, які були досліджені та розмежовані за демографічними, соціальними та психологічними ознаками:

1. Вегани, вегетаріанці та сиріїди. Головна потреба цього сегменту – отримати різноманіття у раціоні харчування. Вони ретельно слідкують за походженням продуктів, їх шляхом до магазину та життям компанії, яка виробляє товар;
2. Спортсмени. Вони активно слідкують за вітамінами та елементами у раціоні, контролюють кожний продукт у раціоні. Для них важливий баланс вуглеводів, жирів та білків;
3. Хворі на діабет. Для цієї групи споживачів вкрай важлива відсутність цукру, тому натуральний мед та фрукти стають рішенням проблеми відсутності солодкого у раціоні;
4. Покупці на дієті або з харчовою алергією. Більшість людей на дієті намагаються уникати цукру, лактози чи глютену (як і споживачі, що мають їх непереносимість), що також зменшує кількість дозволених продуктів харчування.

За демографічним та соціальним розподілом, цільова аудиторія бренду це жінки та чоловіки 25-45 років, з доходом вище середнього. Вегани, вегетаріанці та сиріїди складають 2% споживачів, хворі на діабет – 3%, спортсмени – 24%, люди на дієті або з харчовою алергією – 55%. Цей розподіл був підтверджений роками торгової діяльності. На основі цих груп та характеристик, маркетологами компанії були розроблені три основні споживацькі портрети (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

## Споживацькі портрети ТМ «Sunfill»

Вік та вид зайнятості	Дохід	Портрет	«Біль»
Тетяна, 31 рік, молода мама	Вище середнього	Має сина 4-х років. Після вагітності намагається повернути собі спортивну та здорову форму тіла. Вона турбується про здоров'я своєї родини та надає перевагу корисним солодощам. Здорові снеки дає чоловікові на роботу та сину у дитячий садок.	Пошук перекусів, які допоможуть скинути зайву ваги та не шкодити здоров'ю родини.
Єлизавета, 24 роки, спортсменка	Середній	У минулому займалась греблею на байдарках, наразі займається кросфітом та ходить на тренування 4 рази на тиждень. Приймає участь у спортивних змаганнях та веде дуже активний спосіб життя. Паралельно вона навчається у вищому навчальному закладі, тому відчуває брак часу на повноцінні прийоми їжі.	Можливість «в дорозі» отримувати необхідну кількість калорій, мікроелементів та сил.
Аліна, 28 років, сирोїд	Вище середнього	Вже 3 роки вона активно занурюється у сирोїдство та працює інструктором з йоги. У вільний час навчається на курсах з дизайну інтер'єру. Вона купує лише найкорисніші продукти, надає перевагу необробленим товарам, цінує якість та походження їжі. Аліна часто купує товари в інтернеті, у невеликих магазинах для сироїдів.	Збудувати повноцінний різноманітний раціон, притримуючись сироїдства.

Джерело: маркетингові архівні звіти ТОВ «Санфілл».

Торгова марка має на меті задовольнити потреби усіх цільових аудиторій та донести до споживача головне повідомлення – «Здоровий образ життя та екологічність в одному перекусі». Це повідомлення також було розроблене на основі емоційних та функціональних переваг товарів цього бренду. Емоційні складові – підняття настрою, задоволення відчуття турботи про своє тіло, турбота про природу. Функціонально – товари задовольняють голод, дають енергію та сили, поповнюють запаси корисних мікроелементів в організмі. Завдання бренду донести до споживача не тільки функціональні переваги, а й показати емоційні бонуси від покупки одним лише виглядом товару на полиці магазину чи при перегляді на сайті.

Під час створення бренду, компанія притримувалась певних кроків. Цей алгоритм (рис. 2.2) мав на меті структурування процесу розробки торгової марки, її розвиток, доведення до певного стабільного стану у свідомості споживачів та підготовку до масштабування. Затвердження бренду у ринкових умовах передбачає не просто реєстрацію товарного знаку, а й стратегічний підхід до кожної дії підприємства.



Рис. 2.2. Алгоритм розробки торгової марки «Sunfill»  
Джерело: маркетингові архівні звіти ТОВ «Санфілл».

Кожний з кроків алгоритму супроводжувався ретельним аналізом стану підприємства та його можливостей. Оскільки торгова марка є певною гарантією якості та надійності виробника, було важливо розробити систему обіцяних характеристик товару, які компанія зможе стабільно виконувати.

Ми вважаємо, що для успіху бренду важливо постійно удосконалювати цільові аудиторії та портрети споживачів, адже наразі ринок здорового харчування в Україні швидко змінюється. Нові групи споживачів бажають долучитися до цих тенденцій та компанія має бути готова до адаптації під різні групи покупців. На жаль, при великому виробництві це складно реалізувати.

Частиною торгової марки «Sunfill» є її фірмовий стиль. Він поширюється як на споживачів, так і на дилерів, ЗМІ, інтернет-ресурси. Фірмовий стиль допомагає зберігати єдиний образ у всіх контактних середовищах за допомогою візуальних елементів. Будь-яка діяльність підприємства має супроводжуватись елементами фірмового стилю.

Особливе завдання візуальної єдності дій компанії полягає у єдності роботи партнерських мереж. Це допомагає більш правильно транслявати цінності торгової марки та комунікувати зі споживачами відповідно до правил контакту з цільовими аудиторіями. Наприклад, невелика кав'ярня, що реалізує товар, отримує розуміння значення товару для споживача та механізм спрощення реалізації.

Фірмовий стиль втілюється у наступних атрибутах:

1. Фірмові візитні картки та супутня продукція. Бланки, папки та інші ділові атрибути мають велике значення для співпраці з партнерами, адже формують єдиний образ. На нашу думку, ці елементи не тільки важливі для підвищення статусу компанії, а й для створення надійної комунікації;
2. Брендова та сувенірна продукція. Ефективним елементом брендового фірмового стилю компанії є дизайн пакування та його різні варіанти за розміром та формою. Також сувенірна продукція (ручки, блокноти,

торбинки) ефективно впливає також на споживачів. Така продукція часто використовується у побуті, і хоча людина може не надавати великого значення бренду на обкладинці, проте у свідомості залишається назва компанії та її символіка;

3. Корпоративний одяг. Цей атрибут більшою мірою підприємство розробляє для працівників та партнерів. Оскільки компанія не проводить масових заходів чи акцій, на яких було би важливо розповсюджувати корпоративний одяг, ця група товарів лишається важливим мотивувальним елементом для внутрішньої сторони функціонування.

Цікавим є відношення виробника до розташування товару у магазинах та мерчандайзингу. По-перше, він готовий переплачувати за так звану «золоту полицю». Звітність свідчить про те, що це значно підвищує продажі. Також розташування у відділі «здорових продуктів», а не «солодощів» чи «снеків» оговорюється з партнером при оформленні договору на постачання товару. Це впливає на позиціонування торгової марки.

По-друге, компанія надає у безкоштовне використання спеціальні дерев'яні бокси для викладки товару зі зручними відділами. В той час, як товари конкурентів знаходяться просто на полиці, товари компанії «Санфілл» вигідно виділяються не тільки через додатковий елемент дизайну, а й через матеріал боксу: дерево допомагає сприймати товар як щось натуральне та природне.

У науковій літературі можна знайти перелік характеристик торгової марки, які формують її імідж серед споживачів та партнерів [14]. Ми поєднали ці пункти зі станом торгової марки «Sunfill» та проаналізували її тенденції розвитку (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

## Характеристики торгової марки «Sunfill»

Характеристика	Опис
Привабливість	Сегменти, які покриваються продукцією компанії мають певні уподобання, які виробник вдало використовує.

Продовження табл. 2.6

Характеристика	Опис
Привабливість	Дизайн, tone of voice, зручність використання допомагають залишатися привабливими як для існуючих груп, так і для перспективних.
Виразність	Знаковість та оригінальність торгової марки формують виразність та образ у свідомості покупця. «Sunfill» використовують відмінний від конкурентів стиль, який допомагає утримувати увагу споживача саме на своїх продуктах.
Відповідність цінностям споживачів	Бренд сформував власний образ, який вдало поєднується з цінностями та психологічно-соціальними поглядами цільових аудиторій, що робить контакт міцнішим.
Відомість	Торгова марка має бути відомою широкому колу споживачів, а не тільки вищезазначеним групам, тому компанія використовує такі маркетингові інструменти, які будуть охоплювати максимально широкий спектр потенційних покупців.
Престижність	Компанія використовує маркетингову стратегію підвищення соціального статусу покупця, якщо він виявляє лояльність до бренду, що допомагає торкатися прихованого бажання здаватися кращими та мати вищий соціальний статус.
Унікальність	Наразі в компанії є достатня кількість конкурентів на ринку здорового харчування, проте вона активно підкреслює свою унікальність та створює враження надзвичайно бажаного продукту.
Бездоганність	Формування лояльності до бренду створює стійке коло споживачів, які схильні купувати товар навіть при підвищенні цін, оскільки ідеалізують товар.

Джерело: розробка автора на основі [14].

Цей перелік характеристик формує, в свою чергу, стратегію позиціонування торгової марки. Як правило, це процес має на меті виділення марки з-поміж конкурентів, виокремлення власних позитивних сторін та донесення до споживача думки про суттєві відмінності бренду від інших. Аналіз позиціонування торгової марки «Sunfill» показав, що компанія використовує дві основні стратегії: стратегія вирішення проблеми споживача та позиціонування цінності.

Комбінація цих стратегій має не тільки демонструвати споживачеві раціональну складову рішення про покупку (вирішення проблеми), а й встановлювати тісний емоційний контакт (емоційна цінність). Вони ефективні для масового розширення кола споживачів та швидкого охоплення ринкового сегменту, проте конкуренти можуть з легкістю скопіювати такі принципи позиціонування.

Проблема конкурентів у позиціонуванні важлива тим, що при успішному застосуванні певної стратегії, інші підприємства цього сегменту можуть швидко зрозуміти принципи функціонування компанії та використовувати на своїх торгових марках. Це збільшує ризик втрати певної індивідуальності бренду, тому компанії важливо контролювати зміни на ринку та слідкувати за конкурентами, аби швидко адаптуватися під їх рухи у позиціонуванні.

На основі всього вищезазначеного, ми можемо зробити висновок про стабільний стан торгової марки «Sunfill». Вона активно просувається у свідомості споживачів, заохочуючи нові категорії потенційних покупців перетворюватись на лояльне коло прихильників компанії. Спеціалісти з маркетингу ґрунтовно підійшли до питання розробки торгової марки, охопивши не тільки цільові аудиторії, а й їх «болі», портрети, шляхи стимулювання збуту відносно до місць їх перебування.

Ключове повідомлення для охоплених сегментів співпадає з їх психологічно-соціальними особливостями та чітко відображає цінності компанії. Це дозволяє сформувати сталий образ бренду та використовувати унікальність і виразність як свої головні переваги у конкурентному середовищі.



Також ми робимо висновок про вид даної торгової марки: це марка асортиментної групи, адже під нею випускається відносно невелика кількість товарів, які об'єднані спільними характеристиками: дизайном, призначенням, ключовим повідомленням та цільовими аудиторіями. Стадія життєвого циклу торгової марки – стадія розвитку, що визначається активним нарощуванням партнерської мережі, збільшенням попиту на товар, підвищенням фінансових результатів діяльності.

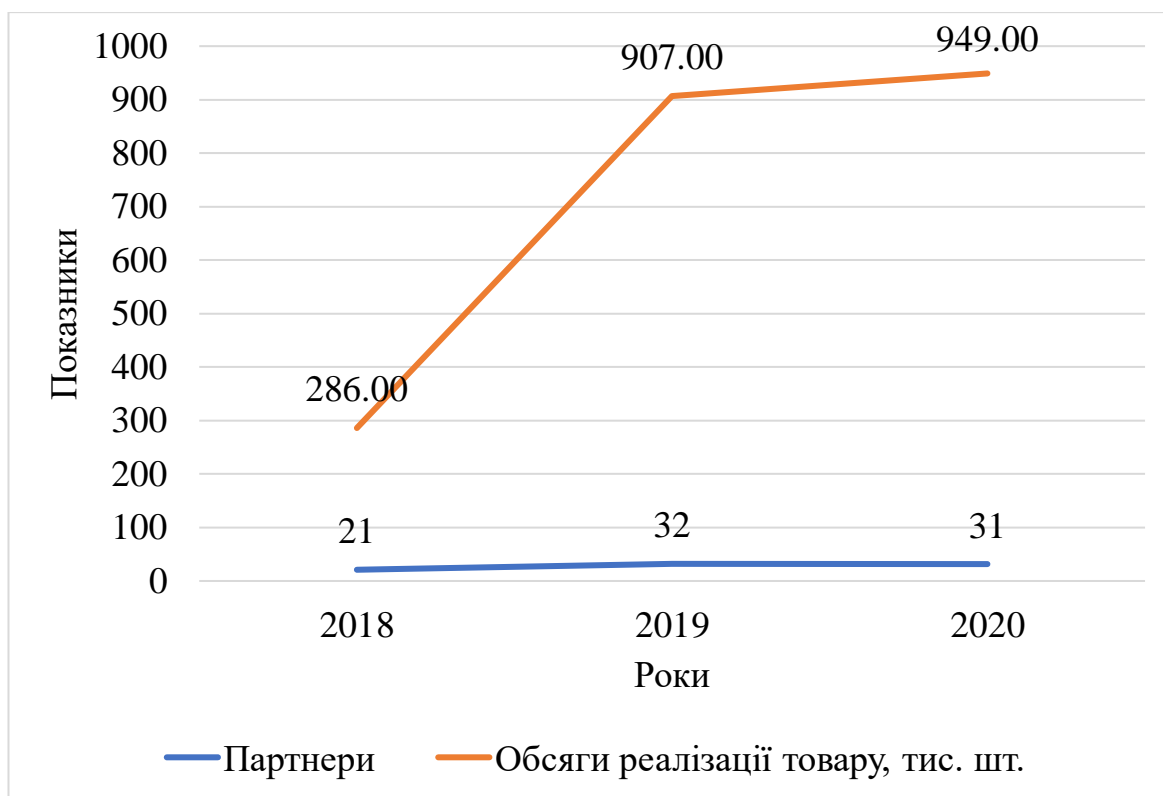


Рис. 2.3. Залежність між обсягами реалізованого товару та кількістю партнерів  
Джерело: розробка автора на основі внутрішньої звітності ТОВ «Санфілл».

Як ми бачимо з рисунку 2.3, з 2019 до 2020 року швидкість масштабування виробництва трохи знизилась, проте все ще має позитивну тенденцію. В умовах до 2019 року (пандемія COVID-19), підприємство активно просуvalo торгову марку, що відображається як на збільшенні попиту (реалізація товару), так і на кількості партнерів, що бажають бути посередниками між компанією та споживачем.

### 2.3. Аналіз системи просування торгової марки в контексті забезпечення конкурентоздатності підприємства

Успіх будь-яких товарів на сучасному ринку визначається ефективністю просування та розвитку торгової марки. Вона є виявом стилю життя, статусу, цінностей для споживачів, тому торгова марка «Sunfill» має на меті підвищувати продажі та популярність товарів.

Підприємство активно використовує систему партнерських мереж для розповсюдження своїх товарів. За останні три роки діяльності, компанія почала співпрацювати з 41 партнером. Більша частина з них – великі мережі супермаркетів, заправок чи аптек. Також серед списку дилерів є підприємці з власними точками продажу кави, готелі чи невеликі ресторани.

Таблиця 2.7.

Об'єми реалізації продукції торгової марки «Sunfill», шт

Партнери	Кількість реалізованого товару			
	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Підсумок
ТОВ «Сільпо-Фуд»	155 392	584 974	433 287	1 173 653
ТОВ «NOVUS Україна»	39 627	83 201	92 993	215 821
ТОВ «Смарті Фемілі»	-	23 468	192 047	215 515
ТОВ «АШАН»	-	61 462	148 708	210 170
ТОВ «WOG Трейдинг»	-	12 745	33 956	46 701
ТОВ «Салатейра»	10 198	7 479	4 451	22 128

Джерело: внутрішня звітність ТОВ «Санфілл».

Аналіз об'ємів реалізації продуктів до найбільших мереж (табл. 2.7.) свідчить про те, що з кожним роком показники збільшуються та з'являються нові великі партнери. Наприклад, ТОВ «Смарті Фемілі», ТОВ «АШАН» та ТОВ «WOG Трейдинг» співпрацюють з ТОВ «Санфілл» лише з 2019 року, і ще ряд партнерів доєдналися до списку у 2020 році (Дод. 6). В той же час, деякі

партнери скоротили обсяг закупівель у 2020 році через економічну кризу, викликану пандемією COVID-19.

Шляхи просування торгової марки досить різноманітні та спрямовані на контакт з цільовими аудиторіями. Вони включають в себе методи для залучення партнерів (участь у фестивалях, ярмарках та виставках) та залучення споживачів (оформлення точок продажу та просування через Інтернет) (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

## Методи просування торгової марки «Sunfill»

Методи просування	Значення
Участь у фестивалях	Цей метод найменш актуальний для компанії, це було визначено після участі у таких заходах: «Atlas Weekend 2018», «RespublicaFest 2018», «Файне місто 2018». ТОВ «Санфілл» була учасником фестивалей у якості спонсора та після аналізу отриманих результатів, було визначено, що кількість витрачених ресурсів не відповідає кількості проданої продукції у наступні два місяці після проведення заходів. Наразі компанія приймає участь лише у виставках зі спеціалізованими товарами та ярмарках.
Ярмарки та виставки	Виробник приймав участь у таких заходах, як «FreeFromFood Ukraine 2018» та «Ярмарка Здоров'я 2019». Ефективність просування торгової марки виявилася релевантною витраченим ресурсам та зусиллям, тому цей шлях пошуку партнерів та споживачів виявився досить ефективним. Ключовою особливістю ярмарок є можливість вести торгівлю діяльність прямо на місці, з власними промо-матеріалами та організовувати певні виступи для залучення більшої кількості людей.
Оформлення точок продажу	Оскільки виробник не концентрує свої зусилля на наявності власних магазинів брендової продукції (через невеликий асортимент товарів), він спрямовує зусилля на виділення полиць зі своїми товарами у мережах магазинів.

Продовження табл. 2.8

Методи просування	Значення
Оформлення точок продажу	Як ми вже зазначали раніше, партнери отримують промо-матеріали (листівки, буклети) та спеціальні дерев'яні форми для мерчандайзингу, правила викладки. Це допомагає суттєво збільшити кількість споживачів через додаткові приховані повідомлення до свідомості споживача. Також покупцю легше орієнтуватися у магазині наступного разу, адже він запам'ятовує зовнішній вигляд полиці з товаром та може швидко його ідентифікувати серед конкурентів.
Просування через Інтернет	Цей шлях залучення споживачів та партнерів є основним для компанії та має високу ефективність в контексті особливостей бренду (емоційна близькість до споживача, сучасний підхід). При використанні мінімальних ресурсів, компанія максимально тісно контактує зі споживачами, може швидко контактувати з партнерами (малий та середній бізнес) та оцінювати ефективність своєї діяльності.

Джерело: розробка автора на основі маркетингових звітів ТОВ «Санфілл».

Відділ маркетингу підприємства розробив воронку шляху споживача у діджитал-середовищі, що ілюструє ключові етапи взаємодії торгової марки з потенційним покупцем (рис. 2.4).

Воронка продажів має на меті показати шлях покупця та проаналізувати ті точки контакту з брендом, на яких може втрачатися певна кількість потенційних споживачів. Цікавим є останній крок – повторна транзакція, адже на цьому етапі недостатньо інструментів інтернет-маркетингу. Товар є ключовою причиною зробити повторну покупку, це повертає нас на етап розробки упаковки, дизайну і самого товару. Він має бути достатньо якісним та покривати ті потреби споживача, які обіцяє покрити торгова марка на перших етапах.



Рис. 2.4. Алгоритм воронки продажів у діджитал-середовищі  
ТОВ «Санфілл»

Джерело: розробка автора на основі внутрішньої звітності ТОВ «Санфілл».

Ключові точки входу – це точки, у яких людина дізнається про бренд та вирішує здійснити покупку. Для кожної цільової аудиторії бренд виділяє власні шляхи входу. Наприклад для цільової аудиторії вегетаріанців та сиродів це сторінка у соціальній мережі Instagram, але покупку здійснюють офлайн (як правило, у партнерських мережах здорового харчування). Аудиторія молодих мам більшою мірою дізнається про бренд через контекстну рекламу та сайти з відгуками, адже для них вкрай важливо знати думки оточення про товар, і покупка відбувається на сайті. Цільова група спортсменів надають перевагу сторінці у Facebook і оформлюють замовлення або через сайт, або через менеджера сторінки.

Точки входу підтверджуються щорічними звітами з аналізом поведінки споживачів, які формуються на основі опитувань. Цей метод є найбільш дешевим та швидким, проводиться у сторінках соціальних мереж. Також менеджери по

роботі з клієнтами при оформленні замовлення питаються споживачів про їх побажання відносно оформлення замовлення та де вони дізналися про бренд. Система аналізу просування торгової марки як офлайн, так і онлайн, активно функціонує на всіх рівнях воронки продажів та є основним джерелом інформації про цільові аудиторії.

Питання просування торгової марки, особливо у діджитал-середовищі, безумовно торкається проблеми конкурентоздатності бренду та підприємства, адже у сучасних умовах кожний виробник має можливість створювати додаткові шляхи розсування через інтернет та соціальні мережі. На нашу думку, вкрай важливо проаналізувати наявних конкурентів торгової марки «Sunfill» у лінійці батончиків та виявити можливості зайняти лідируючі позиції відносно них.

Таблиця 2.9 ілюструє конкурентну ситуацію з торговими марками, які найближче знаходяться за якісними характеристиками до торгової марки «Sunfill» у виробництві батончиків. Найближчими конкурентами є ТМ «Сладкий мир», ТМ «КОХАНА» та ТМ «Healthy Tradition».

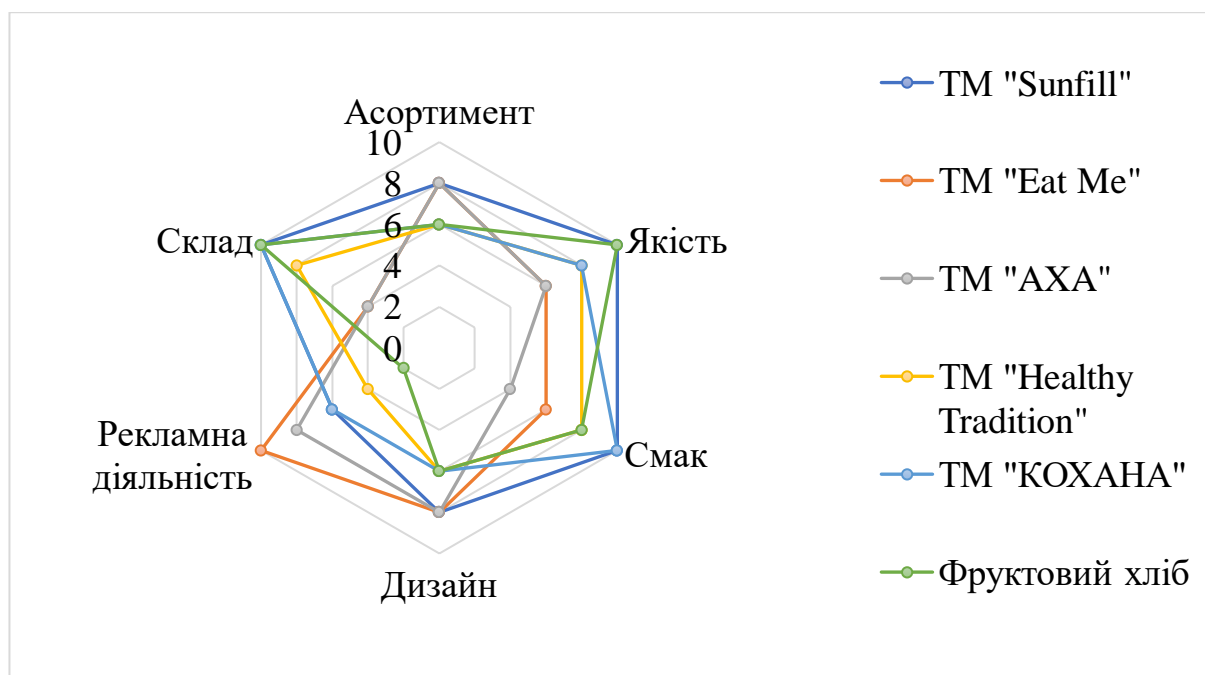
Для максимального розуміння місця компанії у ринковому сегменті та ступінь розвитку конкурентів за властивостями, ми створили багатокутник конкуренції (рис. 2.5, табл. 2.10.). Він заснований на опитуваннях, які проводила компанія у 2018 році. Респондентами були споживачі мереж ТОВ «Сільпо-Фуд» та ТОВ «NOVUS Україна», які оцінювали 5 торгових марок за критеріями рекламної діяльності, дизайну упаковки, якості, складу, смаку та асортименту. Рекламна діяльність визначалась тим, наскільки споживачі знали певний бренд, як часто бачили його рекламу чи чули рекомендації від друзів.

Таблиця 2.9.

## Аналіз конкурентів торгової марки «Sunfill»

Торгова марка	Вага, г	Без обробки, +/-	Відсутність глютену, +/-	Цукор, +/-	Вартість, грн	К-сть позицій у асортименті
ТМ «Sunfill»	40	+	+	-	24	4
ТМ «Healthy Tradition»	38	+/-	+	-	43	5
ТМ «Сладкий мир» (Фруктовий хліб)	60	+	+	-	18	4
ТМ «КОХАНА»	40	+	+	-	34	7
ТМ «Eat Me»	30	-	-	+	8	4
ТМ «АХА»	23	-	-	+	10	5

Джерело: результати споживацьких опитувань ТОВ «Санфілл».



Таблиця 2.10

Кількісна характеристика властивостей конкурентів ТМ «Sunfill»

Властивість	ТМ «Sunfill»	ТМ «КОХАНА»	ТМ «Healthy Tradition»	ТМ «Eat Me»	Фруктовий хліб	ТМ «AXA»
Дизайн	8	6	6	8	6	8
Рекламна діяльність	6	6	4	10	2	8
Склад	10	10	8	4	10	4
Асортимент	8	10	8	6	4	6
Смак	10	10	8	6	8	4
Якість	10	8	8	6	10	6
Підсумок	52	50	42	40	40	36

Джерело: споживацькі дослідження ТОВ «Санфілл».

Аналіз властивостей товарів, які випускаються під торговими марками конкурентів, допоміг виявити як сильні, так і слабкі місця торгової марки «Sunfill». Рекламна діяльність, за оцінками респондентів, отримала 6 балів з 10, що говорить про відкритий шлях можливостей для покращення процесів маркетингового впливу на споживачів та потенційних клієнтів. Можливо, це



пов'язано з тим, що виробник відмовився від стратегії агресивної реклами та нав'язування.

На думку виробника, агресивний підхід компаній до рекламної комунікації виснажує свідомість покупців та призводить до плутанини у свідомості. З одного боку, люди наразі дійсно перенасичені рекламною інформацією, акціями, закликами придбати різноманітні товари у всіх оточуючих середовищах – від вулиці до соціальних мереж. Європейський підхід до цих процесів передбачає, що споживач має бути психологічно захищеним від рекламних закликів, в той час як в Україні до сих пір ейфорія від швидкого розвитку ринку дозволяє виробникам використовувати будь-які рекламні інструменти, які тільки дозволяє законодавство.

З іншого боку, це знижує присутність компанії у інформаційному полі споживачів. На нашу думку, оптимальним буде пошук балансу. Як ми бачимо з табл. 2.5., лише у ТМ «Eat ME» за цією властивістю оцінка 10, тому порівняно з конкурентами є можливість збільшити зусилля у цьому полі та підняти оцінку до оптимального значення 8.

Смак, якість та склад отримали максимальні оцінки, що має ключове значення для оцінки торгової марки, адже вкрай важливо аби обіцяні переваги від споживання товарів бренду були правдивими. Покупці з більшою вірогідністю повернуться до цього виробника, якщо впевнені у якості товару.

На нашу думку, дизайн та асортимент - це допоміжні властивості товару, оскільки вони не мають такого впливу на рішення споживача як вищезазначені, хоча і є важливими. Порівняно з конкурентами, торгова марка «Sunfill» займає гідне місце серед відповідей респондентів, тому варто докласти зусиль саме у рекламній діяльності.

На основі проведених досліджень, компанія створила карту конкурентів, що зображена на рис. 2.6.



Рис. 2.6. Карта конкурентів ТМ «Sunfill»

Джерело: споживацькі дослідження ТОВ «Санфілл».

Дослідження проводилось серед жінок, 20-35 років. Метою дослідження було виявити відношення споживачів до ціни-якості товарів. Ми можемо зробити висновок про високі оцінки торгової марки «Sunfill» та два основних конкуренти у ніші високоякісних та дорогих батончиків – ТМ «КОХАНА» та ТМ «Healthy Tradition», що підтверджується вищезазначеними результатами досліджень.

Враховуючи, що переважаючим методом просування компанії є соціальні мережі, ми провели додаткове дослідження сайтів та соціальних сторінок конкурентів (табл. 2.11). Аналіз діяльності у соціальних мережах та аналіз сайту конкурентів показав, що у всіх торгових марок є можливість замовлення через онлайн, достатнє наповнення сайту важливою для споживача інформацією (склад, сертифікати, новини) та привабливе оформлення, окрім ТМ «Сладкий мир» Фруктовий хліб. Ми схильні пов'язувати це з їх сегментом низької вартості, адже низький рівень дизайну та відсутність рекламної діяльності допомагають значно економити на просуванні товару.

Таблиця 2.11

## Аналіз конкурентів ТМ «Sunfill» у діджитал-середовищі

Конкурент	Сайт	Соціальні мережі	Підписники, чол.	Головне повідомлення
ТМ «Healthy Tradition»	<a href="https://healthy-tradition.com/">https://healthy-tradition.com/</a> Простий у застосуванні, інформативний, сучасний	Facebook, Instagram	21 800	Все натуральне та смачне, відповідальний виробник.
ТМ «КОХАНА»	<a href="https://kohana.org.ua/ru/">https://kohana.org.ua/ru/</a> Лаконічний, сучасний, не інформативний	Facebook, Instagram	6644	Солодощі без цукру, веганські, органічні для сумлінних споживачів.
ТМ «Eat Me»	<a href="https://eat-me.ua/ru/">https://eat-me.ua/ru/</a> Є відео-контент, яскравий, "дитячий"	Facebook, YouTube	5988	Відповідальне споживання, дієтичне харчування.
ТМ «АХА»	<a href="https://aha.ua/rus/produkcziya/batonchiki">https://aha.ua/rus/produkcziya/batonchiki</a> Простий та зрозумілий, гарна наповненість	Facebook	5081	Робимо планету кращою, надаємо можливості для повного життя.
ТМ «Сладкий мир» (Фруктовий хліб)	-	-	-	-

Джерело: розробка автора на основі досліджень ТОВ «Санфілл».

Ключові повідомлення торгових марок, загалом, мають однакові риси – це акценти на натуральності та екологічності. В свою чергу, торгова марка «Sunfill» теж використовує схожі стимули для привертання споживацької уваги, тому варто розглянути додаткові, відмінні повідомлення для підвищення попиту.

На основі аналізу системи просування торгової марки та її конкурентоспроможності ми можемо зробити висновок про лідируючу позицію у сегменті здорового харчування. Виробник ставить за мету виявлення потреб споживачів та їх задоволення при активному слідкуванні за діяльністю конкурентів, адже ми можемо стверджувати про відсутність унікальної торгової пропозиції на ринку.

Головні конкуренти підприємства мають переваги у рекламній діяльності, проте торгова марка «Sunfill» наразі є лідером за смаком, дизайном та якістю. Компанія може використовувати ці властивості і надалі, проте ми вважаємо за необхідне підвищувати слабкі сторони товару для зменшення ризику переходу споживачів до конкурентів.

## Висновки до розділу 2

1. З метою дослідження процесів формування і використання торгової марки об'єктом обрано ТОВ «Санфілл» - українське підприємство з виробництва продуктів здорового харчування. Під власною торговою маркою вони випускають батончики, гранолу, хлібці, печиво та цукерки. Базовим товаром, з якого починалась історія компанії, є батончики, по яким проведено аналіз в контексті ефективності управління торговою маркою.
2. SWOT-аналіз виявив ряд суттєвих слабких сторін компанії: відсутність унікальної торгової пропозиції, відсутність схвалення товарів Асоціацією дієтологів України, слабка взаємодія з лідерами думок та рекламна активність. Сильні сторони: широка дилерська мережа, інноваційне виробниче обладнання, гарна репутація бренду, наявність сертифікації якості. Можливості: тренд на здорове харчування постійно поширюється, цільові аудиторії готові до дорогих товарів, пандемія COVID-19 підвищує попит на корисні товари. Серед загроз можна виділити нестабільну економічну ситуацію в Україні, ризики щодо підвищення податків та подальші карантинні обмеження у зв'язку з COVID-19.
3. За результатами аналізу динаміки виробництва та фінансових результатів підприємства виявлено постійне нарощування обсягів виробництва продукції компанії, відсутність проблем збуту та ефективність її основної та всієї фінансово-господарської діяльності. З 2018 по 2019 роки спостерігалось значне зростання за всіма показниками, хоча у 2020 році темпи дещо зменшились. Не дивлячись на складні карантинні умови, компанія змогла практично повністю зберегти свій прибуток та підвищити рівень реалізації товару. Такі показники фінансового стану компанії, як ліквідність, платоспроможність, ділова активність, свідчать про її стійкість, що забезпечується стабільним зростання виробництва та успішним контролем за всіма виробничими аспектами. Компанія фінансово стабільна та конкурентоспроможна.

4. Торгова марка «Sunfill» має 4 портрети споживача, які характеризують головні цільові аудиторії: вегани (вегетаріанці, сиріїди), спортсмени, хворі на діабет та покупці на дієті (з алергією). За демографічним та соціальним розподілом, цільова аудиторія бренду це жінки та чоловіки 25-45 років, з доходом вище середнього.
5. Привабливість, виразність, відповідність цінностям споживачів, відомість, престижність, унікальність, бездоганність торгової марки постійно оптимізуються. Компанія проводить стабільні споживачські дослідження, які дозволяють адаптуватися під бажання покупців.
6. На основі проведеного аналізу життєвого циклу торгової марки виявлено, що марка асортиментної групи знаходиться на стадії розвитку. Про це свідчать активне підвищення рівня реалізації продукції, збільшення попиту, кількості партнерів, фінансових результатів.
7. Станом на 2020 рік торгову марку розповсюджує 31 партнер. Основні шляхи просування бренду – участь у фестивалях, ярмарках та виставках, оформлення точок продажу та просування через Інтернет.
8. Аналіз воронки продажів у діджитал-середовищі свідчить, що ключова точка контакту зі споживачем наразі є повторна транзакція, та більшість ресурсів спрямовуються за перетворення разових споживачів на постійних клієнтів.
9. Шляхом використання карти конкурентного середовища, багатокутника конкурентів та їхнього якісного та кількісного аналізу встановлено, що головними конкурентами торгової марки є: ТМ «Сладкий мир», ТМ «КОХАНА» та ТМ «Healthy Tradition».

### **РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ТОРГОВОЮ МАРКОЮ ТА ЇЇ ПРОСУВАННЯ**

#### **3.1 Первинний аналіз потенційних ринків для розробки експортної стратегії**

Прийняття рішення про пошук експортних можливостей розширення компанії це важливий етап для будь-якого керівництва. Процес визначення країн для експорту, аналітика готовності товару, маркетингові дослідження та пошук партнерів вимагають великої кількості ресурсів і внаслідок цих дій виробник має бути певним у шляху, який обирає.

Ми виділяємо наступні вагомі переваги експорту перед стабільним внутрішнім розвитком:

1. Експорт допомагає зменшити наслідки деяких зовнішніх факторів впливу, які можуть знижувати дохідність (наприклад, сезонність);
2. Деякі компанії можуть не використовувати максимум виробничого потенціалу, проте внаслідок розширення на інші країни є можливість запроваджувати інноваційні методи виробництва;
3. Підвищення вартості інтелектуальної власності, в першу чергу торгової марки;
4. Збільшення досвіду, як в управлінні, так і у загальній діяльності бізнесу внаслідок різниці у культурах країн;
5. Експорт значно збільшує конкурентоспроможність торгової марки та підприємства.

Загалом, вартість підприємства збільшується у випадку його продажу, що є вагомим фактором зростання. Також, за даними Міністерства торгівлі Сполучених Штатів, компанії що експортують товари до інших країн, у середньому на 17% більш прибуткові, ніж конкуренти що діють лише на внутрішньому ринку. Також, у 2005 році близько 30% усіх експортерів мали не більше 19 співробітників у штаті [66]. Можливість збільшення фінансових

показників та розширення не тільки на сусідні країни значно впливають на рішення виробників.

На нашу думку, для успішного виведення товарів компанії на ринки інших країн, важливі наступні етапи:

1. Аудит готовності товару та компанії до експорту;
2. Аналіз ринків та можливостей на них;
3. Аналіз законодавства країн;
4. Маркетингові дослідження (більшою мірою, цільові аудиторії та їх культура);
5. Розрахування видатків та планування бюджету;
6. Пошук партнерських мереж та перевірка доступних форматів експорту;
7. Реорганізація структури компанії (організаційна структура).

Ці етапи мають на меті структурувати процес відкриття нових шляхів та формування стратегічного плану. Важливо не тільки провести дослідження у перспективі 3-5 років, а й на основі аналізу економічної, економічної та соціальної ситуації на потенційному ринку розробити план на більший термін, наприклад, 10 років. Це не дає гарантії чіткого слідування плану весь час, проте чим більш ґрунтовний аналіз, тим швидше компанія зможе адаптуватися до мінливих умов.

Аудит готовності товару та компанії до експорту визначається не тільки керівництвом, а й провідними спеціалістами – юристами, маркетингологами, фінансистами. Перед ними постає завдання ретельного дослідження позиції компанії на ринку, сили присутності торгової марки у сегменті, систему планування досліджень, рівень кваліфікації персоналу та виробничі можливості для експорту. Все це більшою мірою стосується нинішнього положення товарів на ринку та потужностей підприємства, адже це має пряме значення для рішення про експорт загалом.

На нашу думку, ТОВ «Санфілл» має достатні ресурси, репутацію та положення на ринку для експортного розширення. Вона займає лідируючі



позиції як серед споживачів, так і серед конкурентів, має достатні виробничі потужності та можливості їх розширення. Організаційна структура, як ми зазначали у попередньому розділі роботи, вимагає реорганізації, проте при наявних кваліфікаціях це можливо у найближчому майбутньому. Система планування досліджень компанії налагоджена, адже маркетинговий відділ досить активно проводить постійний моніторинг та може концентруватися на додаткових завданнях.

Керівництво компанії вже прийняло рішення про експорт як про стратегічне рішення з метою масштабування бізнесу. Це є важливим через те, що деякі невеликі компанії схильні рухатись у напрямку інших країн ситуативно, завдяки деяким зовнішнім факторам (криза у країні, певні можливості закордоном) або тимчасовому бажанні. Наразі підприємство знаходиться на етапі узгодження вищезазначених питань та пошуку перспективних ринків закордоном.

Також, ми вважаємо що важливим є розуміння перспективних витрат. Відповідь на питання релевантності витрат та очікуваних прибутків може зупинити керівництво від необдуманих кроків, адже бізнес всередині країни також потребує не тільки підтримки, а й подальшого розвитку, тобто ресурсів. Особливе місце у стратегічному плані посідає проблема очікуваних результатів у часовій перспективі. Керівництво має узгодити кількість очікуваного часу для отримання певних експортних результатів. Як правило, така діяльність на новому ринку не може приносити задовільні прибутки перший рік, а іноді і більше, тому слід бути готовими до тривалої цілеспрямованої діяльності без втрати мотивації та сил.

Після аналізу продукту для експорту (його характеристики, модель споживання, собівартість, методи виробництва), компанія має провести ретельне дослідження глобального ринку, його особливостей, тенденцій розвитку. Це дозволить комплексно проаналізувати глобальну ситуацію саме з товаром, який потенційно можна експортувати, та виокремити найбільш зручні країни для цього.

Перши кроком аналізу глобальних ринків є визначення коду товару за УКТ ЗЕД, що дозволить здійснювати пошук інформації саме за нашою товарною категорією. У таблиці 3.1 надано розшифровування коду товару (батончик з сухофруктів та горіхів) ТМ «Sunfill».

Таблиця 3.1

## Визначення коду товару за УКТ ЗЕД

Код	Значення
Розділ: 20	Продукти переробки овочів, плодів або інших частин рослин.
Група: 08	Плоди, горіхи та інші їстівні частини рослин, приготовлені або консервовані іншим способом, з доданням або без додання цукру чи інших підсолоджувальних речовин або спирту, в іншому місці не зазначені.
Товарна позиція: 97	З тропічних горіхів і тропічних плодів, що містять 50% маси або більше тропічних горіхів.
Товарна підпозиція: 05	У первинних упаковках, масою нетто не більше 1 кг.
Товарна категорія: 00	- інше.

Джерело: [22].

Для вибору потенційного ринку ми обрали наступні критерії оцінки країни: близькість розташування, динаміка імпорту в країнах за останні 5 років та середній щорічний приріст імпорту товарів нашої категорії. Динаміка імпорту в свідчить про стабільність ринку, наявну ситуацію падіння або зростання обсягів імпорту. Середній щорічний приріст може свідчити про швидкість зростання або падіння споживання товару в потенційній країні.

Нами були обрані для аналізу 5 років (2016-2020pp.), що є найбільш оптимальним часовим проміжком. Це зумовлено, перш за все, пандемією COVID-19, яка суттєво знизилла показники імпорту у світі загалом. Закриті кордони та економічна криза вплинули також на темпи розвитку світового імпорту через небажання власників бізнесу ризикувати капіталом у кризові часи.

Світові показники імпорту за останні роки наведені у табл. 3.2., окрім 2020 р., оскільки деякі країни не надали інформації про свої показники.

Таблиця 3.2

Світові показники динаміки та приросту імпорту товару 20 08 97

	2016	2017	2018	2019	Середня динаміка	Середній приріст, тис.дол.
Світові показники імпорту	908312	912391	945302	945519	+1%	12402,3

Джерело: [73, 74].

Дані свідчать про невелику динаміку зростання світового ринку нашого товару. Загальне споживання продуктів переробки овочів, плодів або інших частин рослин практично не збільшується, оскільки з 2016 по 2017 роки динаміка складає +0,449%, з 2017 по 2018 роки +3,607%, з 2018 по 2019 роки +0,023%. Ми схильні до висновку про вплив пандемії COVID-19 на отримані дані.

Рисунки 3.1 та 3.2 демонструють середню динаміку з 2016 року та порівнюють потенційні країни з динамікою імпорту до України.

Для початку експортної діяльності компанії, яка поки представлена тільки на ринку України, доцільно обирати ринки, що знаходяться найближче. На нашу думку, обрані країни найбільше відповідають вимогам дистанції, середнього приросту та динаміки.

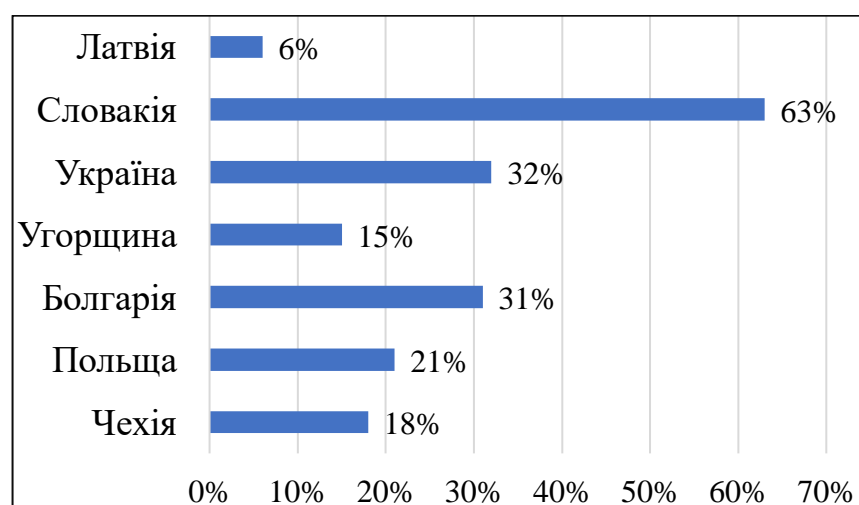


Рис. 3.1. Середня динаміка імпорту у відсотках товару 20 08 97 у потенційних країнах з 2016 по 2020 р.

Джерело: [73].

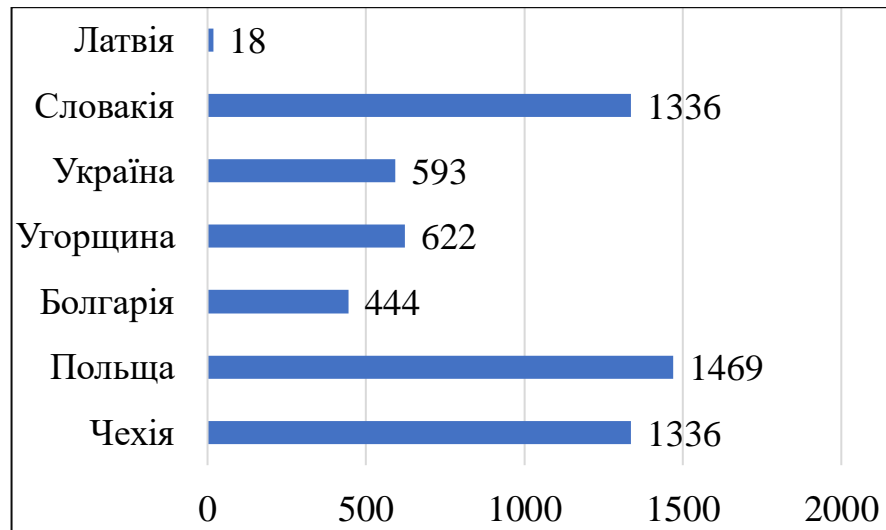


Рис. 3.2. Середній приріст імпорту у тис. дол. товару 20 08 97 у потенційних країнах з 2016 по 2020 р.

Джерело: [73].

Словаччина та Польща є найближчими до України та мають найсильніші показники імпорту, тому ми обираємо ці країни як найбільш оптимальні для розробки експортної стратегії. Відповідна статистика з 2016 до 2020 рр. зображена на рисунку 3.3.

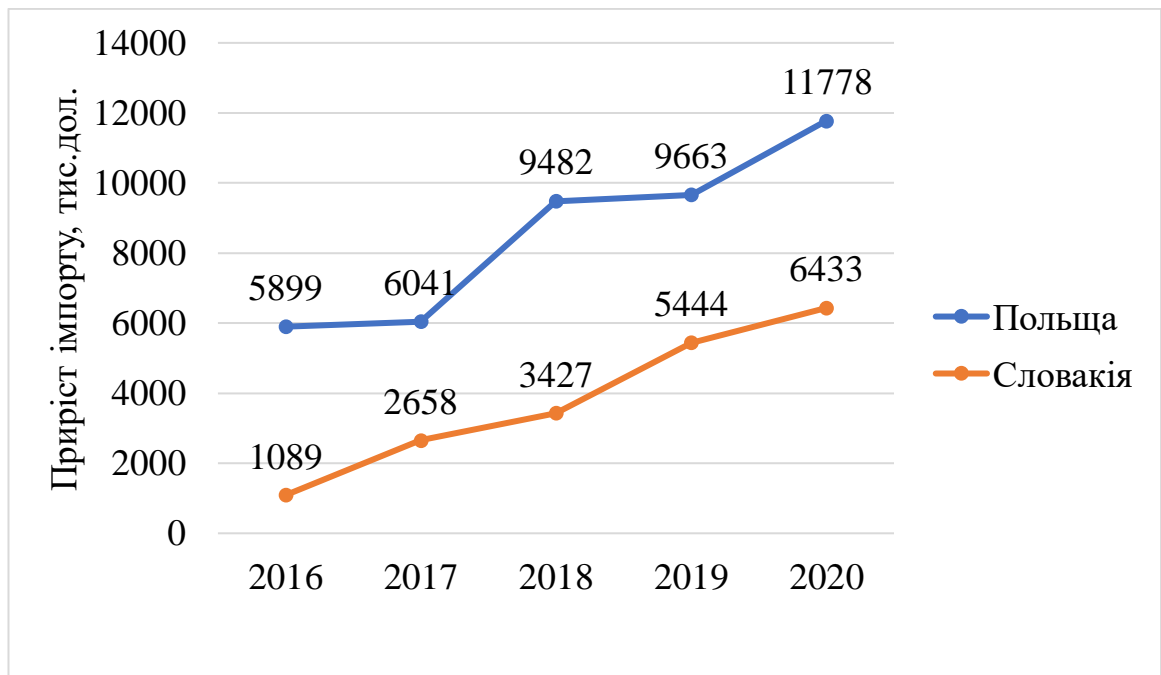


Рис. 3.3. Статистичні дані імпорту Польщі та Словаччини товару 20 08 97  
Джерело: [74, 75].

Ці дві країни зберігають стабільне зростання імпортних показників, не дивлячись на кризові умови світового ринку. Це свідчить про гарні передумови

для відкриття експортних шляхів. Ринок Польщі, в свою чергу, активно зростає, що може говорити як про високу конкуренцію у сегменті, так і про активний попит з боку споживачів. Для пошуку максимально вигідного рішення, варто провести аналітику споживачів всередині країни.

Для повного розуміння можливостей експорту до Польщі та Словаччини, ми проводимо аналіз за показниками, наданими у таблиці 3.4.

Споживання товарів, найближчих до нашої категорії, демографічні показники та кількість країн-конкурентів на ринку це первинне дослідження, яке має бути проведено спеціалізованими компаніями. Ми радимо залучити групу спеціалістів, які зможуть дослідити ринок потенційних країн зсередини. Таким чином, ризики помилок у експортній стратегії та прийнятті відповідних рішень будуть мінімальними.

Таблиця 3.4

Внутрішні показники розвитку країн для розробки експортної стратегії

Показник	Значення
Споживання товарів, найближчих до нашої товарної категорії	Оскільки компанія може зіткнутися з браком статистичних даних відносно споживання товарів під кодом 20 08 97, ми аналізуємо споживання фруктів, овочів, горіхів та кондитерської продукції без вмісту шоколаду та цукру. Це допоможе у прогнозуванні попиту.
Демографічні показники	Рівень урбанізації також може свідчити про тенденції потенційного ринку та масштаби виробництва, рівень споживання у містах, де може бути представлена експортна продукція.
Кількість країн-конкурентів на ринку	Розуміння кількості країн-імпортерів на потенційний ринок та обсягів постачання товару можуть свідчити про рівень конкуренції.

Джерело: розробка автора.

На рис. 3.4 зображено статистичні дані, що можуть свідчити про потенційний об'єм ринку споживачів здорових перекусів. У вільному доступі відсутні дані про споживання солодошів з фруктів та горіхів без вмісту цукру, тому нами були поєднані декілька метрик, що у комбінації формують картину попиту.

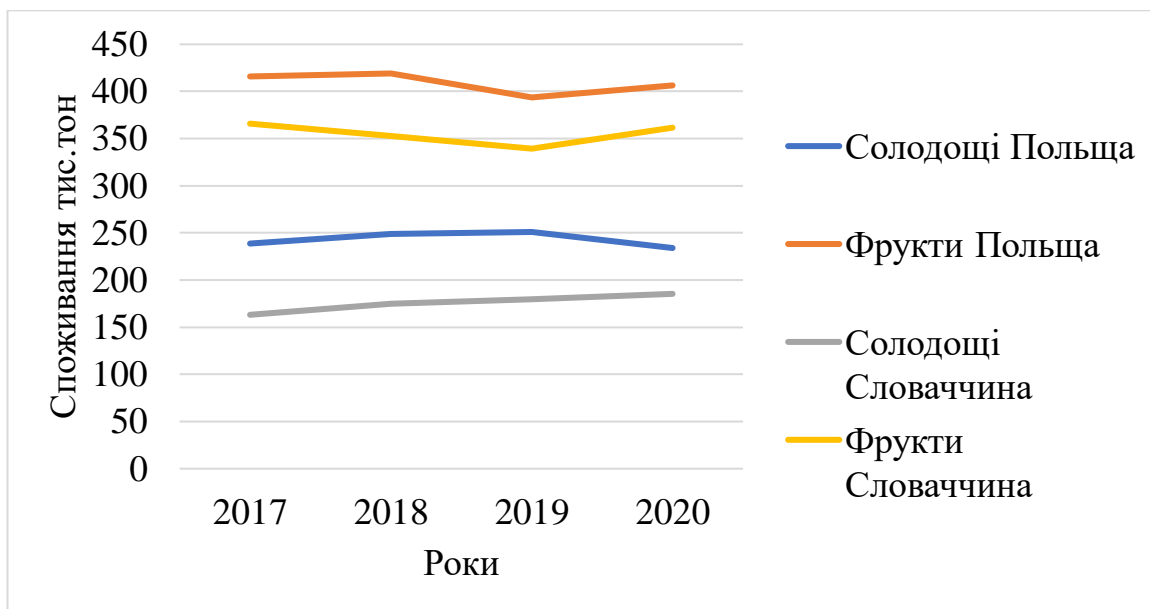


Рис. 3.4. Споживання Польщі та Словаччини фруктів та солодошів без вмісту шоколаду чи цукру

Джерело: [67, 78].

Враховуючи населення Польщі та Словаччини (37,97 млн та 5,45 млн відповідно), населення першої країни менше споживає фруктів та солодошів без вмісту шоколаду чи цукру. Загалом, дані говорять про збільшення обертів товарів, що може слугувати основою для позитивного прогнозу на майбутні роки. Оскільки наш товар більшою мірою спрямований на аудиторію, що веде здоровий образ життя та не споживає солодошів з вмістом цукру, ми можемо зробити висновок про достатній попит на здорові перекуси (батончики).

Рівень урбанізації у Польщі станом на 2019 р. має середнє значення у Європі – 60,4%. Словаччина, в свою чергу, має нижчий показник – 53,7% [67, 78]. Порівняно з іншими країнами Європи, ці показники свідчать про відносно невелику кількість мешканців приміських територій, які бажають переїхати до міст. Це може бути наслідком різних факторів, проте для експортної стратегії це

означає невисокі можливості для довготривалого масштабування виробництва у потенційних країнах.

Таблиця 3.5

## Рівень урбанізації європейських країн

Країна	Показник урбанізації
Бельгія	98%
Україна	69,4%
Литва	66,5%
Німеччина	77,3%
Чехія	73%
Угорщина	71,2%
Болгарія	73,9%

Джерело: [5].

На рисунку 3.5 зображені тенденції внутрішньої міграції у потенційних країнах, що дає змогу прогнозувати майбутній рівень урбанізації. Населення Словаччини активно надає перевагу сільській місцевості, в той час як населення Польщі поступово обирає міста.

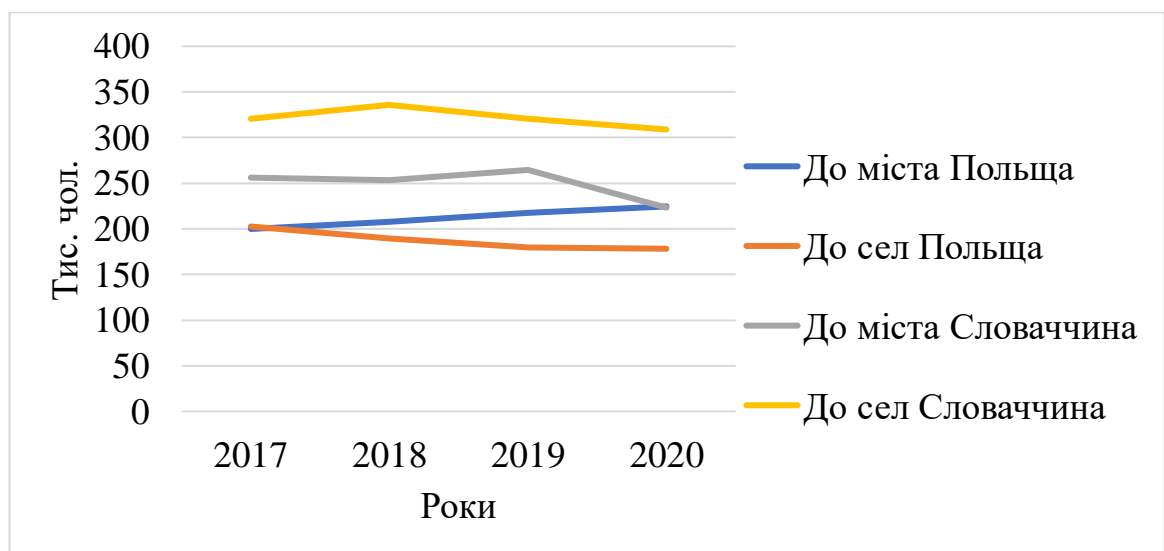


Рис. 3.5. Рівень внутрішньої міграції Польщі та Словаччини

Джерело: [67, 78].

Найбільші міста Польщі – Варшава та Краків, 1,765 млн та 766 тисяч населення відповідно. Враховуючи, що вони поступово збільшуються за

кількістю жителів, можна вважати ці міста гарними точками старту експорту з перспективою розширення дилерських мереж на сусідні міста (Лодзь, Гданськ, Врослав). Проте, важливою перевагою у перші роки діяльності закордоном може стати коротка відстань між складами в Україні та містом у Польщі, тому варто розглядати Краків як перше поле діяльності.

Словаччина має одне велике місто – Братислава (413 тисяч жителів). Наступним за розміром є місто Кошице (240 тисяч). На території країни переважно невеликі міста, населенням від 50 до 100 тисяч. Враховуючи невелику прощу держави, це може нівелювати низький рівень урбанізації. Оскільки більшість населення країни рівномірно розподілена невеликими містами, витрати на транспортування товару між ними будуть нижчими, ніж у інших країнах, тому потенційно можна буде значно знизити націнку для споживача. Наявність такої переваги перед конкурентами може зробити Словаччину найбільш привабливою країною для експорту.

Наступним важливим етапом аналізу потенційних країн є визначення головних країн-конкурентів, що імпортують нашу групу товару. Володіючи даними відносно кількості імпортованого товару та її вартості за тону, ми можемо розрахувати ціну, по якій товар приходить до країни та проаналізувати можливість цінової конкуренції. Рисунки 3.6 та 3.7 зображають країни-конкуренти ТОВ «Санфілл» та їх об'єми імпорту.

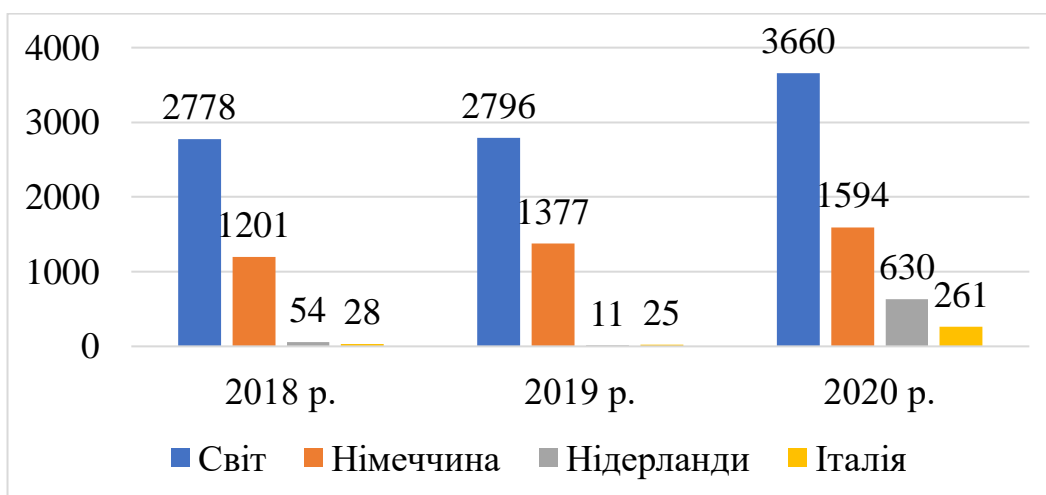


Рис. 3.6. Імпортована кількість товару 20 08 97 до Польщі, тони  
Джерело: [74].



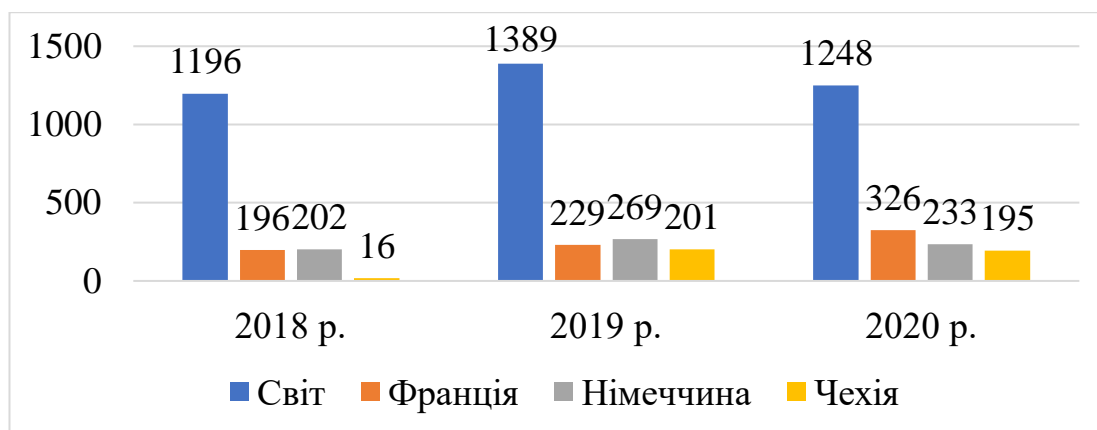


Рис. 3.7. Імпортована кількість товару 20 08 97 до Словаччини, тони  
Джерело: [75].

Україна не входить до країн-імпортерів Польщі чи Словаччини, тому потенційно ТОВ «Санфілл» може стати ексклюзивним постачальником товарів здорового харчування та натуральних батончиків.

Отже, для експорту ми обрали коробку з батончиками вагою 35г кожний, 30 штук у коробці. Пакування кожної важить 50г. Припускаючи, що гіпотетично вся продукція або переважна більшість під кодом 20 08 97 – це батончики, ми можемо розрахувати вартість батончику у країнах-постачальниках.

Таблиця 3.6

Собівартість імпортованого товару до Польщі, долари

Країни	2019	2020	Середнє значення
	Ціна за батончик	Ціна за батончик	
Франція	0,14	0,2	0,17
Німеччина	0,11	0,23	0,17
Чехія	0,18	0,23	0,2

Джерело: розробка автора на основі даних сервісу TradeMap [74].

Таблиця 3.7

Собівартість імпортованого товару до Словаччини, долари

Країни	2019	2020	Середнє значення
	Ціна за батончик	Ціна за батончик	
Німеччина	0,14	0,14	0,14
Нідерланди	0,23	0,05	0,14
Італія	0,43	0,1	0,26

Джерело: розробка автора на основі даних сервісу TradeMap [75].

Собівартість батончиків ТОВ «Санфілл», в середньому, складає 0,25 долари після виробництва. Після підрахунку витрат на транспортування, митне оформлення, сертифікацію продукції, податки та інші витрати (дослідження ринку, налагодження мережі у країні та інше), середня собівартість продукту може вирости. Проте ми вважаємо, що ці результати підрахунків досить умовні, оскільки ми не знаємо яка кількість з імпортованої продукції нашої групи дійсно є здоровими снеками, батончиками, солодощами.

Безумовно, визначення кінцевої собівартості та порівняння її з конкурентами у потенційній країні передбачає довгий процес занурення у ринкові умови, що є для нас наразі неможливим. Наше дослідження можливостей для експорту має на меті здійснити первинний аналіз найбільш оптимальних країн для початку експорту українського мікропідприємства.

На нашу думку, близькість розташування, наявність високих показників імпорту до країни (рівня споживання товару), платоспроможність населення та перспективність розвитку дозволяє визначити Польщу як першу ціль для експорту. Як ми зазначали раніше, вони мають високі показники приросту імпорту, великі міста з оптимальним рівнем урбанізації, перспективний рівень споживання товарів-замінників та країни постачають продукцію за досить низькими цінами.

### **3.2. Можливості підвищення конкурентоспроможності торгової марки**

Конкурентоспроможність торгової марки «Sunfill», як ми зазначали раніше, визначається її привабливістю для споживача, переконливістю, динамічністю та тим, наскільки легко її запам'ятати. Ці характеристики формують місце бренду серед конкурентів та формують ринкові переваги, які можуть допомогти компанії стати лідерами на ринку навіть при незначних якісних відмінностях самого товару.

Дослідження конкурентного середовища на основі споживацьких опитувань дозволило виявити, що якість здорових снеків ТОВ «Санфілл»

визначається як одна з найбільш високих у сегменті, тому для компанії важливо підтримувати цей рівень й надалі. Не дивлячись на наявне положення серед схожих компаній, виробник активно слідкує за тенденціями у сфері обробки фруктів та горіхів та своєчасно оптимізує виробничі процеси.

На нашу думку, достатня якість товару визначає важливість аналізу маркетингових аспектів підвищення конкурентоспроможності торгової марки на ринку, адже перше враження споживача у магазині або наявність бажання зробити повторну покупку і визначають успішність компанії в цілому (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

## Маркетингові аспекти конкурентоспроможності

Аспект	Сутність
Цінова політика	Виробник та споживач мають дійти певного «консенсусу» у ціні товару, адже кожна цільова аудиторія має свою найнижчу та найбільшу ціну, яка впливає на рішення про здійснення покупки як прямо (фінансова можливість придбати товар), так і психологічно (сприйняття товару та його цінності).
Товарна політика	Товарний асортимент та номенклатура є беззаперечними факторами успішності підприємства при раціональній побудові. Оскільки виробник пропонує певну кількість товару для сегменту, процеси виявлення потреб споживача та виявлення потрібних ринку продуктів це взаємопов'язані процеси, які суттєво впливають на рівномірність продажів.
Комунікаційна політика (брендинг)	Позиціонування торгової марки відіграє важливу роль при формуванні лояльної аудиторії та рішенні про сегмент діяльності. Компанія використовує різні засоби комунікації зі споживачем, проте найголовнішим лишається ключове повідомлення.

Продовження табл. 3.8

Аспект	Сутність
Політика збуту та поширення	Це маркетингова задача, яка має на меті збільшення оптових продажів та розширення мережі партнерів. Значна частка маркетингових ресурсів підприємства зосереджується на пошуку партнерів, які зможуть стати ефективними посередниками між ним та споживачем, перейняти позиціонування товару та розширити кордони бренду на нові цільові аудиторії.

Джерело: розробка автора.

Кожний аспект маркетингової діяльності підприємства має на меті підвищити положення компанії серед конкурентів та завоювати переважаючу частку споживачів. Також важливим є залучення покупців з інших сегментів, які потенційно можуть стати амбасадорами бренду у незацікавлених групах людей.

ТОВ «Санфілл» використовує свою торгову марку з врахуванням усіх сторін маркетингової діяльності, проте постійні зміни ринкового середовища та дії конкурентів змушують активно переглядати обрані стратегії ведення підприємницької діяльності, особливо з точки зору контакту зі споживачами. Розглянемо шляхи удосконалення кожного аспекту діяльності та оптимізації стратегії компанії.

Цінова політика торгової марки складається з двох стратегій: незмінних та нейтральних цін. Незмінність ціни полягає у тому, що виробник використовує усі можливі засоби для збереження ціни протягом тривалого часу. Наприклад, при збільшенні вартості сировини, можна знизити вагу готового продукту або замінити компонент на більш дешевший, але кінцева ціна має залишитися тією самою. З одного боку, це сприяє надійності сприйняття торгової марки у свідомості споживача, адже кожне коливання вартості продукту може відобразитися на бажанні здійснити покупку. Коли людина впевнена в ціні та якості товару, вона з більшою вірогідністю повернеться до магазину декілька разів. З іншого боку, вплив зовнішніх факторів (економічні, політичні та ін.)

можуть суттєво впливати на вартість виробництва, транспортування та затвердження умов співпраці з партнерами у гіршу сторону, тому виробник може не встигнути адаптуватись та зазнати збитків.

Стратегія нейтральних цін передбачає орієнтацію на конкурентів та займання середньої цінової ніші. Перевагою стратегії є оптимальне співвідношення ціни та якості в очах споживачів, проте втрата виразності позиціонування також є наслідком такого типу ціноутворення. Зазвичай, пакування, головне повідомлення та ціна формують уявлення покупця про клас товару: преміум-сегмент чи економний варіант. Нейтральна ціна позбавляє торгову марку можливості сприйматися як щось більш цінне.

На нашу думку, найбільш оптимальною ціновою стратегією для торгової марки «Sunfill» є стратегія поступового збільшення вартості до преміум-сегменту. Як ми зазначали раніше, у компанії є конкуренти з вищими цінами за одиницю товару, але з нижчим сприйняттям його якості. Наприклад, торгова марка «Healthy Tradition» - 43 грн., торгова марка «КОХАНА» - 34 грн., «Sunfill» - 24 грн. Їх якість оцінюють споживачі у 8 балів, в той час як торгова марка «Sunfill» оцінена у 10 балів.

Поступове збільшення цін на продукцію в умовах економічної кризи внаслідок пандемії COVID-19 може бути зручним рішенням для збереження споживачів та збільшення прибутку, адже наразі переважна більшість виробників змушені підвищувати ціни. Проте перехід до нової цінової категорії має бути достатньо плавним, аби споживачі могли адаптуватись та звикнути до змін.

Товарна політика підприємства може формуватися на основі двох факторів: запит зі сторони споживачів або формування попиту. Це впливає на формування асортиментної структури. Виробник має організовано приймати рішення відносно випуску нових товарів на ринок, управління старими, позиціонування та формування відмінних характеристик лінійок та груп продукції.

ТОВ «Санфілл» займається виробництвом батончиків, які поділяються на три лінійки. Вони представлені у таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

## Асортимент категорії батончиків торгової марки «Sunfill»

Лінійка	Основні характеристики	Перелік позицій
«Raw Bar»	Вага 35 г, маленький, компактний батончик за ціною 24 грн.	Батончик Апельсин-кунжут; Батончик Манго-кокос; Батончик Полуниця-фундук.
Базова лінійка	Вага 40 г, стандартне пакування, ціна 29 грн.	Батончик Вишня-какао; Батончик Ківі-фундук; Батончик Манго-кокос; Батончик Марципан.
«Dynamic Protein»	Вага 40 г, нова лінійка з графічним, геометричним дизайном, для спортсменів, ціна 32-35 грн.	Батончик Какао-боби-арахісова паста; Батончик Конопляний протеїн-арахіс; Батончик Малина-ожина; Батончик Спіруліна-конопля; Батончик Фундук-гороховий протеїн.

Джерело: звітність ТОВ «Санфілл».

Компанія має дві лінійки товарів, які між собою мають лише одну відмінність – вагу (компактність пакування). Оскільки ця відмінність не є значною у виборі товару, споживач обирає між різними смаками цих ліній. На нашу думку, споживач може не сприймати таке розподілення, адже їх пакування зовсім різне, хоча склад майже однаковий. В той же час, лінійка «Dynamic Protein» має чітке позиціонування та чітку цільову аудиторію – вибагливі споживачі та спортсмени.

Ми рекомендуємо об'єднати базову лінійку та «Raw Bar», і також провести додаткове дослідження попиту на батончики з цих груп. Це допоможе зрозуміти які позиції можна залишити, а які варто виділити окремою групою або прибрати з продажу. Головна мета реорганізації товарної політики – задовольнити головні цільові аудиторії, зменшити плутаність у асортименті та передбачити попит

інших цільових аудиторій. Таким чином, компанія зосереджується на найбільш популярних товарах та отримує найбільшу лояльність споживачів.

Позиціонування торгової марки займає провідне місце у комунікації зі споживачем. Її конкурентоздатність визначається саме близькістю до покупця, рівнем лояльності та привабливістю, виразністю. Розробка стратегії позиціонування може стати вирішальним фактором для успішності продажів та значно посилити позицію на ринку.

Торгова марка «Sunfill» має досить чітке позиціонування: «Смачні снеки для здорового образу життя без додавання цукру та інших домішок. Робимо раціон різноманітним будь-де та будь-коли». Обрана комунікаційна стратегія – позиціонування по використанню, тобто наявний акцент на тому, як покупці можуть споживати товар та які емоції чи переваги від цього отримують.

На нашу думку, оптимальним рішенням для виробника буде комбінація двох стратегій: позиціонування по використанню та класу товару. При ефективній ціновій політиці (рівномірне підвищення цін до рівня конкурентів), реорганізації товарного асортименту (формування більш виразних лінійок продуктів), для стимулювання продажів та формування лояльності нових цільових аудиторій торгова марка «Sunfill» може додати до головного повідомлення «Преміальні батончики з компонентів найвищої якості».

Перехід до нового класу товарів цілком можливе при комбінації трьох вищезазначених маркетингових аспектів конкурентоспроможності. Це має надати компанії наступні переваги перед конкурентами:

1. Збільшення лояльності наявної аудиторії. Саме плавний перехід до вищих цін та більш виразного позиціонування може створити відчуття не тільки преміальності товару, а й унікальності самого споживача, адже він користується продукцією найвищої якості;
2. Залучення нових цільових аудиторій. На ринку залишаються споживачі, які не певні у виборі здорових снеків з різних причин. Реорганізація

товарної, цінової та комунікаційної політики може закрити їх «болі» та задовольнити попит у ексклюзивності;

3. Збільшення партнерів, що бажають розповсюджувати продукцію торгової марки «Sunfill». Чим більша популярність, тим більше мереж готові стати посередниками між виробником та споживачем. При збільшенні кінцевої ціни продукту, може виникнути можливість більшої націнки у мережах, що буде привертати все більше уваги зі сторони потенційних партнерів.

Ці покращення прямо відображаються на політиці збуту та поширення товару. Наразі головними інструментами торгової марки «Sunfill» є участь у виставках та ярмарках, фестивалях, діджитал-просування (таргетована реклама та взаємодія з лідерами думок), реклама у місцях продажу. Маркетинговий відділ надає перевагу онлайн-комунікації зі споживачами через характерний спосіб життя цільових аудиторій, що є ефективним методом зближення зі споживачами. Проте, на нашу думку, має сенс розширення інструментів збуту та впровадження рекламних напрямків для інформування інших цільових аудиторій.

Комплекс товарної, цінової та комунікаційної політики мають на меті підвищення сегменту продукції торгової марки, що дозволяє розширити межі політики збуту. Ми рекомендуємо до наявних інструментів маркетингу додати рекламу на телебаченні, у місцях продажу, запровадити рекламні кампанії та розширити присутність у діджитал-середовищі (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Пропозиції щодо підвищення ефективності політики збуту

Інструмент	Сутність
Реклама у місцях продажу	Ми пропонуємо залучити такі методи, як дегустації та дисплеї-вітрини. Дегустації допоможуть виділити товар серед конкурентів за смаком та якістю (що є головними критеріями покупки для цільових аудиторій), а дисплеї-вітрини у стилі компанії пригортають увагу споживача (наприклад, солом'яні корзини).



Продовження табл. 3.10

Інструмент	Сутність
Розширення діджитал-присутності	Таргетована реклама та робота з лідерами думок наразі є ефективним методом поширення інформації про торгову марку, проте для збільшення присутності у соціальних мережах можливо залучити такі інструменти, як: створення онлайн-передачі, участь у інтерв'ю. Ці інструменти допоможуть зробити взаємодію з торговою маркою більш інтерактивною та масштабувати імідж бренду.
Реклама в засобах масової інформації	Телебачення в Україні має відмінні цільові аудиторії від діджитал-середовища, проте присутність у якості спонсора деяких передач може допомогти розширити ступінь відомості на інших споживачів. Головне завдання маркетолога у пошуку релевантних каналів та передач – провести ґрунтовний аналіз глядачів та здійснити пошук тем, які будуть відповідати інтересам цільових аудиторій. Наприклад, передачі про здорове харчування чи спортивні змагання.
Застосування акцій (рекламних кампаній)	Акції у звичному розумінні можуть бути не ефективні для товару преміум-сегменту, адже торгова марка транслює свою ексклюзивність та унікальність, тому ми пропонуємо використання інтерактивних рекламних кампаній, які мають на меті залучення споживачів до формування іміджу бренду. Наприклад, створення рекламної кампанії зі скануванням QR-коду на пакуванні, після чого можна завантажити до соціальних мереж відео з відгуком про товар та виграти продукцію. Такий тип акції робить товар суттєво відмінним від конкурентів за моделлю комунікації з покупцем, проте дозволяє поширити інформацію про задоволення від здійснення покупки у діджитал-середовищі.

Джерело: розробка автора.

Таким чином, аналіз наявної системи конкурентоспроможності торгової марки «Sunfill» виявив, що є можливість підвищити ефективність товарної, цінової, комунікативної політики та системи збуту і поширення. Ми розробили наступні пропозиції:

1. Цінову стратегію змінити зі стратегії нейтральних стабільних цін на ціновий преміум-сегмент. Це дозволить підвищити цінність торгової марки в очах споживачів відносно конкурентів та збільшити доходність. Аналіз ситуації конкурентного та ринкового середовища виявив, що є можливість для поступового збільшення ціни на 10% без втрати цільових аудиторій та їх довіри до виробника;
2. Об'єднання базової лінійки товарів з лінійкою «Raw Bar» для підвищення впевненості споживачів у цілях тієї чи іншої групи товарів. Також проведення споживацьких досліджень та виокремлення з-поміж семи батончиків два аутсайдери, які мають найнижчий попит. Це сформує базову групу батончиків та групу «Dynamic Protein», які матимуть чіткі відмінності та позиціонування;
3. Додати до наявної комунікаційної стратегії позиціонування по використанню – позиціонування за класом продукту. Оскільки цінова політика дозволяє перейти до преміум-сегменту, торгова марка може отримати нові акцентні характеристики, такі як ексклюзивність, унікальність та преміальність. Це сприятиме залученню нових цільових аудиторій та стимулювання відчуття унікальності у наявних споживачів;
4. Зробити політику збуту більш різноманітною та спрямувати ресурси на залучення нових цільових аудиторій, які можуть не користуватися наявними рекламними каналами бренду. Ми рекомендуємо розширити присутність торгової марки у діджитал-середовищі через новітні методи контакту зі споживачами (участь у інтерв'ю, створення власного шоу про екологічне виробництво, колаборації з іншими виробниками). Також змінити стратегію оформлення точок продажу, запровадити рекламу на телебаченні та застосовувати рекламні кампанії інтерактивного характеру.

### 3.3 Обґрунтування напрямів удосконалення бренд-менеджменту

Сучасні умови ринку вимагають від підприємств комплексного підходу до бренд-менеджменту та прийняття ефективних рішень щодо просування торгової марки. Для ТОВ «Санфілл», після прийняття рішення щодо експорту, важливими стають обидва напрямки роботи – як просування торгової марки на новому ринку, так і оптимізація бренд-менеджменту в Україні. Оскільки український стан ринку постійно коливається через швидкі зміни тенденцій ведення підприємницької діяльності, залишати старі маркетингові інструменти та не покращувати стратегію може стати помилкою, яка одразу залишить слід на дохідності компанії.

Отже, заходи з підвищення ефективності бренд-менеджменту розглядаються нами з двох сторін: діяльність всередині країни та експорту. Їх суть розкрита у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

#### Шляхи підвищення ефективності бренд-менеджменту

Вид діяльності	Значення
Просування торгової марки в Україні	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Запровадження маркетингу відносин;</li> <li>2. Реклама з ціллю відгуку споживача;</li> <li>3. Стимулювання повторної покупки (унікальний tone of voice);</li> <li>4. Задоволення інтересів всіх зацікавлених груп.</li> </ol>
Експортна діяльність до Польщі	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Створення бренд-сайту;</li> <li>2. Участь у виставках та фестивалях;</li> <li>3. Особисті продажі (пряма реклама);</li> <li>4. Організація персоналу (бренд-менеджер);</li> <li>5. Колаборації (спільний брендинг).</li> </ol>

Джерело: розробка автора.

Просування торгової марки в Україні базується на наявному стані: бренд активно розвивається, має широку партнерську мережу та налагоджену воронку

продажі у діджитал-середовищі. Шляхи підвищення ефективності бренд менеджменту розроблені нами з урахуванням можливих напрямків масштабування компанії за рахунок вдалого менеджменту брендингової системи, що включає в себе різноманітні види реклами, взаємодію з усіма учасниками торгівлі та інструменти підвищення попиту.

Ми пропонуємо запровадження стратегії масштабування через маркетинг відносин на ринку України. Головна відмінність від традиційної концепції маркетингу – позиціонування не як комерційної компанії, а як консультанта чи помічника. Бренд у цьому разі виступає провідником для споживача та опорою для будування довгострокових відносин.

Бренд-менеджмент має будуватися на принципах довгої співпраці зі споживачами, відмові від маніпулятивного характеру продажів та створення еко-системи для покупців, у якій буде комфортно знаходитись та повертатись багато разів. Орієнтація на споживача допомагає вирішити «біль», а не провести разову транзакцію. Ключовим орієнтиром зміни позиціонування бренду є споживацькі дослідження, які виявляють, що вони відносяться до бренду як до помічника, а до еко-системи як до кола однодумців.

Використання стратегії маркетингу відносин разом з підвищенням вартості товару до преміум-сегменту може зародити ризик у вигляді вразливості перед конкурентами з економ-сегменту. В цьому випадку вкрай важливо для компанії робити наголос на бренду та виховувати лояльність у споживачів, адже саме високий рівень довіри до бренду попереджає можливість переходу клієнтів до конкурентів через цінову різницю.

Реклама, що спрямована на отримання відгуку від споживача, є невід'ємною частиною маркетингу відносин. Вона формує імідж бренду як відкритого та готового до прямого контакту, провокує реакцію від споживача, дозволяє її виміряти та оцінити ефективність комунікації. Бренд може формуватися за рахунок відгуків, адже головна його задача – стати ближчим до споживача та стати відображенням рішень його «болей».

Стимулювання здійснення повторної покупки є наразі важливою метою для торгової марки «Sunfill» на ринку України, оскільки це є основним доходом компанії. Для покращення цього показника у розрізі бренд-менеджменту, ми рекомендуємо спрямовувати зусилля на розробку ключового повідомлення бренду. Маркетинг відносин формує образ надійного постачальника вирішення проблем, тому важливо формулювати це твердження на етапі першої покупки, особливо у діджитал-середовищі.

Якщо споживач спокійний щодо якості та надійності продукту, якщо продавець обирає дружній *tone of voice*, він з більшою вірогідністю повернеться знову. Бренд має впливати на усі рішення покупця на усіх етапах комунікації, і це є завданням створення унікального *tone of voice*. Так звана мова, тональність бренду, його фірмовий стиль, який поширюється не тільки через рекламу у соціальних мережах, а й через розмову з продавцем, підпис товару на пакуванні, кольори на візитній картці. Як правило, людина мислить образами, які складаються з найбільш яскравих елементів (звуки, кольори, символи). Унікальний стиль розмови, навіть пунктуація можуть нести в собі ключове повідомлення бренду, і це значно підсилює як запам'ятовуваність, так і яскравість бренду.

Окремим етапом підвищення ефективності бренд-менеджменту є задоволення інтересів усіх зацікавлених осіб. Це завдання полягає у дослідженні бажань споживачів, партнерів, співробітників, підрядників, громадських організацій. Кожна людина, яка контактує з брендом не тільки як покупець, може стати потенційним амбасадором. Наприклад, співробітники можуть формувати бренд компанії як надійного та справедливого роботодавця, партнери і підрядники – як чесного і поважного підприємця, громадські організації – як соціально-відповідального та свідомого діяча. У сучасних умовах діджиталізації бізнес-діяльності, кожна сторона, що долучається до бренду, може поширювати свої враження на інші групи людей. Раніше співробітники мали невеликий вплив на покупців, а підрядники на співробітників, і наразі цей вплив значно

підсилений. Одне згадування про не добродесність чи лицемірство компанії може створити неприємні наслідки для рівня продажів та іміджу бренду.

Бренд-менеджмент не має часових обмежень. Він функціонує постійно, протягом всього періоду існування компанії за наявності навіть одного бренду. Це вимагає орієнтації самої системи бізнесу на розвиток та підтримку торгової марки, адже кожний відділ компанії впливає на маркетинг. На нашу думку, маркетинг сам по собі має на меті дізнатися про потреби споживачів та адаптувати товар відносно до цих бажань, тобто не намагатися продати продукцію як вона є, а налагоджувати інформаційний обмін з клієнтами. Формування маркетингової системи такого типу, тобто маркетингу відносин, створює основу для успішного функціонування бренд-менеджменту, який відповідає усім вищезазначеним рекомендаціям.

Запровадження експорту на ринок Польщі, оскільки це перший досвід компанії, вимагає ретельного аналізу споживачів. Проте, ми вважаємо необхідним створити підґрунтя для успішного впливу бренду вже на перших етапах масштабування продажів. Одним з таких кроків є створення бренд-сайту. Оскільки сучасне ведення підприємницької діяльності у форматі B2B поступово переходить у діджитал-середовище, Польща також слідує тенденціям і сайт, як цифрова візитна картка, може покращити відомість компанії та створити відповідний імідж з першого контакту з потенційним клієнтом.

Першою метою торгової марки на іноземному ринку є швидке масштабування та пошук партнерів для створення базової дилерської мережі. Для прискорення процесу пошуку оптимальним варіантом є запуск контекстної реклами на бренд-сайт або пропонування переглянути його при прямих чи особистих продажах. Він має містити повну інформацію про характеристики товару, можливі умови співпраці, перелік специфікацій пакувань продукції для транспортування, сертифікація якості, головні цінності та цільові групи. Це спростить роботу для продавця і сформує імідж бренду.

Ми пропонуємо використовувати також участь у фестивалях та ярмарках, виставках, для ефективного бренд-менеджменту. На нашу думку, для високої

популярності бренду та його відомості, варто на новому ринку невелику частину бюджету виділяти для масових методів реклами. Вони складно вимірювані, проте при умові володіння достатньою інформацією про цільові аудиторії, їх переважні місця перебування та вподобання, такі заходи можуть приносити гарні результати поширення інформації про вихід на ринок нового бренду.

Особисті продажі та пряма реклама (почтові розсилки, телефонні продажі), на нашу думку, будуть ефективними для налагодження перших контактів з партнерами та мережами невеликих магазинів у країні експорту. Наразі, найбільш ефективним методом продажів є саме особиста розмова, проте головна цінність для компанії полягає у тому, що дуже легко сформувати потрібне уявлення про бренд саме при такому форматі спілкування. Почтові розсилки та телефонні продажі, в свою чергу, спрямовані на підвищення відомості бренду серед більш масштабних потенційних партнерів. Використання бази даних менеджерів та директорів великих магазинів може стати першим кроком до великої кількості комерційних контрактів з індивідуальним підходом до кожного.

Питання індивідуального підходу до всіх партнерів бренду формується у потребу в організації сильної системи співробітників, які на всіх рівнях контакту зі споживачем будуть поширювати цінності компанії та відповідний *tone of voice*. Також варто запровадити посаду бренд-менеджера, який буде проводити дослідження ринку, формувати та оптимізувати стратегію та імідж бренду, слідкувати за виконанням маркетингових планів, створювати та планувати заходи та кампанії. Фактично, менеджер має створювати образ та імідж, що вкрай важливо при виході на ринок іншої країни.

Ми рекомендуємо також запровадити колаборації з іншими брендами на ринку (спільний брендинг). Створюючи рекламні кампанії разом з більш відомими брендами на ринку Польщі, можливо охопити одразу велику частку цільової аудиторії іншої компанії, яка може стати нашою спільнотою також. Ми розробили пропозиції щодо декількох компаній ринку Польщі (з найбільш

характерними товарами) та можливих акційних пропозицій разом з торговою маркою «Sunfill».

Таблиця 3.9

## Потенційні колаборації торгової марки «Sunfill» на ринку Польщі

Компанія	Цільова аудиторія	Сутність
Виробник молочної продукції «Mlekovita»	1. Мама дітей від 2-х до 10-и років, що піклуються про сімейне здорове харчування; 2. Вегетаріанці, що не вживають м'яса або продуктів з лактозою; 3. Спортсмени, що слідкують за раціоном.	Асортимент компанії дуже великий, з нього цікавими позиціями є протеїнові молочні коктейлі, безлактозна продукція, дитячі сирки та органічні молочні вироби. Для кожної групи є відповідна лінійка батончиків.
Виробник сокової продукції «Tymbark»	1. Мама дітей від 2-х до 10-и років, що піклуються про сімейне здорове харчування; 2. Спортсмени, що слідкують за раціоном.	З великої кількості соковмісних напоїв варто виділити маленькі соки (0,2 л) та газовані напої у яскравому пакуванні. Їх продаж разом з батончиками є гарною комбінацією для перекусу.
Мережа книжок та канцелярських виробів «Empik»	1. Мама дітей від 2-х до 10-и років, що піклуються про сімейне здорове харчування.	Онлайн-асортимент мережі включає в себе велику кількість різних канцелярських товарів, дитячих книжок, розмальовок та ін. Найбільш актуальним є створення акції перед початком навчального року.

Джерело: розробка автора на основі джерел з мережі Інтернет.

Таким чином, пропозиції щодо підвищення ефективності бренд-менеджменту торгової марки «Sunfill» включають в себе методи, що мають на



меті зближення бренду зі споживачем та збільшення популярності. На ринку України, базуючись на наявному положенні компанії, бренд-менеджмент переважно вимагає більш рішучих та агресивних дій відносно конкурентів та наявних покупців, в той час як на ринку Польщі стратегія ґрунтується на якомого швидкому нарощуванні партнерської мережі.

### Висновки до розділу 3

На основі всього вищезазначеного, ми можемо зробити наступні висновки:

1. Шляхом аргументації доведено необхідність пошуку експортних шляхів для масштабування виробництва. Головними перевагами експортного розширення перед внутрішнім стабільним розвитком є: використання максимуму виробничого потенціалу, захист від зовнішніх факторів впливу, підвищення вартості торгової марки, збільшення управлінського бізнес-досвіду, підвищення конкурентоспроможності та дохідності.
2. Найбільш оптимальними країнами для експорту визначено Польщу та Словаччину, оскільки: це найближчі країни до України, мають стабільний приріст та динаміку імпорту за останні 5 років. За рівнем урбанізації, кількістю країн-конкурентів, рівнем споживання товарів, надана перевага Польщі як першій країні для експорту. ТОВ «Санфілл» може успішно конкурувати на цьому ринку та просувати торгову марку.
3. З метою оцінки конкурентоздатності торгової марки на ринку України її досліджено за такими аспектами, як товарна, цінова, комунікаційна та збутова політика. На основі аналізу доведено необхідність і відповідно розроблено стратегію переходу торгової марки до преміум-сегменту з відповідним позиціонуванням по використанню та класу товару. В її основі - скорочення трьох категорій батончиків до двох на основі споживацьких досліджень вподобань.
4. Для реалізації стратегії слід запровадити певні типи реклами, що допоможуть компанії у політиці збуту: реклама в засобах масової інформації (телебачення), розширення діджитал присутності на основі таргетованої реклами та створення онлайн-передач (інтерв'ю), реклама у місцях продажу (дегустації та дисплеї-вітрини), застосування акцій інтерактивного характеру.
5. Основними напрямками удосконалення бренд-менеджменту торгової марки «Sunfill» обґрунтовано наступні: просування на ринку України та

експортна діяльність на ринку Польщі. Просування в Україні включає в себе, за нашими рекомендаціями, запровадження загального маркетингу відносин, реклама з ціллю відгуку споживача, стимулювання повторної покупки через tone of voice та задоволення інтересів усіх зацікавлених груп (споживачі, співробітники, партнери, громадські організації).

6. При початку експортної діяльності до Польщі першочерговими і головними завдання щодо торгової марки є наступні: якомога швидше масштабування, поширення популярності та створення міцного контакту з партнерами для дистрибуції продукції. Задля цього пропонуємо створити бренд-сайт, приймати участь у виставках та фестивалях, використовувати особисті продажі та методи прямої реклами, розробити систему персоналу з бренд-менеджером на чолі, запровадити колаборації з відомими польськими виробниками відповідно до цільових аудиторій.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Проведене дослідження дозволило сформулювати наступні висновки:

1. Особливості торгової марки, як одного з ресурсів підприємницької діяльності, і відповідно процесу управління нею обумовлені її нематеріальною природою і тим, що вона є об'єктом права інтелектуальної власності. Її створення та використання регулюються законодавством України. В умовах сучасної конкуренції на ринку торгова марка набуває окремого значення у маркетинговому аспекті діяльності для виконання таких функцій як інформування споживача про виробника, захист продукції від підробок, регулювання ринкових відносин, формування іміджу, підвищення доходу компанії та розширення на інші сегменти.
2. Поняття «торгова марка» та «бренд» у науковій літературі не завжди чітко розмежовані, проте їх головна відмінність полягає у масштабі впливу активу на споживача та ступені сформованої лояльності. Товарна марка може трансформуватись у категорію «бренд» при належному управлінні та масштабуватись, приносячи більшу дохідність компанії. Також бренд, на відміну від торгової марки, автоматично виконує рекламну функцію, адже він говорить сам за себе та стимулює споживача до покупки просто аз рахунок своєї назви або символу.
3. Життєві цикли торгової марки, які включають в себе такі етапи як впровадження, затвердження, розгортання, консолідація та орбітальне положення, позначаються на методах управління нею. Кожний етап вимагає відповідної стратегії управління, оскільки певні перешкоди розвитку можуть формуватися разом зі змінами умов ринку. Зокрема, на етапі затвердження ключову роль відіграє перспективність торгової марки у своїй стабільності. Оскільки продажі знижуються після швидкого впровадження, торгова марка може не встигнути адаптуватися та втратити більшість споживачів. Саме тому вкрай

важливо контролювати кожний етап розвитку та запроваджувати відповідні стратегії розвитку.

4. Оскільки торгова марка є джерелом конкурентоздатності торгової марки, важливо сформулювати методичні підходи до оцінки ефективності її управління та бренд-менеджменту. Комплекс інструментарію оцінки включає наступні методи: SWOT-аналіз, аналіз фінансово-економічних показників компанії відповідно до рішень, що приймаються щодо управління торговою маркою, аналіз цільових аудиторій та партнерів через споживацькі дослідження вподобань, аналіз воронки продажів, аналіз конкурентного середовища (карта та багатокутник конкурентів, аналіз присутності конкурентів у діджитал-середовищі). Для вимірювання ефективності бренд-менеджменту використовуються наступні методи: модель Л. де Чернатоні, модель М. Шерінгтона, модель С. Девіса та М. Данна, модель Д. Аакера. Додатковим фактором оцінки торгової марки є визначення її вартості, для чого можна використовувати різні методи в межах порівняльного, витратного і дохідного підходів.
5. За результатами дослідження фінансово-майнового стану та результатів діяльності ТОВ «Санфілл» виявлено, що підприємство фінансово стійке, платоспроможне та ліквідне. Воно ефективно використовує ресурсний потенціал та має стабільне підвищення показників обсягів виробництва і реалізації продукції. Організаційна структура є оптимальною для мікропідприємства, відповідно забезпечує весь функціонал.
6. Торгова марка «Sunfill» має чітко виокремлені цільові аудиторії та портрети споживачів, що є базою для розвитку стратегії бренду. Наразі бренд успішно функціонує та масштабується, що досягається за рахунок близькості до споживача у соціальних мережах. Бренд є привабливим, виразним, відомим та престижним. Стадія життєвого

циклу торгової марки – стадія розвитку, її категорія – марка асортиментної групи.

7. За результатами аналізу шляхів просування торгової марки виявлено, що ресурси компанії переважно спрямовані на співпрацю з оптовими партнерами для розширення точок продажу товару. Станом на 2020 рік компанія співпрацювала з 41 партнером. Також серед інструментів просування важливу роль відіграють участь у фестивалях, виставках, просування через Інтернет та оформлення точок продажу.
8. Конкуrentоздатність торгової марки визначена як висока, не дивлячись на суттєвий рівень конкуренції на ринку. Найближчими конкурентами за такими характеристиками, як дизайн, рекламна діяльність, склад, асортимент, смак та якість, визначені ТМ «КОХАНА» та ТМ «Healthy Tradition». Споживацькі дослідження, проведені щодо торгової марки підприємства «Санфілл», свідчать про її переваги у дизайні, самку та діджитал-активності перед іншими виробниками, що є основою перспектив розвитку і посилення конкурентних позицій на ринку.
9. Рішення про експортну діяльність було заздалегідь прийнято керівництвом компанії. На основі проведено аналізу країн на предмет можливості успішного експорту в умовах пандемії COVID-19 нами обґрунтовано перспективні напрямки розширення збуту. За результатами дослідження встановлено, що Польща наразі є найбільш оптимальним напрямком експортної діяльності через стабільну динаміку імпорту за останні 5 років, високі показники урбанізації, відповідний рівень споживання товарів, що близькі до продукції торгової марки «Sunfill».
10. Оптимізація ефективності торгової марки «Sunfill» на ринку України залежить від адаптивності підприємства та його позиціонування. Товарна, цінова, комунікаційна та збутова політики компанії вимагають деяких змін. Пропонуємо підвищення класу товару за ціновою та товарною ознаками, адже високі ціни конкурентів дозволяють

використовувати більш агресивну стратегію. На основі споживацьких досліджень рекомендовано три наявні лінії батончиків компанії зменшити до двох. Комунікаційна політика, яка зокрема базується на зміні класу товару, має включати в себе такі характеристики, як «унікальний» та «ексклюзивний». Політика збуту може стати значно більш ефективною при запровадженні реклами на телебаченні, розширенні діджитал присутності через інтерактивну діяльність, застосуванні акцій та реклами у точках продажу.

11. Нами розроблено системи підвищення ефективності бренд-менеджменту торгової марки як на ринку України, так і при початку експортної діяльності до Польщі. Головними аспектами діяльності всередині країни визначено: запровадження маркетингу відносин, реклама для стимулювання реакцій споживачів, стимулювання повторних покупок завдяки унікальному tone of voice та спрямування ресурсів на задоволення всіх зацікавлених груп, тобто споживачі, співробітники, партнери громадські організації.

12. Початок експортної діяльності до Польщі вимагає швидкого масштабування та закріплення у свідомості споживачів як надійного виробника. Для успішного переходу торгової марки у категорію бренду слід використовувати такі інструменти маркетингу: створення бренд-сайту, участь у ярмарках та виставках, використання особистих продажів та методів прямої реклами. Також варто розробити систему персоналу на чолі з бренд-менеджером, які зможуть транслювати цінності бренду через кожний контакт зі споживачем.

Перспективи дослідження обраної теми полягають у необхідності підвищення ефективності бренд-менеджменту для підприємств, які володіють торговими марками. Це дозволить виконати головне завдання будь-якої компанії – збільшити прибуток, масштабувати бізнес та вийти на новий рівень взаємодії зі споживачами.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амблер Т. Практический маркетинг / Пер. с англ. под ред. Каптуревского Ю.Н. СПб: Питер, 1999. 400 с.
2. Бажеріна К. В. Діагностика конкурентоспроможності торгової марки // Ефективна економіка. 2012. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1110> (дата звернення: 01.05.2021).
3. Бажеріна К. В. Концептуальні підходи до формування конкурентоспроможності торгової марки // Ефективна економіка. 2009. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9> (дата звернення: 01.05.2021).
4. Бажеріна К. В. Теоретико-методичні підходи до оцінки торгової марки // Економіка АПК. 2009. № 18. С. 45-51.
5. Бакуліна Г. Ю. Урбанізація як тенденція розвитку суспільства: міжнародний аспект // Економіка і суспільство. 2018. № 18. С. 22-27.
6. Безрукова Н. В., Свічкарь В. А. Особливості просування торгових марок на українському товарному ринку // Ефективна економіка. 2017. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5487> (дата звернення: 01.05.2021).
7. Бихова О. М. Формування системи управління торговими марками на підприємстві // Вісник економіки транспорту і промисловості. 2009. № 28. С. 115-121.
8. Білоткач І. А., Багорка М. О. Формування маркетингових стратегій аграрних підприємств // Науковий вісник ЛНУВМБТ імені С.З. Гжицького. 2014. № 1. Т. 16. С. 32-39.



9. Блонська В. І., Матіко С. І. Товарна політика підприємства і місце в ній конкурентоспроможності продукції // Науковий вісник НЛТУ України. 2012. № 22. С. 232-237.
10. Бренд-менеджмент: теорія і практика: навчальний посібник / за ред. Струтинської І.В. Тернопіль: Прінт-офіс, 2015. 204 с.
11. Бренд-менеджмент: теорія і практика: навчальний посібник / за ред. Струтинської І.В. Тернопіль: Прінт-офіс, 2015. 204 с.
12. Бунда О. М., Перова О. М. Методичні аспекти аналізу фінансового стану підприємства // Вісник КНУТД. Економічні науки. 2015. № 2. С. 99-107.
13. Варга І. Ф., Літвін О. М. Формування конкурентних переваг на підприємстві // БізнесІнформ. 2013. № 1. С. 219-222.
14. Габинская О. С. Имидж торговой марки как критерий конкурентоспособности продовольственных товаров // Новые технологии. 2010. № 4. С. 71-73.
15. Голубков Е. П. Исследование и анализ рыночных ситуаций // Маркетинг в России и за рубежом. 2006. № 6. С. 19-25.
16. Голубков Е. П. Основы маркетинга: учебник. Москва: Финпресс, 1999. 499 с.
17. Груб'як С. В. Аналіз фінансово-економічного стану промислового підприємства // Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. № 3. С. 268-271.
18. Дэвис С. М. Управление активами торговой марки / пер. с англ. под ред. Каптуревского Ю.Н. СПб: Питер, 2001. 272 с.
19. Загорна Т. О. Управління торговельною маркою в умовах конкуренції: монографія. Донецьк: Норд-Пресс - МЕГІ, 2006. 223 с.
20. Іванченко І. Метод оцінки вартості бренду підприємства // Економічний аналіз. 2012. № 10. С. 115-118.
21. Ковалик Д. В., Щербак В. Г. HR-бренд: сутність та стан в Україні. Підприємницькі ініціативи: 2018 рік : матеріали II Всеукр. наук-практ. конф., 28 бер. 2018 р. Київ : КНУТД, 2018. С. 149-157.

22. Коди УКТ ЗЕД // Дебет-кредит: сервіси для бухгалтера: [Веб-сайт]. URL: <https://services.dtki.ua/classifiers/zed> (дата звернення: 01.05.2021).
23. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія / за заг. ред. Янкового О.Г. Одеса: Атлант, 2013. 470 с.
24. Кузькіна Т. В., Шаблага Т. М. Вплив торговельної марки на конкурентоспроможність підприємства // Бізнес-навігатор. 2012. № 1. С. 15-19.
25. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г., Романко О. П. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика: монографія / за ред. д.е.н., проф. Кузьміна О.Є. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2011. 180 с.
26. Кузьо Н. Є., Косар Н. С., Дуднік Б. Є. Дослідження конкурентоспроможності товарів власних торгових марок торговельних мереж України // Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. № 22. С. 426-431.
27. Ламбен Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / пер. с англ. под ред. Колчановой В.Б. СПб: Питер, 2007. 800 с.
28. Лапыгин Ю. Н., Мартасов Д. А. Циклы брендинга // Региональная экономика: теория и практика. 2012. № 6. С. 36-44.
29. Лукашевич Ю. Л. Особливості реалізації маркетингових стратегій підприємства через застосування Інтернет-технологій // Економічний вісник університету. 2012. № 18. С. 67-72.
30. Ляхта О. В. Вплив життєвого циклу товару на вибір маркетингової стратегії // Економічний вісник Донбасу. 2010. № 2. С. 152-156.
31. Мальська М. П., Пандяк І. Г., Занько Ю. С. Управління готельним підприємством // Організація готельного обслуговування: підручник. Київ, 2011. С. 366.
32. Маркетинг / за ред. Романовой А.Н. Москва: ЮНИТИ, 1995. 560 с.
33. Мартасов Д. А. Брендинг как социально-экономическая категория // Теория и практика общественного развития. 2012. № 12. С. 438-442.

34. Мороз В. П. Взаємозв'язок між формуванням прибутку та вибраною ціновою політикою підприємства // Науковий вісник. 2006. № 16. С. 199-207.
35. Національний стандарт №4 «Оцінка майнових прав інтелектуальної власності» : постанова Кабінету Міністрів України від 3 жовтня 2007 р. № 1185. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/93794592> (дата звернення: 01.05.2021).
36. Одарченко А. М., Одарченко М. С. Аналіз збутової політики підприємства та рекомендації щодо її удосконалення // ScienceRise. 2015. № 2/3(7). С. 70-74.
37. Оленич І. Р. Вплива маркетингових стратегій на результати діяльності підприємств // Науковий вісник. 2005. № 15. С. 268-269.
38. Панкрухин А. П. Бренды и брендинг // Практический маркетинг. 2011. № 4. С. 4-15.
39. Партика І. В. Чинники формування раціональних організаційних структур управління підприємствами // Науковий вісник НЛТУ України. 2011. № 21. С. 259-263.
40. Поліщук І. Ю. Застосування дохідного оціночного підходу при проведенні судової експертизи з визначення матеріальної шкоди при порушенні прав на торговельну марку // Криміналістика и судебная экспертиза. 2014. № 59. С. 428-436.
41. Портер М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. Москва: Альпина Бизнес, 2005. 715 с.
42. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку : Закон України від 18.10.1999 № 242 2220 / М-во юстиції України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0750-99#Texthttps://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0750-99%23Text> (дата звернення: 01.05.2021).
43. Про затвердження правил складання, подання та розгляду заявки на видачу свідоцтва України на знак для товарів і послуг : Закон України від

- 22.09.1997 р. за № 416/2220 / М-во юстиції України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0276-95#Text> (дата звернення: 01.05.2021).
44. Про охорону прав на знаки для товарів і послуг : Закон України від 15.12.1993 р. № 3689-12. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3689-12#Text> (дата звернення: 01.05.2021).
45. Прокопюк О. М. Демореальність України й Польщі як індикатор способу життя // Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. 2010. № 4. С. 260-263.
46. Романенко О. В. Методичне забезпечення аналізу використання нематеріальних активів підприємства // Облік і фінанси. 2012. № 4. С. 21-24.
47. Романова А. Р. Организационно-методические подходы к созданию и управлению торговой маркой на многопрофильных пищевых предприятиях : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра е. наук : 08.00.05 : захист 19.09.2006. Москва, 2006. 28 с.
48. Роуз М. Д., Даелленбах У. С. Выявление источников устойчивых конкурентных преимуществ // Российский журнал менеджмента. 2003. № 2. С. 115-126.
49. Русин-Гриник Р. Р. Сутність та структура організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства // Науковий вісник НЛТУ України. 2010. № 5. С. 240-247.
50. Севостьянова О. Г., Попова Н. А. Актуальные проблемы оценки конкурентоспособности бренда // Мир экономики и управления. 2015. № 1. С. 116-125.
51. Старов С. А. Управление брендами: учебник. СПб: Высшая школа менеджмента, 2008. 500 с.
52. Старов С. А., Алканова О. Н. Методология оценки эффективности брендинга // Вестник Санкт-Петербургского университета. 2009. № 4. С. 130-153.

53. Старов С. А., Алканова О. Н. Оценка эффективности брендинга в современной теории маркетинга (часть 2) // Вестник Санкт-Петербургского университета. 2010. № 5. С. 2-20.
54. Тамберг В. В., Бадьин А. В. Бренд. Боевая машина бизнеса. Москва: Олимп Бизнес, 2005. 240 с.
55. Тимошенко О. В., Чаплінська Я. В. Особливості формування брендингової політики підприємств в Україні // Формування ринкових відносин в Україні. 2015. № 2. С. 125-130.
56. Управління торговою маркою в механізмі товарної інноваційної політики підприємства: монографія / Щербак В. Г. та ін. . Харків: ХНЕУ, 2013. 252 с.
57. Фелдвик П. Определяя понятие брэнд // Создание торговой марки: опыт десяти наиболее успешных британских практиков: сборник / пер. с англ. под ред. Коули Д. Москва, 2002. С. 23-36.
58. Хаджмурадова С. Д., Дадаев Я. Э. Торговая марка: эволюция, история, современность. Наука и молодежь: 2018 год : материалы Всерос. науч-практ. конф., 29-30 нояб. 2018 г. Грозный : ЧГУ, 2018, С. 409-414.
59. Харшак М. Эволюция и революция в истории знака // Мир дизайна. 1999. № 1. URL: <https://www.ippnou.ru/article.php?idarticle=004145> (дата звернення: 01.05.2021).
60. Цивільний кодекс України : Закон України від 16.01.2003 р. № 435- IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> (дата звернення: 01.05.2021).
61. Циганюк О. О. Система конкурентних стратегій підприємства та перспективи впровадження стратегічної культури на підприємствах України // Економічний вісник Донбасу. 2009. № 3. С. 108-111.
62. Чармэссон Г. Торговая марка: как создать имя, которое принесет миллионы / пер. с англ. под ред. Корпана Л. СПб: Питер, 1999. 224 с.
63. Чернышева А. М., Якубова Т. Н. Управление продуктом: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры. Москва: Юрайт, 2017. 373 с.

64. Эволюция торговой марки // Патентна агенція Дмитра Романенко: [Веб-сайт]. 2017. URL: <https://romanenko.biz/ua/36-publications-ua/publications-tm-ua/83-evolyutsiya-torgovelnosti-marki> (дата звернення: 01.05.2021).
65. Ярмач В. Ю. Поняття, ознаки та функції торговельної марки у праві Європейського Союзу // Теорія і практика правознавства. 2018. № 1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ponyatie-priznaki-i-funktsii-torgovoy-marki-v-prave-evropeyskogo-soyuza/viewer> (дата звернення: 01.05.2021).
66. A basic guide to exporting / editor. by Doug Barry. Washington: U.S. Department of Commerce, 2015. 239 p.
67. Bank Danych Lokalnych // Główny Urząd Statystyczny: [Веб-сайт]. URL: <https://bdl.stat.gov.pl/BDL/start> (дата звернення: 01.05.2021).
68. Branding // American Marketing Association: [Веб-сайт]. URL: <https://www.ama.org/topics/branding/> (дата звернення: 01.05.2021).
69. De Chernatony L. From Brand Vision to Brand Evaluation: The Strategic Process of Growing and Strengthening Brands / 2nd ed. Oxford: Butterworth Heinemann, 2006. 338 c.
70. Economic activity rate // DATAcube. Statistical Office of the Slovak Republic: [Веб-сайт]. URL: <https://is.gd/HSIlvA> (дата звернення: 01.05.2021).
71. Food and beverage service activities (Turnover) // STATdat. Statistical office of the Slovak Republic: [Веб-сайт]. URL: <https://is.gd/IUSXsc> (дата звернення: 01.05.2021).
72. Grębosz M. The Character of Brands Positioning Messages of Selected Innovative Companies // HANDEL WEWNĘTRZNY. 2017. № 5. P. 180-189.
73. List of importers for the selected product // Trade Map: [Веб-сайт]. URL: <https://is.gd/TEAjDk> (дата звернення: 01.05.2021).
74. List of supplying markets for a product imported by Poland // Trade Map: [Веб-сайт]. URL: <https://inlnk.ru/bBPad> (дата звернення: 01.05.2021).
75. List of supplying markets for a product imported by Slovakia // Trade Map: [Веб-сайт]. URL: <https://is.gd/vMC4Yr> (дата звернення: 01.05.2021).

76. Migration by Type, Sex and Permanent Residence // DATAcube. Statistical Office of the Slovak Republic: [Веб-сайт]. URL: <https://is.gd/X9NX8t> (дата звернення: 01.05.2021).
77. Richardson G. Brand names before the industrial revolution. Massachusetts: National bureau of economic research, 2008. 55 p.
78. Statistical Office of the Slovak Republic: [Веб-сайт]. URL: <http://datacube.statistics.sk/> (дата звернення: 01.05.2021).

## ДОДАТКИ

Додаток 1. «10 показників капіталу бренду» за Д. Аакером.

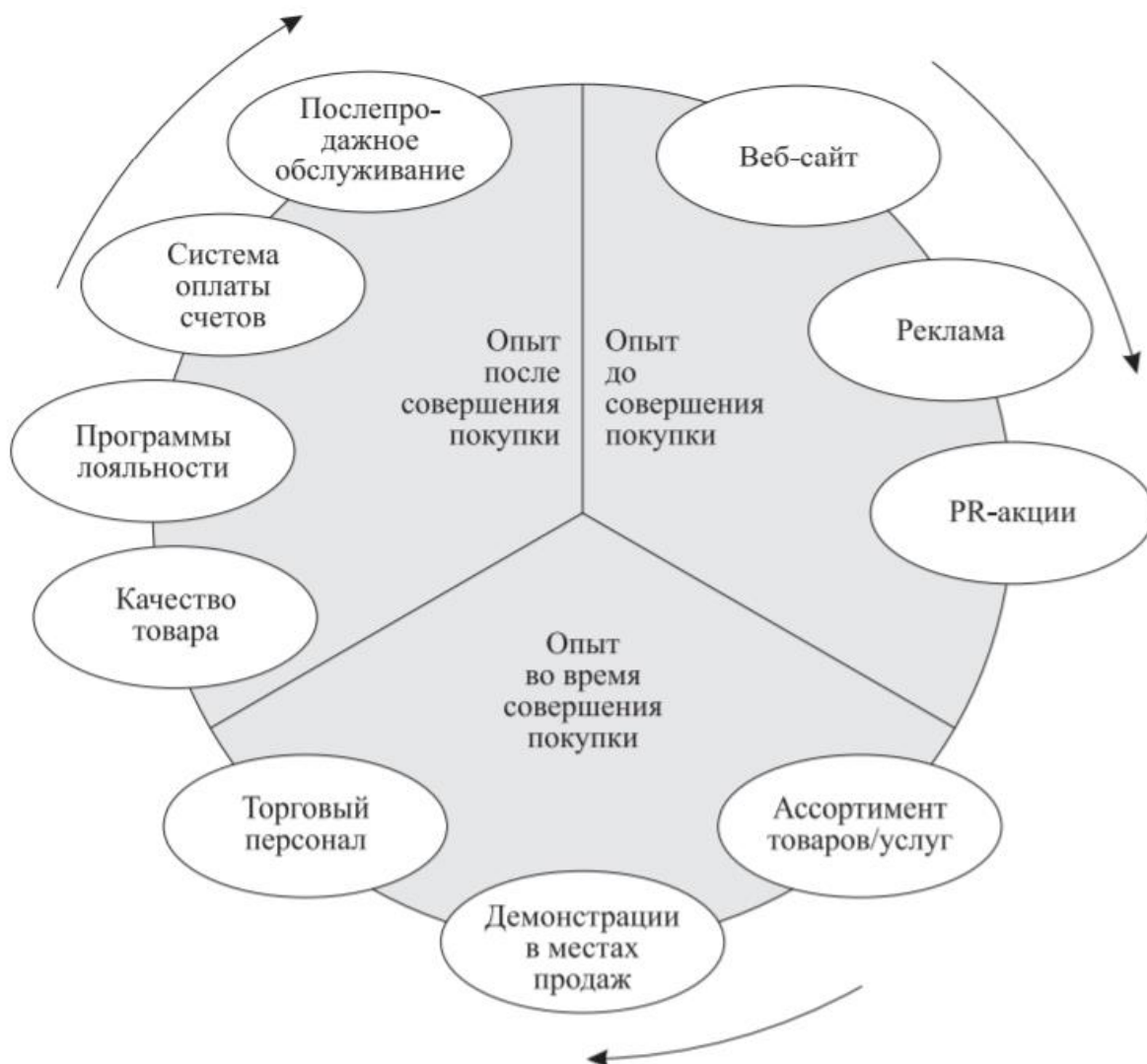
Показники лояльності 1. Ціннісна премія 2. Задоволеність споживача	Показники сприйняття якості/лідерства бренду 3. Якість, що сприймається 4. Лідерство/популярність
Показники асоціації/диференціації 5. Цінність бренду 6. Індивідуальність бренду 7. Асоціації з брендом	Показники рівня інформованості 8. Обізнаність про бренд
Показники ринкової поведінки 9. Доля ринку 10. Ринкова ціна та наявність бренду у дистрибутивній мережі	

Додаток 2. Діаграма «здоров'я бренду» за Л. де Чернатоні.

Показник	0	1	2	3	4	5
Бачення бренду						
Організаційна структура						
Сутність бренду						
Задачі бренду						
Впровадження та пошук ресурсів для бренду						



Додаток 3. «Колесо» точок контакту з брендом за С. Девіс та М. Дан.



Додаток 5. Ассортимент продукції ТОВ «Санфілл».

Вид продукції	Перелік найменувань
ТМ «Sunfill» Хлібці	Хлібці 050 г грибні Хлібці 050 г овочеві Хлібці 100 г бурякові Хлібці 100 г грибні Хлібці 100 г дитячі Хлібці 100 г морські Хлібці 100 г овочеві Хлібці 120 г бурякові Хлібці 120 г грибні

	Хлібці 120 г дитячі Хлібці 120 г морські Хлібці 120 г овочеві
ТМ «Sunfill» Гранола	Гранола Мигдаль-Фундук Гранола Родзинки-Ягоди годжі
ТМ «Sunfill» Батончики	Батончик 35 г Апельсин-кунжут Батончик 35 г Манго-кокос Батончик 35 г Полуниця-фундук Батончик 37 г Какао-боби+арахісова паста Батончик 37 г Конопляний протеїн+арахіс Батончик 37 г Малина+ожина Батончик 37 г Спіруліна+конопля Батончик 37 г Фундук+гороховий протеїн Батончик 40 г Вишня-какао Батончик 40 г Ківі-фундук Батончик 40 г Манго-кокос Батончик 40 г Марципан
ТМ «Sunfill» Печиво	Печиво з льном та родзинками (100г) Печиво овочеве з льном (100 г) Печиво овочеве з морською капустою та льном (100г) Печиво яблучно-фінікове з горіхами (100г) Печиво яблучно-фінікове з ягодами годжі (100г) Подарунковий набір
ТМ «Sunfill» Цукерки	Цукерки 100 г Фінікові іриски Цукерки 100 г Шоколадно-апельсинові Цукерки "Bliss-balls какао+чілі" (135г) Цукерки "Bliss-balls лимон+імбир" (135г) Цукерки "Bliss-balls матча+абрикос" (135г) Цукерки "Bliss-balls полуниця+чіа" (135г) Цукерки 150 г Журавлина-кокос Цукерки 150 г Кедровий горіх Цукерки 150 г Марципан Цукерки 150 г Фінікові іриски Цукерки 150 г Шоколад-апельсин
ТМ «Sunfill» Упаковки батончиків та цукерок	Уп-ка батончиків 35 г Апельсин-кунжут / 30 шт Уп-ка батончиків 35 г Манго-кокос / 30 шт Уп-ка батончиків 35 г Мікс Апельсин-кунжут/Манго-кокос/Полуниця-Фундук / 30 шт

	Уп-ка батончиків 35 г Полуниця-Фундук / 30 шт Уп-ка батончиків 40 г Вишня-какао / 10 шт Уп-ка батончиків 40 г Ківі-фундук / 10 шт Уп-ка батончиків 40 г Манго-кокос / 10 шт Уп-ка батончиків 40 г Марципан / 10 шт Уп-ка цукерок з журавлиною та кокосом 150 х 2 шт Уп-ка цукерок з кедровим горіхом 150 х 2 шт Уп-ка цукерок Марципан 150 х 2 шт Уп-ка цукерок Фінікові іриски 150 х 2 шт Уп-ка цукерок шоколадні з апельсином 150 х 2 шт
ТМ «Bonner» Супи	Крем-суп гороховий класичний, 50г (тм "Bonner") Крем-суп грибний, 50г (тм "Bonner") Крем-суп харчо із нута, 50г (тм "Bonner")

Додаток 6 . Перелік партнерів ТОВ «Санфілл».

Партнер	Кількість, шт			
	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Підсумок
ТОВ «НОВУС УКРАЇНА»	39 627,000	83 201,000	92 993,000	215 821,000
ТОВ «POSTOR»	1 060,000	1 585,000	794,000	3 439,000
ТОВ «VARUS»	885,000	1 755,000	18 750,000	21 390,000
ТОВ «YARO»	1 022,000	3 410,000	1 694,000	6 126,000
ПІІ «Амік Україна»	8 619,000	7 549,000	-782,000	15 386,000
ТОВ «БУРСАтельє»	168,000	390,000	48,000	606,000
ТОВ «Логістик ЧСПМ»	6 750,000	3 899,000	5 346,000	15 995,000
ТОВ «ОККО-Рітейл»	44 985,000	39 223,000	3 058,000	87 266,000
ТОВ «Розетка. УА»	1 912,000	7 412,000	544,000	9 868,000
ТОВ «Салатейра»	10 198,000	7 479,000	4 451,000	22 128,000
ТОВ «СЕМЬЯ»	1 281,000	4 899,000	4 560,000	10 740,000
ТОВ «Сільпо-Фуд»	155 392,000	584 974,000	433 287,000	1 173 653,000
ТОВ «Центуріон-Дістрібушин»	9 176,000	3 163,000		12 339,000
ТОВ «Баррік»	447,000			447,000

ТОВ «Агентство Елегант Тревел»	890,000			890,000
ТОВ «Spar Ukraine»	75,000			75,000
ТОВ «Каля»	500,000			500,000
ФОП «Кириченко В.С.»	1 282,000	2 871,000		4 153,000
ТОВ «ЛУЇ ВЮІТТОН УКРАЇНА»	200,000	100,000		300,000
ТОВ «ІМПРЕССА»	240,000	243,000		483,000
ТОВ «ТС Плюс»	2 159,000			2 159,000
ТОВ «Геліос-Дістрібюшин»		12 745,000	33 956,000	46 701,000
ТОВ «Аптекарь»		1 812,000		1 812,000
ТОВ «БМГ Груп»		881,000	-68,000	813,000
ТОВ «Віталюкс»		1 178,000		1 178,000
ТОВ «Ласкава Фарм»		2 510,000	-573,000	1 937,000
ТОВ «Ашан Україна гіпермаркет»		61 462,000	148 708,000	210 170,000
ТОВ «Восторг»		2 828,000		2 828,000
ФОП «Гальченко І.О.»		1 811,000	400,000	2 211,000
ТОВ «Епіцентр К»		2 556,000	-1 141,000	1 415,000
ФОП «Мазепа А.В.»		4 539,000	206,000	4 745,000
ТОВ «Мультиплекс»		5 888,000	607,000	6 495,000
ТОВ «САНФІНІТІ»		70,000		70,000
ТОВ «СМАРТІ ФЕМІЛІ»		23 468,000	192 047,000	215 515,000
ПП «Таврія Плюс»		32 445,000	1 003,000	33 448,000
ПП «Таврія-І»		682,000		682,000
ТОВ «Фреш База»		590,000		590,000
ТОВ «ФУДСТОРІЯ»			396,000	396,000
ТОВ «ОКЕАН СМАКУ»			150,000	150,000

ТОВ «ММ-Глобал»			285,000	285,000
ТОВ «ЛЮКСВЕН РІТЕЙЛ»			1 794,000	1 794,000
ТОВ «КОНДІ Україна»			131,000	131,000
ТОВ «Ф-КЛІНІК»			73,000	73,000
ТОВ «ЕЛАРУМ ТРЕЙД»			1 080,000	1 080,000
ТОВ «ВАЙН- ХОЛЛ»			2 544,000	2 544,000
ТОВ «П.С.Ю.»			2 400,000	2 400,000