

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»**  
**ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК**  
**КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ ТА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

освітній ступінь – бакалавр

на тему: «УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БРЕНДІВ ПІДПРИЄМСТВА

(на прикладі ПрАТ «ОБОЛОНЬ»)»

Виконала: здобувач вищої освіти  
4-го року навчання,  
Спеціальності 073 Менеджмент  
Горбаренко Марія Іванівна

Керівник Гавриленко Т.В. \_\_\_\_\_  
кандидат економічних наук, доцент

Рецензент \_\_\_\_\_

Кваліфікаційна робота захищена  
з оцінкою \_\_\_\_\_

Секретар ЕК Ісаєнко А.М.

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 202\_\_ .

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»**  
**ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК**  
**КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ ТА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ**

**Освітній ступінь «Бакалавр»**  
**Спеціальність 073 «Менеджмент»**  
**ОП «Менеджмент»**

**ЗАТВЕРДЖУЮ:**  
Завідувач кафедри  
\_\_\_\_\_ К.В. Пічик  
« \_\_ » \_\_\_\_\_ 202\_ р.

**ЗАВДАННЯ**  
**ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ**

Горбаренко Марії Іванівни

1. Тема роботи «Управління розвитком брендів підприємства (на прикладі ПрАТ «ОБОЛОНЬ»)», керівник роботи Гавриленко Тетяна Володимирівна, кандидат економічних наук, доцент

затверджені наказом НаУКМА від « \_\_ » \_\_\_\_ 202\_ р. № \_\_\_\_\_.

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи « 11 » травня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: нормативно-законодавчі акти, статистичні збірники, фінансова та нефінансова звітність підприємств, рекламні матеріали.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки:

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БРЕНДІВ ПІДПРИЄМСТВА

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БРЕНДАМИ ПрАТ "ОБОЛОНЬ"

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БРЕНДУ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

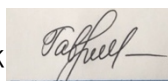
## ГРАФІК ПІДГОТОВКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ

№ п/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	жовтень	10.10.24		
2.	Вивчення джерел літератури, матеріалів, архівів, періодичних видань, збір та узагальнення фактів, даних	жовтень - листопад	15.11.24		
3.	Складання плану кваліфікаційної роботи та узгодження з науковим керівником	грудень	15.12.24		
4.	Написання розділів роботи або постановка експерименту, аналіз отриманих результатів наукового дослідження	грудень - березень	15.11.24-30.03.25		
5.	Проміжний контроль виконання роботи	лютий - березень	15.02.25		
6.	Написання кваліфікаційної роботи в цілому, ознайомлення з її першим варіантом наукового керівника	січень - березень			
	<b>Розділ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БРЕНДІВ ПІДПРИЄМСТВА</b>		15.01.2025		
	<b>Розділ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БРЕНДАМИ ПрАТ "ОБОЛОНЬ"</b>		01.03.2025		
	<b>Розділ 3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БРЕНДУ ПрАТ «ОБОЛОНЬ»</b>		01.04.2025		
7.	Повне завершення написання кваліфікаційної	до 10 травня	10.05.2025		

	роботи, оформлення її згідно з вимогами й подання на відгук науковому керівнику				
8.	Подання на зовнішню рецензію	з 10 травня	12.05.2025		
9.	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи	до 20 травня	15.05.2025		
10.	Підготовка супроводжувальних документів	до 10 травня	18.05.2025		
11.	Публічний захист кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією	згідно з розкладом роботи ЕК			

Графік узгоджено 10 жовтня 2024 р.

Науковий керівник



Гавриленко Т.В.

Виконавець кваліфікаційної роботи



Горбаренко

М.І.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БРЕНДІВ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Сутність та значення бренду в системі управління підприємством.....	8
1.2. Теоретичні підходи до управління розвитком брендів у системі управління підприємством.....	16
1.3. Методичні підходи до формування стратегії розвитку брендів підприємства.....	25
Висновки до розділу 1.....	32
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БRENДАМИ ПрАТ "ОБОЛОНЬ".....	33
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності компанії ПрАТ "ОБОЛОНЬ".....	33
2.2. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ПрАТ "ОБОЛОНЬ" ...	41
2.3. Дослідження особливостей управління брендами на підприємстві.....	55
Висновки до розділу 2.....	65
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БРЕНДУ ПрАТ "ОБОЛОНЬ".....	67
3.1. Визначення стратегічних напрямів розвитку бренду ПрАТ "ОБОЛОНЬ".....	67
3.2. Формування стратегії розвитку бренду та визначення основних шляхів її реалізації.....	73
3.3. Оцінка ефективності реалізації стратегії розвитку бренду ПрАТ "ОБОЛОНЬ".....	83
Висновки до розділу 3.....	88
ВИСНОВКИ.....	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	93
ДОДАТКИ.....	99

## ВСТУП

*Актуальність теми дослідження.* У нинішньому бізнес-середовищі, де підприємства щосекунди ведуть боротьбу за кожного споживача, а ринки перенасичуються кількістю пропозицій від різноманітних компаній, особливої важливості набуває питання ефективного управління брендами підприємства. Особливо, коли споживачам стає все важче обирати товари або послуги за їх якісними та кількісними характеристиками, саме бренд стає вирішальним фактором, що дозволяє компаніям відрізнитися від конкурентів.

Розвиток бренду є ключовим інструментом, який допомагає підвищувати впізнаваність продукції, формувати сильний емоційний зв'язок зі споживачами та залучати нові сегменти цільової аудиторії. У довгостроковій перспективі саме сильний бренд здатен забезпечити компанії стабільний попит, зменшити чутливість до цінової конкуренції та сприяти ефективному просуванню нових продуктів.

Значні внески в дослідженні бренд-менеджменту внесли такі науковці як Д.Файвішенко[19], Н.В.Івашова[20], Т.Шедякова[19], Н.В.Юдіна[20], І.Ступак[18], В. Перція[9], Р.В. Зборовський[46] та багато інших. Окрему увагу варто приділити С.С.Велещук[50], М.Івахнюку та В.Олійнику[14], які досліджували питання формування стратегії розвитку бренду.

*Об'єктом дослідження* є процес управління розвитком бренду підприємства

*Предметом дослідження* є теоретико-методичні та практичні аспекти управління розвитком бренду підприємства.

*Мета дослідження:* дослідження теоретико-методичних засад управління розвитком бренду підприємства та надання практичних рекомендацій щодо формування стратегії розвитку бренду підприємства.

*Завдання дослідження:*

1. Дослідити сутність та значення бренду в системі управління підприємством.
2. Розглянути теоретичні підходи до управління розвитком брендів у системі управління підприємством.

3. Проаналізувати методичні підходи до формування стратегії розвитку брендів підприємства.
4. Надати організаційно-економічну характеристику діяльності компанії ПрАТ «ОБОЛОНЬ».
5. Проаналізувати внутрішнє та зовнішнє середовище ПрАТ "ОБОЛОНЬ".
6. Дослідити особливості управління брендами на підприємстві.
7. Визначити стратегічні напрямків розвитку бренду ПрАТ "ОБОЛОНЬ".
8. Сформувати стратегію розвитку бренду та визначити основні шляхи її реалізації.
9. Провести оцінку ефективності реалізації стратегії розвитку бренду ПрАТ "ОБОЛОНЬ".

*Методи дослідження.* У процесі написання кваліфікаційної роботи для дослідження теоретичних та практичних аспектів управління розвитком бренду підприємства застосовувались: системний підхід; метод аналізу і синтезу; групування та порівняння; метод логічного узагальнення; економіко-статистичні методи дослідження.

*Практична новизна.* Полягає у розробці стратегії розвитку бренду підприємства, яка враховує поточні ринкові умови та специфіку споживчої поведінки. Вона передбачає конкретні заходи, етапи реалізації та прогнозовані результати, що можуть бути використані підприємством для підвищення впізнаваності бренду, зміцнення його ринкових позицій і забезпечення стабільного доходу компанії в майбутньому.

*Структура роботи.* Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до кожного з них, загального висновку, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи – 88 сторінок, включаючи 12 рисунків, 20 таблиць та 5 додатків.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БРЕНДІВ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність та значення бренду в системі управління підприємством

У нинішньому бізнес-середовищі, де підприємства щосекунди ведуть боротьбу за кожного споживача, а ринки перенасичуються кількістю пропозицій від різноманітних компаній, особливої важливості набуває питання ефективного управління брендами підприємства. Особливо, коли споживачам стає все важче обирати товари або послуги за їх якісними та кількісними характеристиками, саме бренд стає вирішальним фактором, що дозволяє компаніям відрізнитися від конкурентів.

Особливістю нинішніх брендів є те, що вони не створюються тільки на виробництві продукції, а формуються та існують у свідомості споживачів, забезпечуючи емоційний зв'язок між їх уявленням та функціональністю продукту[1]. За допомогою численних характеристик бренду: від візуальних елементів, наприклад, назва, логотип та дизайн упаковки, до психологічних складових, що складаються з досвіду взаємодії з продуктом, рівнем задоволення якістю товару чи послуги, почуттям та емоціям, які спричинені рекламними комунікаціями, формується свідомість покупців товару чи послуги.

Розглядаючи безпосередньо поняття "бренд" ми можемо простежити, як змінювалось його розуміння. Історично термін походить з норвезької мови, слово brand означає клеймо, тавро або фабричну марку. Його використовували для позначення маркування виробника чи власника товару в сфері скотарства[47]. Зі становленням ринкових відносин поняття "бренд" прирівнювався до таких понять як "торгова марка" та "торговий знак", розглядаючись переважно як спосіб ідентифікації товару на ринку. Також бренд визначався як образ торгової

марки в свідомості споживача, що дозволяє виділити продукт серед аналогічних пропозицій конкурентів. Зробивши порівняння смислової частини цих термінів, можна прийти до висновків, що хоча вони мають подібність, але несуттєву, адже між ними спостерігаються суттєві відмінності.

Згідно зі статтею 1 Закону України "Про охорону прав на знаки для товарів і послуг" від 15 грудня 1993 року, торговельна марка - позначення, за яким товари і послуги одних осіб відрізняються від товарів і послуг інших осіб[7]. Відповідно вже до статті 492 Цивільного кодексу України, торговельна марка може містити будь-які позначення або їх поєднання, що дозволяє вирізнити товари чи послуги одного виробника від інших. Такими позначеннями можуть бути, зокрема, слова, візуальні елементи, кольори, форма товарів чи їх упаковка, а також звуки[8]. Тобто торгова марка є правовим інструментом для захисту компаній від їх копіювання та незаконного використання. Водночас як зазначалося вище бренд - це насамперед про емоційний зв'язок зі споживачем та його сприйняття компанії.

Нині не існує єдиного трактування поняття "бренд", оскільки науковці надають йому численні характеристики та акцентують увагу на відмінних аспектах, це призводить до різних підходів у розумінні цього терміну, що буде показано в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

### Тлумачення терміну «бренд» різними науковцями

Автор	Визначення
Американська маркетингова асоціація[6]	Бренд – це назва, термін, знак, символ, рисунок або їх сполучення, які призначені для ідентифікації товарів або послуг постачальника та їх диференціацію від товарів або послуг конкурентів
Дистанційний маркетингу[6] інститут	Бренд – це комплекс фізичних атрибутів продукції або послуги та переконань й очікувань щодо нього, які в сукупності сприймаються у свідомості споживача як цілісний образ товарного бренду
П. Дойль[6]	Бренд – це сукупність, яка складається як з товару, який задовольняє функціональні потреби споживачів, так і з додаткової цінності, яка спонукає споживачів відчутти

## Продовження табл. 1.1.

	більшу задоволеність, пов'язану з формуванням у них переконання, що цей бренд більш високої якості або більш бажаний для них, ніж аналогічні бренди, що пропонуються конкурентами
Ф. Котлер[11]	Бренд – це обов'язок продавця надати покупцеві певний набір властивостей товару, переваг та послуг, а також гарантії якості
О. Малинка[5]	Бренд – це форма представлення унікальної інформації, яка забезпечує, формує та розвиває взаємовигідні відносини на ринку і спонукає до обмінів та угод
В. Пустотін[11]	Бренд – це не те, що його створювачі намагаються донести до споживача, а те, що споживач засвоїть із запропонованого внаслідок особливостей пам'яті споживачів, яка працює за остаточним принципом

Джерело: створено автором на підставі [6],[11]

На основі аналізу визначень терміну "бренд", запропонованих різними науковцями, можна зробити кілька узагальнень. По-перше, ми можемо спостерігати наскільки змінюється розуміння сутності поняття "бренд" у наукових дослідженнях. Якщо початкове трактування Американської маркетингової асоціації зосереджувалось переважно на візуально-ідентифікаційних елементах бренду, то подальший розвиток наукової думки демонструє значне розширення та поглиблення розуміння цього поняття. Нині науковці розглядають не лише фізичні характеристики продукту, але й нематеріальні: очікування та надії покупців, додаткової споживчої цінності, а також комунікацію між виробником та споживачем. По-друге, особлива помітна тенденція до орієнтації на споживача у визначенні бренду. Найкращим прикладом постає визначення Пустотіна, де він наголошує, що ефективність бренду залежить не від намірів його створювачів, а від особливостей сприйняття та засвоєння інформації цільовою аудиторією. По-третє, здатність відрізнитися від конкурентів чітко видно у більшості визначень. Вчені наголошують, що бренд допомагає товару виділитися серед інших схожих товарів на ринку завдяки поєднанню його фізичних властивостей та нематеріальних аспектах. Отже,

сучасне наукове уявлення про бренд є складним та багатограним, воно охоплює різні матеріальні і нематеріальні складові, які сприяють створенню унікальної споживчої цінності та забезпеченню конкурентної відмінності на ринку.

Надалі бренд варто розглянути як невід'ємну складову фінансової системи підприємства. Він є нематеріальним активом підприємства, що впливає на його конкурентоспроможність та стійкість на ринку. На відміну від матеріальних активів, таких як обладнання чи нерухомість, бренд не має фізичної форми, проте його вплив на фінансові показники компанії може бути значним. Для багатьох глобальних компаній, бренд слугує не лише як засіб відокремлювання від інших товарів, але й є додатковим джерелом прибутку, хоча це не завжди відображено у фінансовій звітності. Інвестиції в бренд прирівнюються до інвестицій у майбутнє компанії, бо сильний бренд стимулює зростання репутаційного капіталу, дозволяє зменшувати витрати на рекламу, полегшує створення майбутніх співпраць з партнерами та спрощує вихід на нові географічні ринки як з наявними товарами, так і новими[2].

Вартість бренду це та додаткова цінність, яку компанія отримує завдяки цьому нематеріальному активу, вартість ґрунтується на доході, який створюється за допомогою продажу продукції, що носить бренд. Важливо, щоб отримана додаткова вартість перевищувала витрати, пов'язані зі створенням, розвитком та підтримкою бренду, включаючи інвестиції. Лише тоді бренд стає не лише важливим інструментом маркетингової діяльності підприємства, але й сприяє зростанню майбутніх економічних результатів підприємства.

Варто зазначити, що бренд дозволяє встановити вищі ціни на продукт чи послугу. Це передусім пов'язано з тим, що бренди формують лояльність споживачів, які готові сплачувати вищу ціну за товар чи послугу, що має позитивну репутацію та викликає їхню довіру. Це сприяє збільшенню прибутку від кожного покупця. Також бренди мають можливість залучати нових споживачів за допомогою випуску нової продукції, що викликає різний спектр

емоцій: від радості і здивування до страху і розчарування. Такий підхід дозволяє виробникам встановлювати преміальні ціни на розширений асортимент товарів.

Існує безліч класифікацій видів брендів, але Лінн Апшоу запропонував свою, акцентуючи увагу на тому, що існує всього шість основних видів брендів. Варто почати з товарних брендів, адже вони перші з'явилися на ринку. Через те, що вони з'явилися найпершими, вони і стали основою брендингу, оскільки вони і чисельно переважають над іншими видами брендів. Цей тип найкраще відображає те, що більшість покупців асоціюють з брендом. Також покупці не лише купують товар, вони користуються й послугами. Сервісних брендів вже не така значна кількість як товарних, але вони зосереджені на забезпеченні високоякісного досвіду для своїх клієнтів. Це може бути швидкість обслуговування, увагу до деталей та індивідуальний підхід. Водночас будь-яка людина час від часу відвідує різні заходи, для цього існує бренди подій. Такі бренди частіше всього пов'язані з культурною діяльністю, але охоплює спорт та індустрією розваг. Організатори таких подій часто досягають своєї мети завдяки використанню класичних інструментів брендингу. Капіталом брендів виступає та сума грошей, що надходить від різноманітних рекламодавців, які спонсорують захід, щоб залучити ще більше споживачів до свого продукту чи послуги.

Не так давно з'явився ще один вид бренду, хоча такі бренди були завжди важливою частиною суспільства. Бренди осіб часто уособлюють спортсмени, політики, зірки шоу-бізнесу та бізнесмени. Особливістю таких брендів виступає те, що вони існують й поза межами своєї діяльності, таким способом вони збільшують свою популярність. Географічні бренди- це бренди, які асоціюються з певним місцем чи регіоном. Вони виникають, коли продукти або послуги отримують популярність завдяки особливостям цього місця, таким як традиції, якість або культура. Такий бренд може бути як фізичним товаром, так і образом чи ідеєю, пов'язаною з місцем. Географічні бренди використовують свої

унікальні риси для того, щоб створити позитивні асоціації і завоювати довіру людей.

Водночас існує інша класифікація видів бренду, вона охоплює меншу кількість типів, всього лише п'ять. Варто почати з материнського бренду або “майстер-бренду”. Для такого виду бренду характерно мати розгалужену структуру і слугувати основою для виходу на нові ринкові сегменти. За основу береться вже давно відомий споживачам бренд, і за допомогою нього випускається нові види продукції. Це забезпечує розширення асортименту і водночас збільшення кількості цільової аудиторії. Дещо схожі характеристики має і зонтичний бренд. Такий бренд пропонує під єдиною назвою декілька різних за своїми характеристиками продуктів[17]. Як і материнський бренд, зонтичний слугує гарною основою виходу на нові сегменти ринку як для нових продуктів, так і для брендів. Для початку бренд отримує підтримку від ключового бренду, але з часом за допомогою різних інструментів самостійно здобуває своїх споживачів. У деяких ситуаціях основний бренд може залишатися складовою частиною загальної стратегії бренду і навіть входити до складу нового брендового найменування.

Існує третій вид брендів, який має назву лайн-бренд. Виведення на ринок такого бренду передбачає доповнення існуючих продуктів новими або адаптованими варіантами. Це дозволяє компанії скоротити витрати на маркетинг, водночас збільшуючи продажі та задовольняючи цільову аудиторію в межах єдиної брендової пропозиції[17]. Варто додати, що такий вид бренду має ряд недоліків: лайн-бренд часто сприймається як монолітний продукт, а надмірне розширення лінії може призвести до втрати єдності, яка спочатку була ключовою перевагою. Також існує окремий для кожного продукту бренд або товарний бренд та особистий бренд, кожен з яких автор вище вже детально описав. Розглянувши різні класифікації, можна дійти до висновку, що бренди можуть

формуватися навколо продуктів, послуг, місць, особистостей чи корпоративних стратегій, залежно від цілей та контексту їх використання.

До цього автор лише розглядав поняття “бренд”, важливість цього поняття для будь-якого підприємства, а також види брендів. Мати бренд компаніям дуже вигідно, за допомогою цього нематеріального активу вони можуть досягати як фінансових, так стратегічних цілей бізнесу. Але просто створити бренд вже недостатньо, зростаюча кількість конкурентів на ринку вимагає від компанії реалізацію численних заходів з розвитком та просуванням бренду. Для цього підприємству необхідний бренд-менеджмент.

Аналогічно до терміну “бренд”, бренд-менеджмент має безліч трактувань серед науковців. Основна проблема постає в тому, що деякі науковці ототожнюють поняття “управління брендом”, “бренд-менеджмент” та “брендинг”. Такої думку припускаються Ступак І. та Хамінич С.[18]. Водночас інші науковці заперечують дані слова, наголошуючи, що брендинг це лише про створення бренду, а бренд-менеджмент- його розвиток та просування. Тож варто розглянути детальніше це поняття.

Таблиця 1.2

### Тлумачення терміну “бренд-менеджмент” різними науковцями

Автор	Визначення
Файвішенко Д. [19]	Елемент стратегічного управління, спрямованого на впорядкування процесу створення й управління брендом, його підтримку та просування в ринковому середовищі з використанням інструментів комунікацій з метою формування лояльності споживача
Яцишина Л.К. [20]	Діяльність, призначенням якої є забезпечення стабільності бренду, посилення його впливу, а також нарощення капіталу
Івашова Н.В.[20]	Впорядкована сукупність процесів, які, зокрема, включають в себе розробку дизайну, розміщення, маркетинг, рекламу та розповсюдження, та сприяють ідентифікації та розвитку бренду
Шедякова Т.[19]	Це маркетинговий інструмент, що використовується в процесі формування іміджу бренду протягом довгого періоду через створення додаткової вартості торговельної марки, що робить її ще більш привабливою для споживача. Зараз бренд-менеджмент став основою діяльності підприємства та надає можливість йому, опосередковано через управління брендом, управляти іміджем підприємства

Юдіна Н.В.[20]	Це важливий процес для розвитку стійкої ідентичності бренду та репутації на ринку, що постійно змінюється
----------------	---

Джерело: створено автором на підставі [19],[20]

На основі наведених визначень терміну "бренд-менеджмент" різними науковцями у табл. 1.2 можна зробити наступні висновки. Підтверджується думка автора, що термін "бренд-менеджмент" є багатограним, бо кожен науковець по-своєму його розуміє та інтерпретує. Файвішенко Д. розглядає бренд-менеджмент як елемент стратегічного управління, що підкреслює його значущість для довгострокового розвитку підприємства[19]. Яцишина Л.К. акцентує увагу на забезпеченні стабільності та нарощенні капіталу бренду, це вказує на його економічну цінність[20]. Водночас Івашова Н.В. трактує поняття як упорядковану сукупність процесів, що охоплюють усі етапи розробки та просування бренду[20]. Також Шедякова Т. визначає бренд-менеджмент як маркетинговий інструмент формування іміджу, що створює додаткову вартість торговельної марки[19]. Юдіна Н.В. наголошує на динамічному характері бренд-менеджменту, підкреслюючи його важливість для розвитку стійкої ідентичності бренду в умовах нестабільності ринку[20]. Отже, бренд-менеджмент є комплексним процесом стратегічного управління, спрямованим на створення, розвиток та підтримку бренду з метою формування його стійкої ідентичності, збільшення його вартості та зміцнення лояльності споживачів у конкурентному ринковому середовищі.

Проаналізувавши різні наукові підходи до розуміння терміну "бренд-менеджмент", можна стверджувати, що ефективне управління брендом потребує системного підходу та стратегічного бачення. Для глибшого розуміння цього процесу необхідно розглянути теоретичні підходи до управління розвитком брендів та їхнє місце в загальній системі управління підприємством.

## 1.2. Теоретичні підходи до управління розвитком брендів у системі управління підприємством

Перш, ніж почати опис теоретичних підходів до управління розвитком брендів підприємства, варто розглянути саме поняття "управління розвитком бренду". Управління розвитком бренду є ключовою частиною бренд-менеджменту. Як зазначав автор вище бренд-менеджмент - це управлінська діяльність спрямована на формування, підтримку та розвиток бренду для досягнення стратегічних цілей компанії. Це охоплює розробку стратегії бренду, його позиціонування, взаємодію зі споживачами та пристосування до змін ринкового середовища. Таким чином, управління розвитком бренду є невід'ємною складовою бренд-менеджменту, що спрямована на посилення ринкових позицій підприємства та підвищення його вартості. Як зазначали Л. Мамлеєва, В. Перція, бренд-менеджмент – це процес розробки програми розвитку бренду, визначення оптимальних шляхів її впровадження, створення планів управління ситуацією в умовах кризи з метою посилення довгострокової ідентичності бренду[9]. Тепер варто розглянути ключові елементи концепцій бренд-менеджменту:

Концепція управління просуванням маркованого товару: у 30-х роках ХХ століття починається становлення бренд-менеджменту як інтегрованого підходу до управління брендами. Вперше цю концепцію було застосовано в компанії Procter & Gamble у 1931 році, коли Ніл Макелрой, який на той час керував відділом реклами та просування мила Camau, запропонував керівництву створити окремі маркетингові відділи за принципом роздільного управління кожною маркою[10]. До цього компанія застосовувала підхід просування продуктів в межах товарних груп, але Ніл зрозумів, що споживачі пов'язують ключові особливості з самим брендом: його назва, логотип та упаковка, навіть незважаючи на те, що продукти під цією маркою знаходяться в різних категорій

товару. Такий підхід до управління брендом передбачав постійний аналіз продажів та прибутку на кожному ринку для розуміння проблемних зон, а також планування відповідних заходів для подолання викликів: рекламні кампанії, зміна упаковки, ціноутворення, промоакції, організація виставок у магазинах, мотивація продавців та удосконалення продукту[10]. Основним елементом управління тоді став маркований товар, при цьому головним показником ефективності виступав обсяг його продажів. Водночас роль брендів зводилася до стимулювання збуту продукції та підвищенні попиту. Ця концепція мала ряд недоліків, але ключовим виступало те, що це призвело до ефекту "канібалізації" брендів серед підприємств, що мали широкий спектр продукції. Внаслідок цього бренд-менеджери почали конкурувати за ті ж самі цільові сегменти з іншими торговими марками своєї ж компанії[10].

Концепція управління іміджем бренду: зародження концепції припало на 1950-ті роки, після Другої світової війни. В цей час більшість країн перебували у стані економічного дива, наприклад, Італія, Японія та Німеччина, що призвело до відкриття та розвитку більшості рекламних агентств. З цього періоду починається активне використання нових рекламних носіїв, таких як телебачення. Водночас нові рекламні проєкти перемістили фокус споживача з фізичних властивостей продукту до створення емоційного враження під час покупки і використання товару. Тепер головною концепцією став імідж бренду.

Імідж бренду відображає враження та сприйняття споживача щодо бренду, включаючи як раціональні, так і емоційні аспекти взаємодії з продуктом. Водночас важливо, щоб образ бренду був унікальним і одразу з'являвся у свідомості споживача при будь-якому контакті з брендом. Девід Огілві, директор однойменного рекламного агентства, наголошував на важливості створення привабливого іміджу, який має збільшувати впізнаваність товару та сприяти його купівлі. Головними показниками ефективності були зростання долі компанії на

ринку та досягнення лідерства серед усіх виробників. Основне завдання брендів полягало в тому, щоб створити унікальний та захоплюючий образ бренду[12].

Концепція управління ідентичністю бренда: поштовхом до початку існування концепції стало активне збільшення числа компаній, які надавали послуги щодо брендингу. Це могли бути підприємства, які займалися виключно створенням стратегії та концепції бренда, або консалтингові бюро, що виконували маркетингові дослідження ринку, або рекламні агентства, які активно розвивалися під час існування минулої концепції. Їхніми зусиллями було переглянуто об'єкт управління: акцент змістився з того як повинен сприйматися бренд на те як він повинен був прийнятий і оцінений споживачами, тобто ідентичність бренду. Під ідентичністю бренду розуміється те як компанія через свої цінності, пріоритети, основні цілі та плани на майбутнє хоче презентувати себе як серед своїх співробітників, так і для споживачів. Актуальність ідентичності бренду можна пояснити трьома причинами:

1) Різноманіття маркетингових комунікації: кожен день споживачі стикаються з величезним об'ємом реклами, наприклад, у фільмах, музиці, на телебаченні, це можуть бути навіть друковані оголошення, що висять біля будинку. Саме унікальна та зрозуміла ідентичність бренду допомагає компанії виділитися серед інших;

2) Перенасиченість товарами на ринку: наразі полиці магазинів переповнені різноманіттям товарів однієї групи, тож у споживачів розбігаються очі при виборі товару. Водночас існує тенденція до копіювання продуктів відомих брендів;

3) Стандартизація продукції: до початку 2025 року в Україні діяв закон "Про державне регулювання виробництва і обігу спирту етилового, спиртових дистилатів, алкогольних напоїв, тютюнових виробів, рідин, що використовуються в електронних сигаретах, та пального". Даний законопроект містив інформацію про те з якого матеріалу може буде виготовлений матеріал,

який потім використовувався для розлиття алкогольної продукції, яка місткість повинна бути у цій тарі. Все це призводить до того, що все більш товарів є схожими, тому брендам потрібно акцентувати унікальні аспекти, що вирізняють їх у виборі споживачів.

Усі три причини вкотре доводять актуальність поняття ідентичності бренду. Адже розробка унікальної ідентичності допомагає подолати конкуренцію на ринку та посилити зв'язок зі споживачем. Це особливо важливо у сучасному світі, де вибір споживача часто базується не тільки на функціональних аспектах продукту, а й на відчутті причетності до бренду, його цінностей та історії. Основне завдання брендів тоді полягало в розробці стратегії бренду, яка б змогла максимально збільшити споживчий інтерес і конкурентні переваги[12].

Концепція управління капіталом бренда: якщо усі попередні концепції брали за основу імідж та ідентичність бренду, то нині науковці надають значення саме капіталу бренду. Як автор вище зазначав, капітал бренду – це сукупність цінностей і переваг, якими бренд відрізняється від своїх конкурентів завдяки репутації, відданості споживачів та впізнаваності бренду. Це призводить до зростання покупок, збільшення кількості нових споживачів та можливості встановлювати вищі ціни на продукти чи послуги. Аналогічно до попередніх концепцій, основне завдання в бренд-менеджменті полягає у зростанні капіталу бренду, а саме у вартісному виразі. Особливістю цієї концепції стає те, що компанії зосереджується не на тактичних завданнях, а надають перевагу стратегічним.

Тепер, коли було розглянуто ключові елементи концепцій бренд-менеджменту, необхідно перейти до вивчення його основних принципів. Зборовський Р.В у своїй науковій роботі спираючись на роботи Аакера, Б. Ванекена, П. Дойля, Ж.-Н. Капферерома, К.Л. Келлера, Ф. Котлера визначив основні принципи бренд-менеджменту, що буде показано в рис. 1.1.



Рис. 1.1. Основні принципи бренд-менеджменту[46]

Автор у своїй науковій роботі виділив основних 5 принципів бренд-менеджменту, кожен з яких варто розглянути детальніше. Цінність бренду як нематеріального активу компанії автор вже зазначав у попередньому підпункті кваліфікаційної роботи, тож варто перейти до наступного принципу бренд-менеджменту. Міжфункціональний підхід до бренд-менеджменту передбачає тісну взаємодію всіх підрозділів компанії, таких як виробничого сектору, маркетингового, збутового й комунікаційного відділу та інших напрямків комерційної діяльності організації. Для досягнення успіху необхідно, щоб усі ці елементи працювали злагоджено, як єдиний механізм. Бренд-орієнтована компанія будує свою організаційну структуру таким чином, щоб кожен співробітник мав не лише розуміння того, які існують основні цінності бренду підприємства, але й підтримував їх. Цього можна досягти за допомогою інтеграції всіх елементів компанії в єдиний процес брендингу, де кожен відділ вносить свій внесок у створення та підтримку сильного бренду.

Постійний моніторинг ринку є ключовим інструментом для компанії, щоб забезпечувати максимальне задоволення покупців враховуючи зміну

споживацьких уподобань і вчасне реагування на них[46]. Водночас не варто лише реагувати на зміну споживацьких смаків, треба вміти прогнозувати їхніх майбутніх запитів, так компанії мають змогу розширювати свій продуктивний портфель. Вони створюють нові товари під брендом підприємства або взагалі новий бренд, щоб відповідати зростаючим очікуванням покупців, а також зміцнювати позиції бренду та підвищувати його конкурентоспроможність. Це все допомагає вчасно адаптувати стратегію бренду до актуальних викликів. Лише постійного аналізу ринку недостатнього, варто також зосереджувати увагу на формування й посилення лояльності до бренда, що є основою довгострокового розвитку компанії[46]. Компаніям необхідно регулярно здійснювати моніторинг рівня споживацької прихильності, також аналізувати ті чинники, що мають безпосередній вплив на збільшення прихильності. За допомогою моніторингу та аналізу чинників впливу в майбутньому підприємства можуть розробляти комплексні заходи для посилення брендової лояльності. Ефективний бренд-менеджмент передбачає розробку стратегічних програм формування лояльності, які орієнтовані на конкретні сегменти споживачів. Такі програми сприяють не лише збільшенню обсягів продажів компанії, але й зміцненню емоційного зв'язку між брендом і споживачами. Також важливо здійснювати оцінку ефективності як комплексних заходів, так і стратегічних програм за допомогою сучасних аналітичних методів, що дозволить оперативно коригувати стратегію та забезпечувати конкурентні переваги бренду на ринку.

І останній підхід, який варто розглянути є портфельний підхід до управління брендами. Цей принцип формує розуміння того, що всі бренди компанії є частинами єдиної системи, це є протилежним до концепції управління просуванням маркованого товару. Такий принцип дозволяє оптимально розподіляти ресурси, уникати конкуренції між власними марками, інакше кажучи, уникати ефекту "канібалізації" брендів, що було дуже поширено в часи концепції. Взаємодія між брендами всередині компанії може створювати

додаткову цінність, посилюючи позиції підприємства на ринку, наприклад, за допомогою спільних маркетингових кампаній або використання одного каналу дистрибуції.

Нині найбільшою популярністю серед усіх світових компаній користуються дві моделі бренд-менеджменту: західна (євро-американська) та східна (японська). Варто почати із західного підходу, який базується на концепції унікальності товарів та послуг. Це передбачає їхнє чітке позиціонування на ринку, тобто продукт чи послуга має власні особливості, як функціональні, так і емоційні. Такі особливості продукту допомагають створювати йому впізнаваність серед конкурентів. Ключовий принцип цієї моделі полягає в тому, що управління брендами здійснюється окремо для кожного товару чи товарної лінійки, незалежно від один одного і від компанії-виробника[20]. Також бренди мають свою айдентику, стратегію комунікації та маркетингу, спрямованих на встановлення зв'язку зі споживачами. Західну модель також називали теорією окремо розташованих брендів (*free standing brands*)[49].

Водночас східна модель, на відміну від західного підходу, бере до уваги не особливості продукту, такі як якість чи характеристики продукту, їм важлива саме реклама продукту чи послуги, це допомагає створювати позитивний імідж бренду. Важливу роль відіграє не окремо створені бренди підприємства, а основний бренд, за допомогою якого контролюється уся діяльність компанії. Навіть якщо існують окремі бренди для певних лінійок, вони тісно пов'язані з головним брендом, використовуючи його ім'я та візуальні елементи. Східна модель бренд-менеджменту орієнтована на довгострокове формування лояльності та довіри до бренду, а також на збереження традицій та культурних цінностей, які відображаються у бренді.

Кожна з моделей бренд-менеджменту має свої переваги та недоліки. Варто почати з західної моделі, що буде показано в рис.1.2.



Рис.1.2. Переваги та недоліки західної моделі бренд-менеджменту[20]

Західна модель переважає своєю гнучкістю та інноваціями. Компанії швидко реагують на зміну споживацьких смаків за допомогою постійного аналізу ринку, впровадження новітніх технологій, наприклад, нині штучний інтелект користується великою популярністю серед таких підприємств. Водночас існує мінімальний рівень виникнення ризиків. Якщо в східній моделі усі бренди прив'язуються до основного бренду, то в західній все навпаки. Провал окремого бренду під час запуску нового товару чи послуги нанесе мінімальної шкоди материнському бренду. Ключовою перевагою є орієнтація на споживача, тому компанії створюють бренди, які відповідають потребам цільової аудиторії, а також охоплюють нових клієнтів для збільшення частки ринку компанії. Також західна модель бренд-менеджменту часто передбачає чітку структуру та розподіл відповідальності між маркетологами та управлінцями. Це дозволяє забезпечити ефективне управління брендом.

Основним недоліком такої моделі є висока вартість розвитку та підтримки бренду. Завдяки численним маркетинговим кампаніям, проведенням

дослідження ринку та впровадженням технологій існує потреба залучення значних фінансових ресурсів. Малому і середньому бізнесу часто складно конкурувати з великими корпораціями, які мають доступ до більших бюджетів. Орієнтація на особливості кожного бренду є перевагою і водночас недоліком для західної моделі. Окремі бренди не можуть покладатися на материнський бренд, адже він не користується великою кількістю влади, особливо в тих ситуаціях, коли бренду необхідно зміцнити свою репутацію.

Східна модель також має ряд недоліків та переваг, що буде показано в рис.1.3.

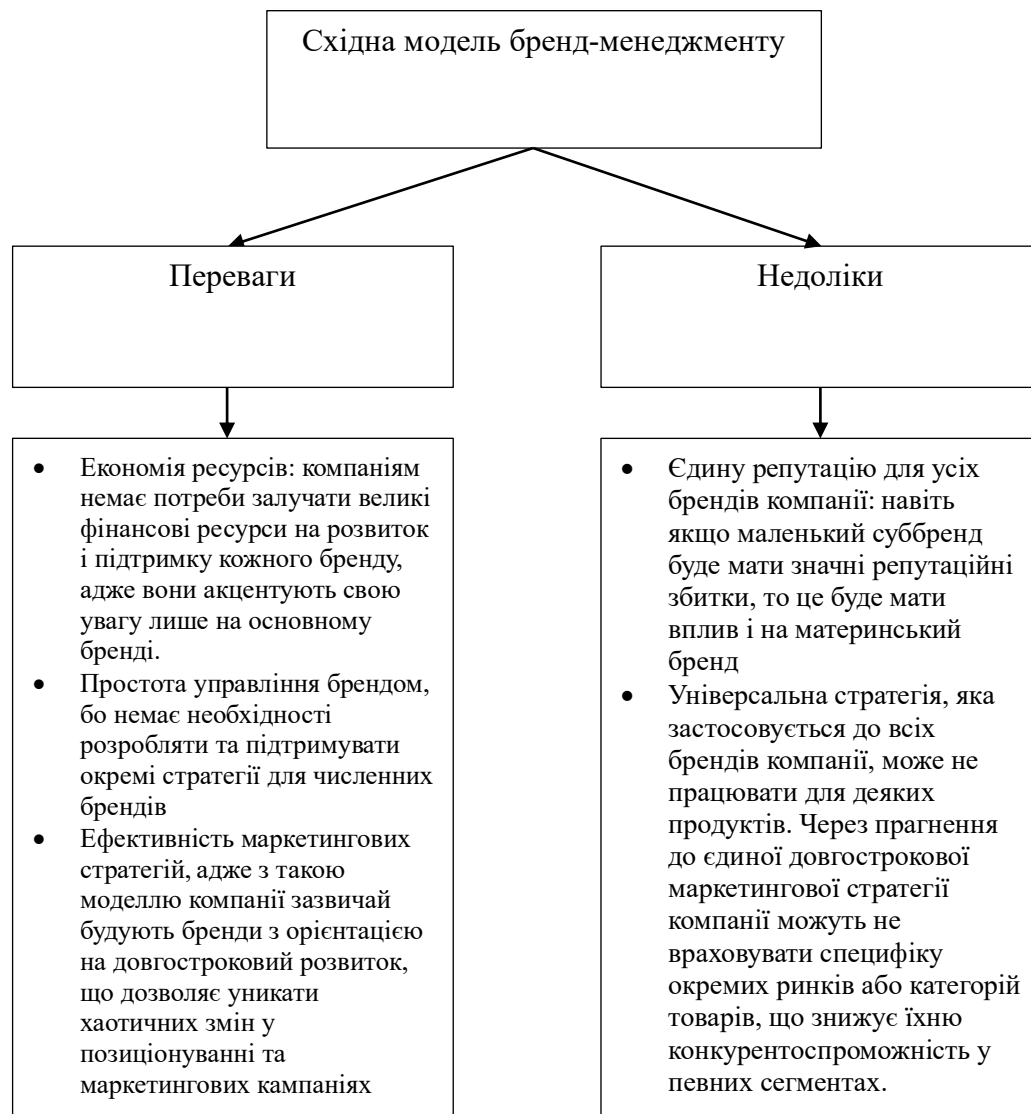


Рис.1.3. Переваги та недоліки східної моделі бренд-менеджменту[20]

Українські компанії переважно використовують саме західну модель бренд-менеджменту, це зумовлено багатьма факторами. По-перше, мінливість українського ринку. Компанії тільки встигли пережити наслідки Covid-19, але повномасштабне вторгнення завдало нищівного удару по економіці, змусивши підприємства боротися за виживання в умовах постійної невизначеності. Для цього необхідна гнучкість, що є і перевагою західної моделі. Крім того, українські підприємства стикаються з жорсткою конкуренцією з боку західних компаній, які активно розширюють свою присутність на українському ринку. Українські компанії мають чітко позиціонувати свої продукти, акцентуючи на їхніх унікальних перевагах над західними аналогами.

Отже, східна та західна моделі бренд-менеджменту мають свої сильні та слабкі сторони, вибір між ними робиться безпосереднім керівником, який враховує стратегію компанії, ринкові умови та споживчі уподобання. Надалі варто розглянути вже структурну модель бренд-менеджменту і її значення для формування стратегії розвитку бренду.

### 1.3. Методичні підходи до формування стратегії розвитку брендів підприємства

Розглянувши в попередньому підпункті кваліфікаційної роботи основні теоретичні аспекти бренд-менеджменту, надалі варто детальніше розглянути структурну модель бренд-менеджменту, що представлено в рис.1.4.

Дану модель Велещук С.С. представила у своїй дисертації, що досліджувала важливість бренд-менеджменту в стратегічному розвитку підприємств[50]. Модель складається з чотирьох блоків, перший блок стосується етапу цілеутворення, що є основою для подальшої роботи з брендом. Він включає визначення місії компанії, тобто те, як підприємство хоче позиціювати себе перед споживачами та ринком у цілому. На основі місії визначаються конкретні цілі підприємства. Місія та цілі підприємства допомагають визначати напрямки

створення та розвитку бренда, а також формують критерії для оцінки успішності бренду.

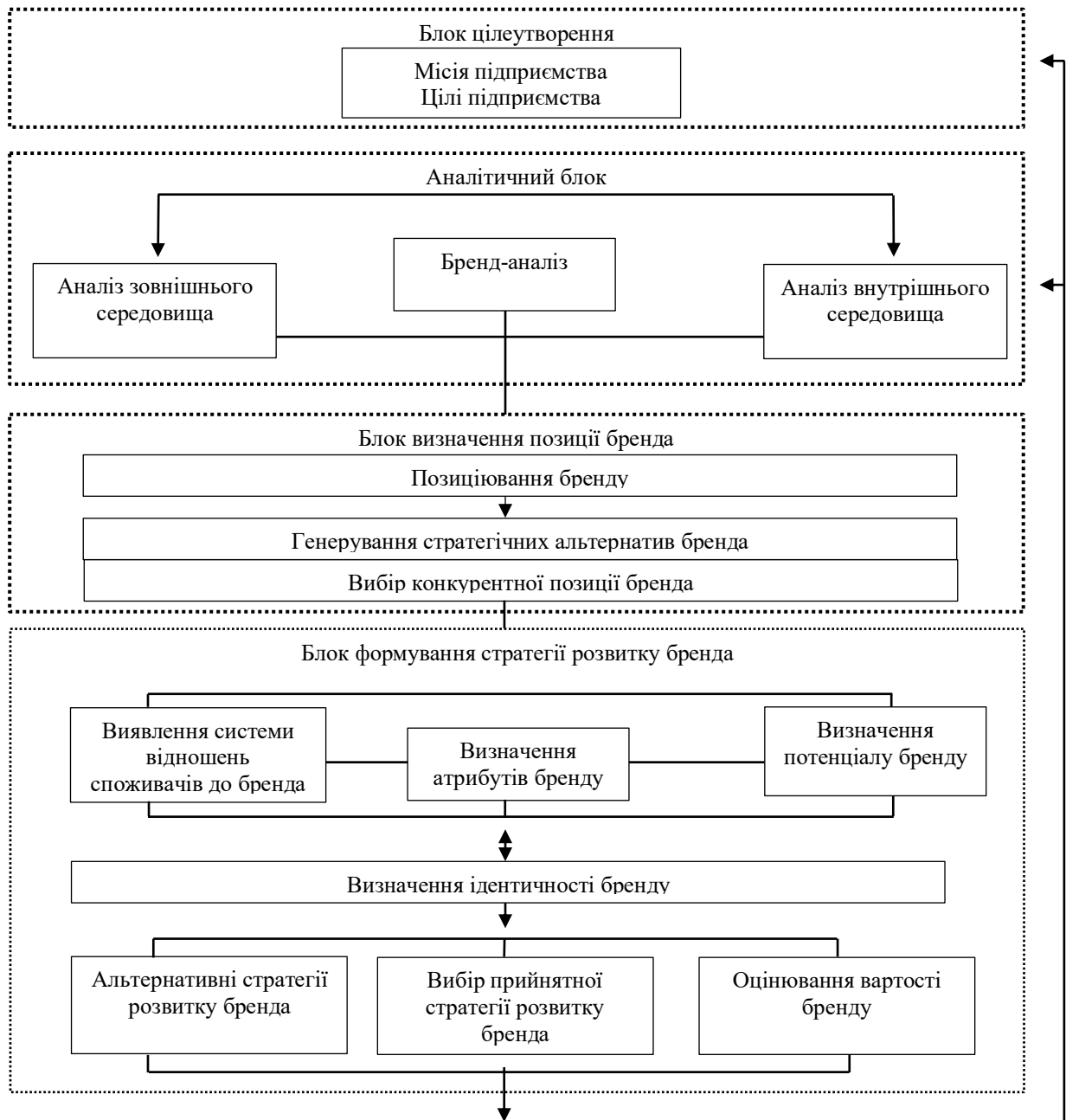


Рис. 1.4. Структурна модель бренд-менеджменту[50]

Наступний блок стосується аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Результатом такого аналізу є розуміння ринкових умов та внутрішніх можливостей компанії, це допомагає в подальшому приймати зважені стратегічні рішення щодо бренду.

Після аналітичного блоку модель переходить до блоку визначення позиції бренда. Особливу увагу варто звернути саме на генерації стратегічних альтернатив бренду, оскільки цей етап дозволяє розглянути декілька варіантів формування бренду та обрати найбільш оптимальний, відповідно до цілей і ресурсів компанії. Останній блок стосується формування стратегії розвитку бренду, найбільше уваги автор приділить саме йому.

За визначенням М. Івахнюка та В. Олійника стратегія розвитку бренду - це сукупність дій спрямованих на покращення конкретних переваг бренду на ринку та покращення його сприйняття серед цільової аудиторії[14]. Стратегія передбачає вдосконалення всіх аспектів діяльності бренду для досягнення прогресивного розвитку, що в свою чергу сприяє зростанню ефективності функціонування самого бренду і, як наслідок, підприємства загалом.

Формування стратегії розвитку бренду бере початок з визначення ідентичності бренда. Компанії варто спочатку зосередити свою увагу на декількох питаннях. По - перше, як споживачі сприймають бренд, їхні очікування, досвід і емоційне ставлення до нього. Як зазначав автор раніше, бренд створює емоційний зв'язок між споживачем і продуктом. Якщо такий зв'язок відсутній або є негативним, підприємству необхідно вжити заходів. Це може включати перегляд способів взаємодії з клієнтом, покращення якості продукції або покращення маркетингової діяльності. По-друге, чим продукт відрізняється від інших схожих товарів. Унікальна упаковка, ексклюзивні компоненти, інноваційні технології, все це може створювати унікальність вашого продукту. Водночас важливо аналізувати, які аспекти продукту ваша цільова аудиторія найбільше цінує, а які взагалі не сприймає. За рахунок такого аналізу компанія зрозуміє, що варто покращити або взагалі замінити. Основна мета полягає в тому, щоб створити чітку відмінність, яка зробить продукт більш привабливим та збільшить його ринкову частку. По-третє, як бренд може ефективно зростати та адаптуватися до ринкових змін. Це вимагає постійного

аналізу трендів ринку та реагування на них за допомогою інновацій у продуктах та оптимізації процесів. Бренду важливо залишатися гнучким, відкритим до змін та готовим швидко адаптуватися, щоб використовувати нові можливості, які можуть з'явитися внаслідок економічних, технологічних чи соціальних змін.

Варто додати, що окрім визначення ідентичності бренду, компанії важливо визначити чи прагне вона зробити бренд лідируючим, чи вважає за краще зробити одним із багатьох. Це особливо важливо, коли підприємство управляє декількома брендами, тоді стратегічне планування стає ще більш складним. Компаніям варто ретельно аналізувати ринок кожного бренду, їхні цільові аудиторії, а також взаємодію між брендами, якщо вони з однієї товарної групи. Це допомагає визначити, чи потрібно підтримувати конкуренцію між власними брендами або встановити чітке розмежування, спрямовуючи їх на різні сегменти ринку чи різні ціннісні пропозиції. Правильне позиціонування кожного бренду, враховуючи його унікальні переваги, допоможе збільшити вплив компанії на ринку та сприятиме її стабільному розвитку.

Існує безліч стратегій розвитку бренду, кожна з яких варто розглянути детальніше. Почнемо зі стратегії розширення бренду (brand expansion). Вона полягає у запуску нових продуктів під вже існуючим брендом, який користується великим попитом споживачів, у нових категоріях товарів або для іншої цільової аудиторії. Це дозволяє використовувати вже сформований імідж бренду для ефективного просування нових продуктів. Під час розширення бренду його основна ідентичність залишається незмінною. Завдяки цьому компанії мають змогу мінімізувати ризики виходу на нові ринки і скоротити витрати на маркетинг, що є важливим фактором підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Також існує декілька видів стратегії розширення бренду. По-перше, виготовлення взаємодоповнюючих товарів. Такі товари споживачі зазвичай купують разом, бо існування одного продукту неможливе без існування іншого.

Банальним прикладом слугує зубна паста та зубна щітка, але також це може бути настільний комп'ютер і клавіатура. По-друге, вихід на новий сегмент ринку або залучення іншої цільової аудиторії. У цьому випадку компанія адаптує продукцію відповідно до потреб споживачів, які раніше не були її цільовою групою. По-третє, виробництво схожих товарів, але для різного використання. Також варто зазначити заміну наявного продукту іншим, він задовольняє ті ж самі потреби цільової аудиторії, але водночас є простішим та більш інноваційним. При розгляді стратегії розширення бренду важливо покладатися на глибоке дослідження та аналіз ринку. Такий підхід дозволяє з'ясувати, чи призведе розширення асортименту продукції до зростання лояльності клієнтів та чи зміцниться позиція бренду. Стратегія буде вважатися виправданою, якщо вона ефективно задовольнить запити наявних покупців та залучить нових, збільшить цінність бренду та його стійкість на ринку, а також посилить його унікальні характеристики, а не послабить їх[15].

Надалі варто зупинитися на стратегії розтягування (brand extension). Якщо попередня стратегія полягала у запуску абсолютно нових товарів, то стратегія розтягування передбачає випуск нової продукції у тій самій категорії, з аналогічним призначенням для тієї ж цільової аудиторії під тією ж назвою, але з новими перевагами для споживачів. Це дозволяє компанії зберігати лояльність існуючих клієнтів, пропонуючи їм нові вигоди, і таким чином посилювати свою присутність на ринку.

Аналогічно до стратегії розширення бренду, існують основні види стратегії розтягування бренду. По-перше, розробку несхожих упаковок для одного товару, що відповідає потребам різних груп споживачів. Наприклад, більшість косметичних засобів мають декілька варіантів розміру. Найменший розмір цікавий той групі споживачів, які пробують продукт вперше і не бажають витратити багато коштів на те, що може їм не підійти. Водночас більший розмір купує та цільова аудиторія, яка впевнена в продукті та готова купувати його знов

і знову. По-друге, використання іншого виду пакування продукції. Наприклад, пивну продукцію компанії фасують не лише у жерстяні банки, вони використовують також пластик та скло для виготовлення пакування продукції. По-третє, випуск продукції з новим смаком, вдосконаленим складом або використанням передових технологій у виробництві.

Тепер необхідно розглянути переваги та недоліки цих двох стратегій. До переваг можна віднести лояльність з боку споживачів до нових продуктів, які були створені вже під відомим брендом. Також однією з основних переваг є значна економія витрат на просування та збут. Часто компаніям не потрібно витрачати значні ресурси на створення бренду з нуля, оскільки споживач вже довіряє існуючому бренду. Це дозволяє швидше і ефективніше розширювати асортимент продукції та досягати економії за рахунок масштабу, оскільки рекламні кампанії та збутові мережі можуть бути спільними для різних товарів під однією маркою.

Третім значним плюсом є швидкість виведення продукту на ринок. Адже, підприємствам вже не варто витрачати великі проміжки часу на дослідження ринку, ризиків пов'язаних з випуском нового товару під невідомим брендом. Існуюча лояльність до бренду допомагає швидше привертати увагу та отримувати схвалення від цільової аудиторії.

Разом з тим можна спостерігати ряд недоліків щодо введення цих стратегій. По-перше, розширення бренду на незвичні для споживачів категорії товарів може призвести до "розмивання" його сприйняття. Це відбувається, коли фокус бренду переміщується, що може спантеличити споживачів і зменшити їхню лояльність. Водночас є ризик того, що бренди, які намагаються розширитися, можуть мати нижчі шанси на виживання, це відбувається через зменшення лояльності споживачів як зазначено вище, також через зіткнення з сильними конкурентами у нових сегментах та великими витрати на маркетинг, які можуть не окупитись. Витрати на розширення або розтягування бренду в довгостроковій перспективі

можуть опинитися вище, ніж на новий бренд. Більше того, розширення асортименту може погіршити репутацію початкових товарів, що реалізовувалися під цим брендом, і загалом вплинути на позитивний імідж торговельної марки. Невдалі спроби введення нових товарів, помилки в їх розробці чи просуванні можуть вести до зниження довіри та лояльності споживачів, якщо нові товари не відповідатимуть їхнім очікуванням або не будуть сприйняті позитивно.

Останню стратегію розвитку бренду, яку варто розглянути, називається спільним брендингом (co-branding). Вона може застосовуватися тоді, коли декілька брендів домовишся між собою хочуть розвиватися спільно[15]. Ефективний спільний брендинг вимагає дотримання кількох ключових умов. Передусім, бренди мають гармонійно доповнювати один одного, наприклад, як відеоігри та ігрові приставки або косметика та модний одяг. Важливо також, щоб їхні цінності збігалися або були схожими, оскільки це формує єдине сприйняття серед споживачів. Крім того, співпраця повинна будуватися на принципах довгострокового та взаємовигідного партнерства. Якщо один бренд значно сильніший за інший, це може призвести до його ще більшого домінування, тоді як слабший партнер ризикує втратити вплив. Тому оптимальний спільний брендинг передбачає рівний або подібний рівень популярності.

Спільний брендинг має низку ключових переваг. По-перше, він дозволяє знизити витрати на маркетинг та просування, оскільки партнери можуть спільно інвестувати в рекламу та використовувати вже наявні канали комунікації. По-друге, така співпраця створює додаткову цінність для споживачів, пропонуючи комплексні рішення або унікальні комбінації продуктів, які покращують користувацький досвід. Крім того, спільний брендинг сприяє розширенню аудиторії, оскільки дозволяє залучити клієнтів обох брендів. Це також зміцнює довіру до продукції, адже партнерство з відомою компанією підвищує рівень сприйняття якості та надійності бренду.

## Висновки до розділу 1

1. При розгляді теоретико-методичних засад управління розвитком бренду було визначено, що бренд є ключовим нематеріальним активом підприємства, який не лише забезпечує його конкурентну перевагу, але й безпосередньо впливає на фінансові показники та довгострокову стійкість компанії на ринку. Водночас саме поняття “бренд” є багатограним і складним, з часом воно еволюціонувало, тепер бренд не лише охоплює фізичні властивості, але й нематеріальні аспекти, включаючи сприйняття, цінності, репутацію та взаємодію з клієнтами.

2. У процесі розвитку бренд-менеджменту сформувалися різноманітні концепції управління брендом. На початку роль брендів зводилася до стимулювання збуту продукції та підвищенні попиту, лише з часом компанії звернули увагу на ідентичність, імідж та капітал бренду. Також автором було проаналізовано дві ключові моделі бренд-менеджменту, вибір між цими моделями залежить від стратегічних цілей підприємства, особливостей ринку та споживацьких переваг.

3. Одним з ключових етапів сучасного управління брендом є розробка стратегії його розвитку, яка спрямована на покращення позицій бренду на ринку та його довгостроковий розвиток. Одними з основних стратегій є розширення бренду, розтягування бренду та спільний брендинг, які дозволяють підвищувати впізнаваність бренду, залучати нових споживачів і зменшувати маркетингові витрати. Водночас неправильне застосування цих стратегій може спричинити “розмивання” бренду та зниження його привабливості для споживачів.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БРЕНДАМИ ПрАТ "ОБОЛОНЬ"

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності компанії ПрАТ "ОБОЛОНЬ"

Приватне акціонерне товариство «ОБОЛОНЬ», надалі ПрАТ "ОБОЛОНЬ" є одним із провідних виробників пива та напоїв зі 100% українським капіталом, за даними 2021 року компанія займала 62% всього експорту країни[21]. Наразі підприємство та його дочірні компанії займаються виробництвом та реалізацією пива, безалкогольних та слабоалкогольних напоїв, сидру, мінеральної та питної води, а також різноманітної аграрної продукції.

Компанію як юридичну особу було зареєстровано у 1993 році, спочатку підприємство було закритим акціонерним товариством або ЗАТ аж до 2011 року, тоді було змінено форму власності на публічне акціонерне товариство або ПАТ через зміни в законодавстві України, які вимагали від компаній змінити назву організаційно-правової форми власності, лише з 2017 року компанія є приватним акціонерним товариством. ПрАТ "ОБОЛОНЬ" зареєстрована за адресою 04212, Україна, місто Київ, вулиця Богатирська, будинок 3[43]. Президентом компанії або кінцевим бенефіціарним власником є Слободян Олександр В'ячеславович, водночас генеральним директором є Булах Ігор Васильович з квітня 2014 року[43]. З жовтня 2024 року статутний капітал компанії становить 32 517 700,00 грн[43].

Хоча як юридичну особу компанію було зареєстровано у 1993 році, корпорація зароджується у 1980 році, саме тоді було офіційне відкриття Київського пивзаводу № 3, для будівництва заводу радянська влада залучила найкращих чеських спеціалістів. Саме вони й визначили майбутнє місцезнаходження підприємства, адже саме там знаходилося джерело

артезіанської води. Вода як сировина для виробництва пива відіграє важливу роль, бо допомагає формувати смак та характеристики пива. Випустивши у 1994 році напій «Джин Тонік», компанія започаткувала ринок слабоалкогольних напоїв як в Україні, так і в країнах Східної Європи[21]. На початку 2000-х стався вихід на ринок торгової марки “Живчик”, завдяки цьому підприємство започаткувало нову категорію безалкогольних напоїв із вмістом соку, які містять корисні властивості. Вже через три роки споживачі на полицях магазину могли побачити революційний продукт-пивний коктейль зі смаком лимону від торгової марки “BeerMix”. У березні 2022 року компанія засудила військову агресію з боку Росії та припинила будь-яку співпрацю, що пов’язана з цією країною. ПрАТ “ОБОЛОНЬ” вже не перший рік є основним постачальником води для Збройних Сил України та неодноразово допомагало українцям у ці складні часи.

Нині корпорація має сім виробничих потужностей, усі вони знаходяться в межах України, детальніше буде розглянуто в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

### Основні виробничі потужності корпорації “ОБОЛОНЬ”

Назва виробництва	Продукція, що виробляється
ПрАТ “ОБОЛОНЬ”	Мінеральні та питні води, уся продукція торгової марки “BeerMix”, “Оболонь”, “hike” та деякі види безалкогольної продукції
ТОВ “ПИВОВАРНЯ ЗІБЕРТА” або Фастівський пивзавод	Усі смаки пива від торгових марок “Zibert”, “Keten Brug” та “Zlata Praha”, а також квас “Старокиївський”
ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ»	Майже уся безалкогольна продукція, наприклад, “Живчик”, молодіжна лінійка, до складу якої входить “Живчик Smart Cola”, “Живчик Orange” та “Живчик Leemon”, а також вода місцевого походження “Збручанська 77”
ПрАТ «Охтирський пивоварний завод»	Пиво “Охтирське Світле”, “MAROCHNE 1913”, “Охтирське Рулька” та “Охтирське Медове”, вода питна “Охтирська”
Солодовий завод ПрАТ “ОБОЛОНЬ” в с.Чемерівці	Основною діяльністю є виробництво солоду. Кожен день завод переробляє понад 450 тон дворядного ячменю.

## Продовження табл. 2.1.

ПрАТ «Бершадський комбінат»	Аналогічно до солодового заводу в с.Чемерівцях, основною діяльністю є виробництво солоду.
ПрАТ «ОБОЛОНЬ» в м.Олександрія	Виготовлення різноманітної слабоалкогольної продукції, наприклад, «Ром Кола», «Бренді Кола» та «Джин Тонік», переробка ПЕТф-тари, виробництво бандажної стрічки та ПЕТф-преформ.

Джерело: складено автором за даними підприємства

На основі табл. 2.1. можна зробити висновок, що корпорація «ОБОЛОНЬ» має чітко структуровану систему виробничих потужностей, які розташовані в різних регіонах України. Завдяки такому географічному розміщенню підприємство має змогу ефективно забезпечувати внутрішній ринок, оптимізувати логістичні процеси, зменшувати витрати як на сировину, так і на транспортування, а також забезпечувати стабільну якість продукції, бо контролюються усі етапи виробництва. Крім розташування джерела артезіанської води, розташування виробничого комплексу у Києві дозволяє мати доступ до розвиненої інфраструктури, великого споживчого ринку та кваліфікованих кадрів. Близькість Фастівського пивзаводу до столиці України є перевагою, адже це допомагає оперативно забезпечувати пивну продукцію для центрального регіону України. Ще однією важливою складовою структури корпорації є власні солодові заводи, адже саме вони дають можливість бути незалежними від зовнішніх постачальників та контролювати якість сировини. Особливістю розташування Охтирського пивзаводу є те, що він аналогічно до Фастівського пивзаводу допомагає забезпечувати північно-східний регіон України. Перевагою заводу в місті Олександрія є оптимізація витрат та зменшення екологічного впливу за рахунок вторинної переробки сировини.

Нині на виробничих потужностях корпорації діють чотири системи управління. Основною є система управління якістю (ISO 9001:2015), мета якої

полягає у постійному вдосконаленні, щоб підвищувати задоволеність споживачів. Харчове виробництво також передбачає систему управління безпечністю харчових продуктів (ISO 22000:2018), це означає, що на підприємствах йде постійний контроль як сировини, так і готової продукції. І останні дві є системою екологічного керування (ISO 14001:2015) та система управління безпекою та гігієною праці (ISO 45001:2018). Завдяки впровадженню цих систем корпорація підтримує високі стандарти якості продукції, мінімізує ризики потрапляння небезпечної продукції на ринок, демонструє свою екологічну відповідальність та створює безпечні умови праці.

Географія експорту продукції від ПрАТ “ОБОЛОНЬ” охоплює понад 60 країн світу. В період 2020-2021 ця цифра досягала більше, ніж 70 країн світу, але через повномасштабне вторгнення логістичні шляхи були суттєво ускладнені, а ринки деяких країн тимчасово втрачено. Попри це, у квітні 2023 року директор з зовнішньоекономічних питань заявив, що компанія зуміла вийти на нові ринки, наприклад, Швеції, Данії та Фінляндії[51]. Компанія й надалі продовжує шукати можливості для розширення експорту демонструючи стійкість та здатність адаптуватися до глобальних викликів.

Місія корпорації полягає у прагненні щодня забезпечувати людей якісними напоями, щоб ніхто на планеті не залишився спраглим[21]. Також політика компанії спрямована на задоволенні споживачів, досягненні лідируючих позицій на ринку як пива, так і безалкогольних напоїв, водночас пам’ятаючи про збереження навколишнього середовища. Це усе може бути досягнуто за рахунок лише постійного удосконалення системи управління[21]. Врахувавши місію та політику, корпорація визначила основні цілі на 2025 рік, що буде показано у табл. 2.2.

## Цілі ПрАТ “ОБОЛОНЬ” на 2025 рік

Зміст цілей	Кількісні показники
Доля внутрішнього ринку пива ПрАТ “ОБОЛОНЬ”	26%
Доля внутрішнього ринку безалкогольних напоїв	9%
Доля внутрішнього ринку слабоалкогольних напоїв	36,7%
Доля внутрішнього ринку мінеральної води	4,2%
Доля внутрішнього ринку сидру	13,5%
Досягнення об’ємів експорту продукції по корпорації в натуральному вираженні на рівні	4,7 мільйон доларів
Виконання річного плану продажів по ПрАТ на внутрішній ринок	
Пиво	33 439 тисяч доларів
Безалкогольні напої	13 820 тисяч доларів
Слабоалкогольні напої	3 172 тисяч доларів
Мінеральні води	8 439 тисяч доларів

Джерело: складено автором за даними підприємства

Отже, поставлені цілі ПрАТ «Оболонь» свідчать про намір зміцнити позиції компанії переважно на внутрішньому ринку, найбільші кількісні показники стосуються пива, слабоалкогольних та безалкогольних напоїв. Такий підхід дозволяє компанії забезпечити стабільне зростання та підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Варто зазначити, що крім виробництва пива, безалкогольної та аграрної продукції, компанія вирішила розвиватися також у іншому напрямку, тож у 2016 році відкрився у Києві перший магазин “О Маркет”, в подальшому це переросло у велику торговельну роздрібну мережу, що налічує на початок 2024 року 42 магазини по всій Україні, деякі з яких відкриті за франшизою. Особливість таких магазинів полягає в ексклюзивній продукції, яку не можна знайти будь-де. Відкриття мережі “О Маркет” в першу чергу допомогло компанії забезпечити новий канал збуту, а також сприяє прямому контакту з кінцевим споживачем та підвищенню лояльності до бренду.

Корпорація “ОБОЛОНЬ” має структурований та розвинений портфель брендів, детальніше буде показано в рис.2.1. Такий портфель брендів охоплює всі основні сегменти ринку напоїв. Компанія не обмежується лише виробництвом та

реалізацією пивної продукції, але й активно розвиває лінійки слабоалкогольних, безалкогольних напоїв, а також мінеральної та питної води. Це свідчить про намір компанії задовільнити різні сегменти споживачів: від поціновувачів класичного смаку пива до прихильників здорового способу життя. Також варто зазначити, що бренд “Оболонь” охоплює не одну категорію напоїв, під цим брендом випускається пиво, слабоалкогольні та безалкогольні напої. Широке брендове різноманіття також говорить про інноваційний підхід компанії до розробки продуктів і орієнтацію як на внутрішній ринок, так і на експорт.

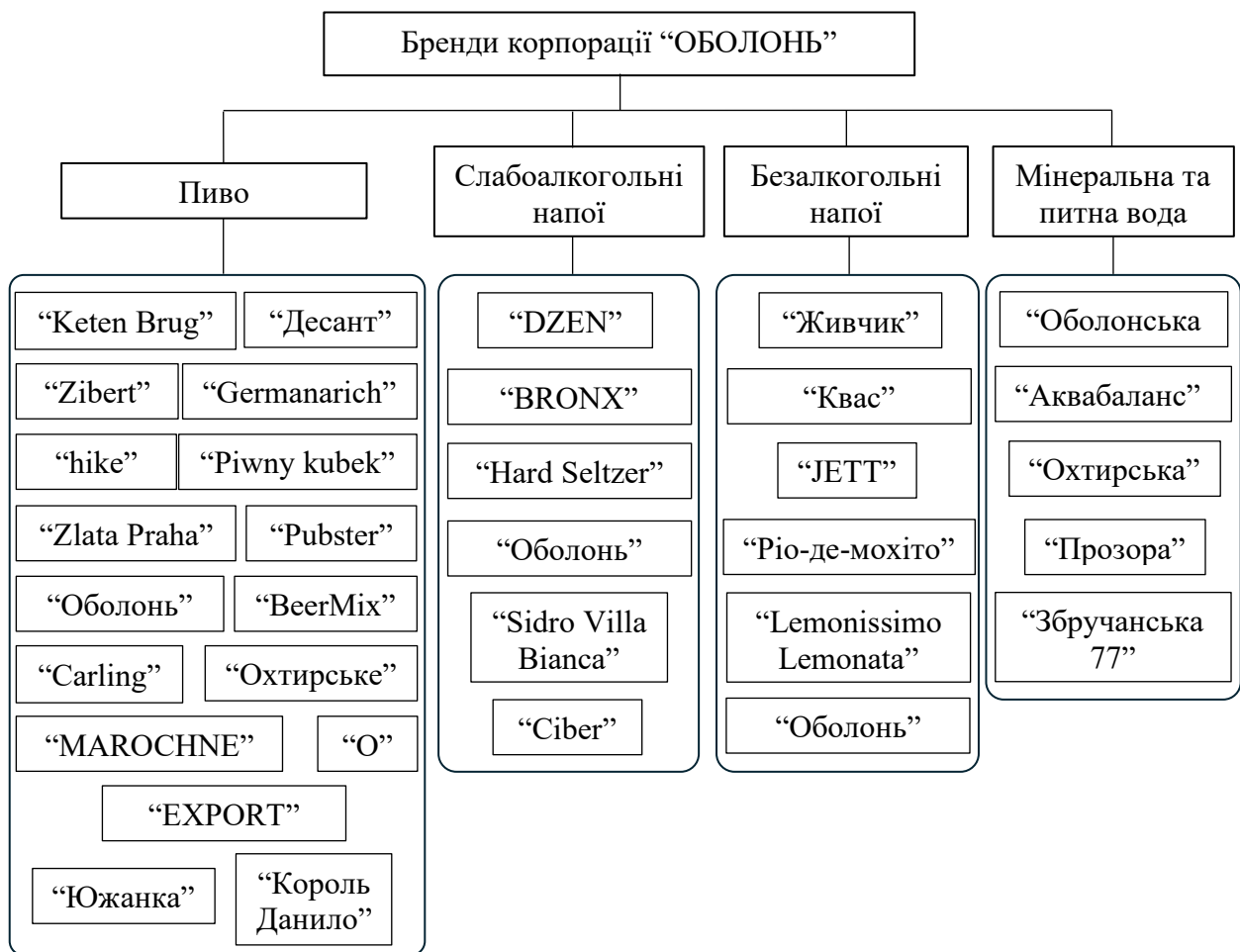


Рис.2.1. Бренди корпорації “ОБОЛОНЬ” [21],[22]

Надалі варто розглянути організаційну структуру компанії, що показана в рис.2.2. Організаційна структура ПрАТ “ОБОЛОНЬ” є ієрархічною та

побудована за функціональним принципом. Найголовнішими органами компанії виступають Збори акціонерів, Наглядова Рада та Ревізійна комісія, які визначають напрями діяльності підприємств, а також контроль і нагляд за ними. Президент ПрАТ «ОБОЛОНЬ» виступає гарантом його стабільності та уповноваженим представником, який забезпечує захист інтересів компанії перед різними владними структурами[21].



Рис. 2.2. Організаційна структура ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

Джерело: складено автором на основі додатку Д

Генеральний директор виконує функції виконавчого управління та координує роботу усіх структурних підрозділів. Діяльність компанії поділена на функціональні напрями, кожен з яких очолює відповідний директор, наприклад, директор з маркетингу або директор фінансовий. Вже за кожним директором закріплені відповідні відділи, що забезпечують виконання завдань у межах конкретного напрямку. Перевагою такої організаційної структури є простота та зрозумілість, адже легко зрозуміти хто і за що відповідає. Водночас існують недоліки такої структури, наприклад, можливість конфліктів між функціональними підрозділами, ускладнена комунікація між підрозділами, ризик

бюрократії та недостатня гнучкість. Ефективність даної структури залежить від якості управління, налагодженості комунікацій та здатності керівництва до координації діяльності різних підрозділів.

Тепер варто зосередити увагу на основних техніко-економічних показниках за останні три роки, що буде показано в табл.2.3.

Таблиця 2.3.

**Основні техніко-економічні показники ПрАТ “ОБОЛОНЬ”  
за 2022 – 2024 роки**

Показники	Значення показників, тис.грн			Відхилення, %	
	2022	2023	2024	2024/2023	2023/2022
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів,робіт,послуг),тис.грн	8661928	10763029	12784705	118,78	124,26
Собівартість реалізованої продукції (товарів,робіт,послуг),тис.грн	6030487	7398205	9800435	132,47	122,68
Чистий прибуток (збиток), тис.грн	1197966	1831590	1248254	68,15	152,89
Середньорічна вартість основних засобів, тис.грн	7205340	3530158,5	4666855,5	132,2	48,99
Середньорічна вартість активів підприємства, тис.грн	5483652,5	6309856	8524243,5	135,09	115,07
Середньорічна вартість власного капіталу, тис.грн	2762624	4277402	6543150	152,97	154,83
Чисельність працівників, осіб	2055	2056	2164	105,25	100,05
Рентабельність активів підприємства, %	21,33	26,15	13,51	51,67	122,56
Рентабельність власного капіталу підприємства,%	35,64	35,27	17,42	49,38	98,97

Джерело: складено автором на підставі додатку Б,В,Г

За допомогою аналізу основних техніко-економічних показників діяльності ПрАТ “ОБОЛОНЬ” за 2022-2024 рр. можна виявити декілька важливих тенденцій у діяльності компанії як позитивних, так і негативних. Протягом аналізованого періоду можна спостерігати стабільне зростання чистого доходу від реалізації товарів, це свідчить, що компанія збільшує обсяги реалізації своєї продукції або підвищує ефективність продажів за рахунок зростання попиту, підвищення цін або покращення асортименту. Водночас варто звернути увагу й

на зростання собівартості реалізованої продукції. Нині багато факторів мають вплив на собівартість продукції, зокрема зростання витрат на енергоносії, інфляційні очікування та валютні коливання.

До негативних тенденцій можна віднести чистий прибуток підприємства, хоча у 2023 році він показує суттєве зростання більше, ніж на 50%, вже у 2024 спостерігається інша ситуація, падіння на майже 32%, що, ймовірно, пов'язано з різким збільшенням витрат. Аналогічно до чистого прибутку, суттєвого падіння зазнали рентабельність активів та власного капіталу підприємства. Така динаміка може вказувати на проблеми в операційній діяльності, зниження прибутковості продукції, підвищення витрат або неефективне управління ресурсами.

Щодо ресурсної бази, варто зазначити, що середньорічна вартість активів та власного капіталу продовжує зростати, що свідчить про розширення фінансової та інвестиційної бази підприємства. Особливо помітне збільшення вартості власного капіталу у 2024 році – на 52,97%, що може свідчити про реінвестування прибутків або залучення додаткових ресурсів. Позитивним є також зростання чисельності персоналу, що може вказувати на розширення виробництва або запуск нових напрямів діяльності.

Отже, компанія ПрАТ “ОБОЛОНЬ” демонструє стійке зростання ключових економічних показників, однак водночас стикається з викликами, що потребує вдосконалення системи витрат та перегляду стратегій ефективності виробництва.

У наступному підрозділі зосередимо увагу на зовнішньому та внутрішньому середовищі компанії.

## 2.2. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ПрАТ "ОБОЛОНЬ"

Важливим аспектом при прийнятті будь-яких рішень на підприємстві є аналіз його внутрішнього та зовнішнього середовища. Оцінювання саме зовнішнього середовища допомагає компанії ефективніше адаптувати її

стратегію до змін ринку, законодавства та споживчих вподобань, що безпосередньо впливає на її конкурентоспроможність та фінансові результати.

Варто почати з ключових економічних факторів, що буде показано в табл.

2.4.

Таблиця 2.4.

#### Аналіз економічних факторів макросередовища за 2022-2023 роки

Фактор	Одиниці виміру	Значення показників		Відхилення	
		2022	2023	Абсолютне	Відносне
ВВП	млн.грн	5239114	6627961	1388847	26,5
ВВП на душу населення	долари	4199,7	5069,7	870	20,7
Індекс споживчих цін на товари та послуги	%	126,6	105,1	-21,5	X
Валовий національний дохід	млн.грн	5518550	6813697	1295147	23,47
Дефіцит державного бюджету	млрд.грн	911,1	1330	418,9	45,98
Рівень безробіття	%	21,1	18,2	-2,9	X
Середня заробітна плата	грн	14847	17442	2595	17,48

Джерело: складено автором на підставі [25], [26], [27], [28], [29], [30]

Отже, за допомогою табл.2.4 можна проаналізувати ключові економічні фактори макросередовища, які впливали на діяльність ПрАТ «Оболонь» у 2022–2023 роках. Варто розпочати з гарних тенденцій: відбулося зростання валового внутрішнього продукту та національного доходу. Це свідчить про поступове відновлення економіки країни після початку повномасштабного вторгнення. Причинами зростання ВВП є зовнішня допомога від партнерів, поживлення сільського господарства через сприятливі погодні умови та збільшення інвестицій для відновлення країни. Водночас збільшення ВВП на душу населення вказує на підвищення купівельної спроможності, що може позитивно вплинути на обсяги реалізації продукції компанії. Також необхідно звернути увагу на сповільнення темпів інфляції на більше, ніж 20 відсотків. Основною причиною такого явища є скорочення сукупного попиту, адже велика кількість українців все ще перебувають за кордоном і поки не збираються повертатися. Зменшення рівня безробіття свідчить про поступове відновлення ринку праці, але водночас

зростання середньої заробітної плати вказує на значний дефіцит кадрів, це призводить до того, що роботодавці змушені збільшувати витрати на заробітну плату своїх працівників. Водночас збільшення військового збору з грудня 2024 року призвело до ще більшого навантаження на витрати підприємства, це знижує прибуток або змушує оптимізувати інші статті бюджету, наприклад, скорочувати інвестиції, маркетинг або навіть чисельність персоналу. Найбільш негативною тенденцією є зростання дефіциту державного бюджету. Основними наслідками є зростання податкового навантаження, погіршення інвестиційного клімату та скорочення видатків бюджету. Таким чином, економічне середовище є динамічним і потребує від компанії гнучкого підходу до планування та адаптації до зовнішніх змін.

Не лише економічні фактори макросередовища мають вплив на діяльність компанії, але й соціально-демографічні, що буде показано в табл.2.5.

Таблиця 2.5.

**Аналіз соціально-демографічних факторів макросередовища  
за 2022-2023 роки**

Фактор	Одиниці виміру	Значення показників		Відхилення	
		2022	2023	Абсолютне	Відносне
Чисельність населення	осіб	41048766	37732836	-3315930	-8,08%
Рівень народжуваності	осіб	206032	187387	-18645	-9,05%
Кількість померлих	осіб	291071	258055	-33016	-11,34%
Темпи росту населення	%	-7,6	-8,4	-0,8	X

Джерело: складено автором на основі [31],[32],[29]

За даними табл. 2.5. можна дійти до висновку, що демографічна ситуація в Україні зазнала значного погіршення у 2023 році порівняно з попереднім роком. Основною причиною є повномасштабне вторгнення, що призвело до масової міграції населення за кордон, загибелі мирного населення та військовослужбовців, а також загальна економічна нестабільність, яка змушує

людей відкладати народження дітей. Ця негативна тенденція для усіх факторів свідчить про звуження потенційної споживчої бази, що може призвести до зменшення обсягів реалізації продукції компанії на внутрішньому ринку. Водночас міграція населення закордон призвела до кадрового голоду, наприкінці 2024 року за даними опитування Європейської Бізнес Асоціації лише 4 % компаній не відчули дефіциту кадрів взагалі[44]. Особливо нині є потреба в спеціалістах чоловічої статі, які або виїхали закордон, або бояться офіційного працевлаштування через мобілізаційні заходи в країні.

Варто зосередити свою увагу й на правових чинниках, які мають прямий вплив на діяльність підприємств. В перші дні війни в країні діяв так званий “сухий закон”, адже законом про воєнний стан передбачено заборону продажу будь-яких алкогольних напоїв. Недовго така ініціатива протрималася, бо з економічної точки зору така заборона має низку недоліків. Наприклад, компанії перестають сплачувати податки, які так необхідні державі в кризовий час, сприяє тінізації ринку. На противагу цього були запроваджені часові обмеження продажу алкоголю, але в деяких регіонах все ще дія повна заборона. Як зазначали в компанії Carlsberg Ukraine будь-які обмеження негативно впливають на обсяги продажу, це призводить не лише падіння доходів виробників, але завдає шкоди іншим учасникам ланцюгу постачання. Це спричиняє скорочення робочих місць, зменшення зарплат працівникам суміжних галузей і, як наслідок, зниження податкових надходжень до бюджетів різних рівнів.

Також слід проаналізувати конкурентне середовище компанії та тенденції на ринку напоїв та пива. Варто особливу увагу приділити саме пиву, адже це перший продукт підприємства та має найбільші кількісні показники серед усіх товарів. Упродовж 2021-2023 років ринок напоїв в Україні демонстрував коливання обсягів реалізації, що буде показано в рис.2.3. Як зазначав автор раніше, початок повномасштабного вторгнення мав суттєвий вплив не лише на економіку країни, але й діяльність підприємств. Деякі конкуренти компанії,

наприклад, АВ In Bev Efes Україна мали свої виробничі потужності в містах наближених до лінії фронту через це лише в грудні 2022 року вони змогли знов виробляти свою продукції в Україні. Однак вже у 2023 році ринок продемонстрував ознаки відновлення, бо обсяг реалізованої продукції не лише перевищив показник 2022 року, а й сягнув вищого рівня, ніж у 2021 році.

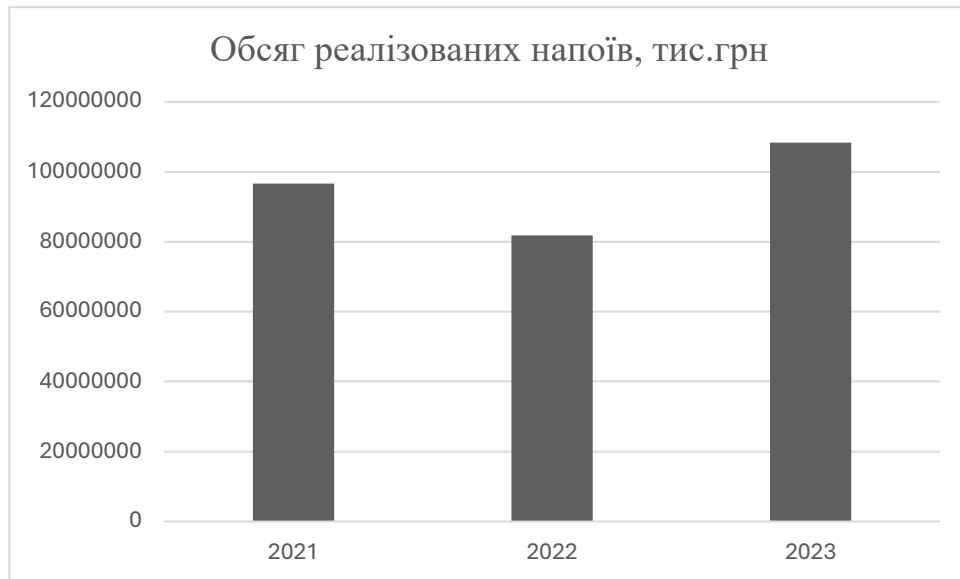


Рис.2.3. Обсяг реалізованих напоїв, тис.грн[29]

Продовжуючи аналіз ринку напоїв України, доцільно звернути увагу на структуру обсягу реалізованої продукції за 2023 рік, це демонструє рис.2.4. Найбільшу частку у загальній структурі займає пиво, одразу після нього йде безалкогольна продукція, це є сприятливою ситуацією для ПрАТ “ОБОЛОНЬ”, адже саме ця продукція є основною для компанії. Причинами такої популярності є масовість та доступність для споживачів, що дозволяє охопити переважну більшість населення, а також приваблива цінова політика навіть в умовах економічної нестабільності. Безалкогольна продукція водночас популяризується не лише за рахунок перелічених факторів, але й за допомогою тренду на здорове життя. ВООЗ у 2023 провело опитування серед більше, ніж дві тисячі респондентів і виявилось, що з початку повномасштабного вторгнення 21,5% опитуваних зменшили вживання алкоголю, а майже 7% взагалі припинили це робити.

Всі інші напої поступаються за обсягом реалізованої продукції. Міцні алкогольні напої через зміну споживчих вподобань на користь менш міцних напоїв, вино та сидр завдяки невеликій кількості цільової аудиторії порівняно з пивом або безалкогольною продукцією.

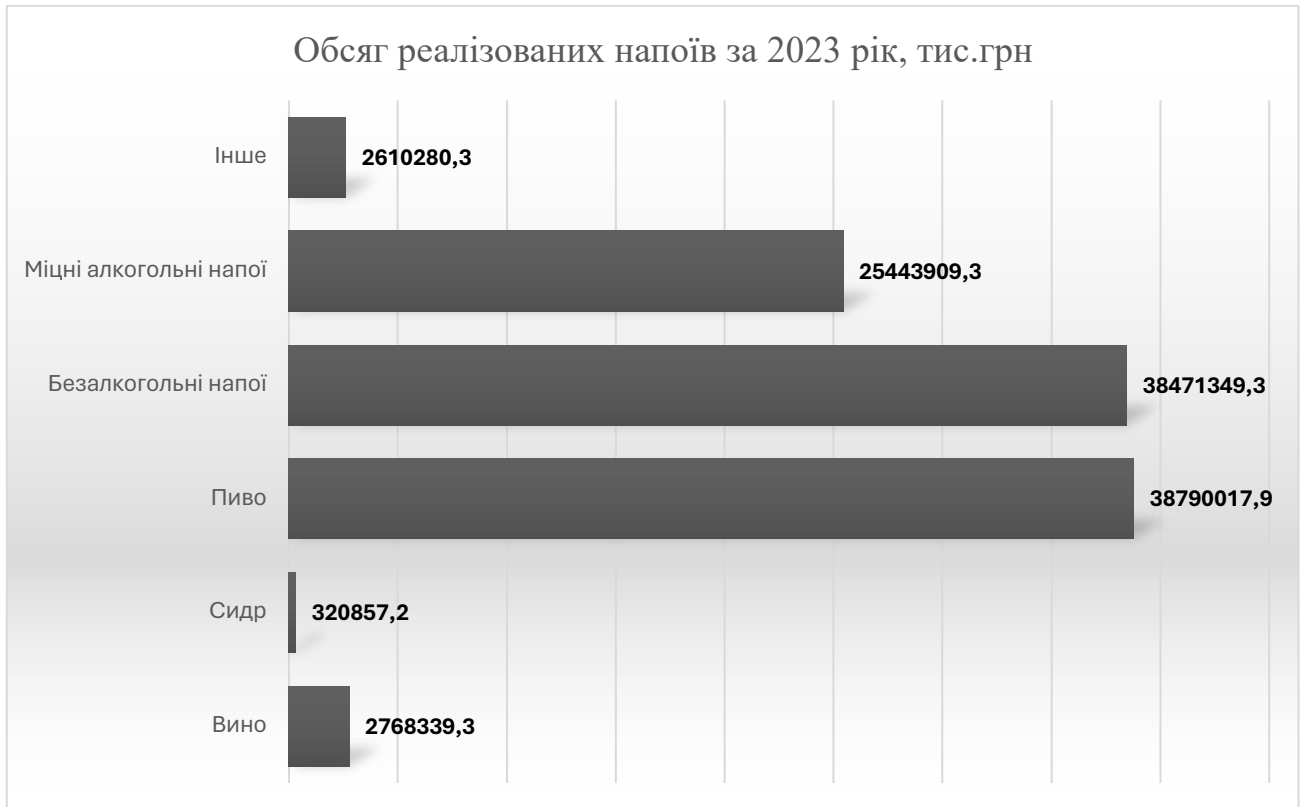


Рис.2.4. Обсяг реалізованих напоїв за 2023 рік, тис.грн[29]

Таким чином, аналіз структури реалізованих напоїв у 2023 році підтверджує актуальність стратегічної орієнтації ПрАТ «Оболонь» на лідерські ринкові сегменти, а також окреслює потенційні напрямки для подальшого розвитку.

Аналітики Pro-Consulting також провели своє дослідження ринку напоїв в Україні за 2023 рік, що показано рис.2.5. Їхнє дослідження підтверджує, що нині споживачі все більше надають перевагу вживати питну воду замість солодких напоїв. Питна вода допомагає краще вгамовувати спрагу, також є більш корисною і менш калорійною, що є важливим для клієнтів, адже вони стараються більше слідкувати за власним здоров'ям. Нині загрозу для солодких напоїв

становить два законопроекти № 9032-1 та № 9033-1. Перший стосується змін до податкового законодавства і пропонує вести акциз для таких напоїв у розмірі чотири гривні на один літр. Інший є доповненням до першого і визначає розподіл отриманого акцизного податку на різні благодійні ініціативи. Гарною новиною є те, що законопроекти поки на розгляді комітетів, тож усе може змінитися.

Також варто звернути увагу на зростаючу популярність енергетичних напоїв серед населення України, особливо серед військовослужбовців. Як зазначав The New York Times ринок енергетичних напоїв зріс на 50%[36]. Через постійні обстріли та стрес цивільні потребують додаткові джерела енергії, кава, на жаль, не завжди доступна через масові відключення електроенергії, тож енергетики легко заміняють її. Військові не мають можливості гарно виспатися, тож активно вживають такі напої. Така шалена популярність призвела до того, що все більше компаній випускають свій енергетик або розширюють асортимент продукції. Компанія “ОБОЛОНЬ” також з 2018 року активно випускає свої енергетичні напої під брендом “BRONX”.

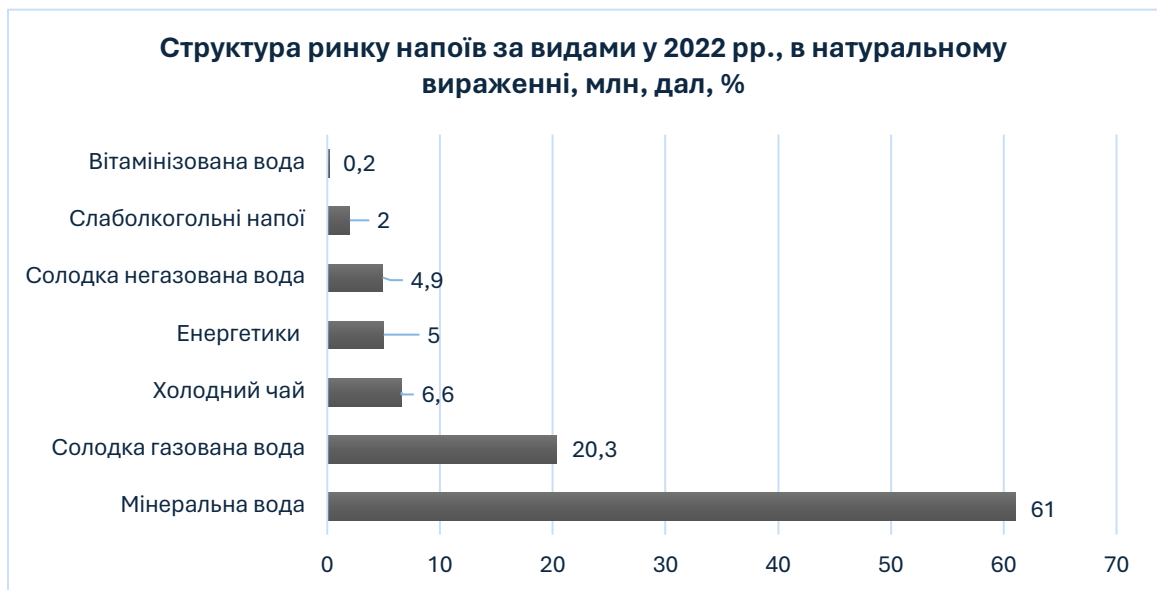


Рис.2.5. Структура ринку напоїв за видами у 2022 рр., в натуральному вираженні, млн, дал, %[35]

Надалі варто зупинитися на ринку пива в Україні, він також зазнав суттєвих змін з початку повномасштабного вторгнення. Останнє дослідження щодо частки великих гравців на ринку було за 2020 рік, тоді найбільша частка була в компанії “Абінбев Ефес Україна” і становила 36,1%, друге місце займала компанія “Carlsberg Ukraine” з часткою 25,3%, третє вже ПрАТ “ОБОЛОНЬ” з 18,7%, а останнє “Перша приватна броварня” і всього мала 12,6%[38]. Нині за словами Генерального директора ПрАТ “ОБОЛОНЬ” змінилося лише місце розташування компаній в списку лідерів, бо першість займає “Carlsberg Ukraine”, далі йде ПрАТ “ОБОЛОНЬ”, Абінбев Ефес Україна” втратила свою першість і тепер розташована на третьому місці, лише “Перша приватна броварня” не змінила свою присутність на ринку пива. Дані компанії контролюють 80-85% ринку, решта розподіляється між регіональними виробниками та крафтовими заводами. Основними проблемами ринку є втрата виробничих потужностей через війну, обмеження щодо реалізації алкогольної продукції під час дії військового стану, вибір споживачів більш здорової продукції та зменшення географії експорту пива, бо підприємства відмовилися виробляти та реалізувати свою продукцію в країнах-агресорах.

Отже, попри складні умови з якими стикається компанія “ОБОЛОНЬ” кожен день, вона зуміла не лише зберегти свої позиції, але й посилити їх завдяки гнучкості, широкому асортименту та вчасній реакції на зміну споживчих тенденцій. Зростання попиту на безалкогольну продукцію, зокрема воду та енергетичні напої, створює передумови для подальшого активного розвитку компанії на внутрішньому ринку. Успішна адаптація до нових умов, а також орієнтація на здоровий спосіб життя споживачів, дозволить компанії залишатися конкурентоспроможною та впевнено конкурувати з міжнародними брендами.

Аналіз зовнішнього середовища компанії важливий, але й варто не забувати про внутрішнє, тож доцільно здійснити аналіз структури виробничих витрат ПрАТ “ОБОЛОНЬ” у табл. 2.6.

### Аналіз витрат на виробництво продукції ПрАТ “ОБОЛОНЬ”

Елементи витрат	Сума, тис. грн			Структура витрат, %		
	2023	2024	Абсолютне відхилення	2023	2024	Абсолютне відхилення
Матеріальні витрати	4124933	5164530	1039597	57,62	55,38	-2,25
Витрати на оплату праці	784366	966878	182512	10,96	10,37	-0,59
Відрахування на соціальні заходи	161241	200297	39056	2,25	2,15	-0,1
Амортизація	441293	492687	51394	6,16	5,28	-0,88
Інші витрати	1646553	2501790	855237	23	26,83	3,82
Разом	7158386	9326182	2167796	100	130,28	30,28

Джерело: складено автором на основі додатку Б,В,Г

Аналіз елементів витрат на виробництво продукції ПрАТ "ОБОЛОНЬ" свідчить про загальне зростання витрат у 2024 році порівняно з попереднім періодом. Загальна сума операційних витрат збільшилася на більше, ніж 30% у 2024 році, що є наслідком подорожчання сировини, зростання оплати праці, збільшення витрат на енергоресурси та інше.

Перші масовані обстріли енергетичної інфраструктури України призвели до дефіциту в енергомережі, це змусило “Укренерго” ввести графіки аварійних відключень світла. Щоб і надалі мати можливість виробляти продукцію, компанії були змушені закупити різноманітні джерела безперебійного живлення, що призводить до збільшення витрат. З червня 2024 року Національна комісія, яка здійснює регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг або НКРЕКП ухвалила рішення про збільшення цін на електроенергію для бізнесу, особливо у вечірній час[54]. Іншою причиною зростань операційних витрат стало зростання цін на паливо через підвищення акцизного податку з вересня 2024 року. Така ініціатива від держави призвела до подорожчання пального близько на 1,5 грн за літр[39]. Такі зміни дуже впливають на компанію, адже вона потребує постійно електроенергію, щоб виробляти продукцію, а також пальне, щоб перевозити її.

Найбільшу питому вагу в структурі витрат займають матеріальні витрати, хоча їх частка знизилася з 57,62% до 55,38%, незважаючи на абсолютне зростання на понад 1 млрд грн. Найменших змін у структурі операційних витрат зазнали витрати на оплату праці та соціальні заходи, хоча мають зростання у абсолютному значенні. Найбільших змін спостерігаються в інших витратах, які зросли на 855 237 тис. грн і збільшили свою частку у структурі витрат з 23% до 26,83%. Причинами такого явища може бути зростання непрямих витрат, наприклад, на маркетинг, або як зазначалося вище на енергоносії.

Для підвищення ефективності виробництва рекомендується впровадити системи енергозбереження, оптимізувати закупівельну діяльність та переглянути логістичні маршрути. Доцільно провести детальний аналіз статті "Інші витрати" та розробити програму скорочення непрофільних видатків. Інвестування у власні енергетичні потужності дозволить зменшити залежність від зовнішніх постачальників та стабілізувати виробничі процеси.

Крім, аналізу витрат підприємства необхідно звернути свою увагу й на фінансовий стан ПрАТ "ОБОЛОНЬ". Зокрема, на цьому етапі буде проведено аналіз показників фінансового стану компанії, що дозволить отримати загальне уявлення про її платоспроможність, фінансову стійкість та ефективність використання ресурсів у табл. 2.7.

Таблиця 2.7.

### Результати аналізу фінансового стану ПрАТ "ОБОЛОНЬ"

Показники	Роки			Відхилення,%	
	2022	2023	2024	2024/2023	2023/2022
Неплатежі, тис.грн	1271607	1425237	1637964	114,93	112,08
Коефіцієнт незалежності	0,6	0,74	0,78	105,41	123,33
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,77	0,8	0,82	102,50	103,90
Коефіцієнт ділової активності	1,58	1,7	1,5	88,24	107,59
Загальний коефіцієнт покриття по балансу (загальної ліквідності).	1,57	2,31	2,56	110,82	147,13
Коефіцієнт участі власних і довгострокових позикових коштів в запасах і витратах	0,36	0,57	0,61	107,02	107,02

## Продовження табл.2.7

Коефіцієнт зносу основних засобів	0,94	0,95	0,48	50,58	101,38
Коефіцієнт оновлення основних засобів	7,62	8,22	5,79	70,47	107,81
Коефіцієнт вибуття основних засобів	7,62	8,22	11,96	145,55	107,81
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,79	1,14	1,52	133,67	143,83
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,11	0,33	0,54	163,33	305,24
Чистий оборотний капітал, тис.грн	722911	1862869	2553652	137,08	257,69
Коефіцієнт фінансування	0,67	0,35	0,29	82,85	52,03
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,36	0,57	0,61	107,53	156,31
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,22	0,36	0,36	99,33	166,81
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	12,13	10,68	9,30	87,08	88,04
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	5,11	7,69	8,21	106,68	150,52
Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	29,67	33,70	38,70	114,83	113,59
Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	70,43	46,79	43,86	93,73	66,44
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	4,58	4,07	3,96	97,35	88,90
Коефіцієнт оборотності основних засобів	0,82	1,00	1,04	104,37	122,37
Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,14	0,17	0,10	57,37	123,04
Коефіцієнт рентабельності продукції	0,25	0,26	0,13	50,57	106,42

Джерело: складено автором на основі додатку Б,В,Г

Отже, за допомогою табл.2.7 можна виявити ряд тенденцій щодо фінансового стану ПрАТ “ОБОЛОНЬ”. Негативною тенденцією до зростання демонструє показник неплатежів підприємства, за період 2022-2024 рр. відбулося зростання на 28,8%, це свідчить про певні труднощі з виконанням короткострокових зобов'язань. Така ситуація потребує вжити заходів для скорочення обсягів прострочених зобов'язань перед постачальниками, банківськими установами або іншими кредиторами. Також активний спад

демонструє коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, хоча повинно бути навпаки. Це свідчить про зростання суми боргу клієнтів, яким компанія вже надала товари чи послуги.

Водночас коефіцієнти незалежності та фінансової стійкості демонструють позитивну динаміку зростання та є більшими за нормативне значення. Це свідчить про поступове зменшення залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування та формування більш стабільної і збалансованої структури капіталу, що покращує його довгострокову платоспроможність.

Дещо неоднозначну динаміку можна спостерігати за коефіцієнтом ділової активності, бо спочатку відбулося зростання, а потім зниження до 1,5 у 2024 році, що вказує на можливу неефективність використання майна підприємства для забезпечення доходу. Аналогічно до коефіцієнтів незалежності та фінансової стійкості, загальний коефіцієнт покриття по балансу демонструє стабільне зростання в межах нормативного значення, що свідчить про значне покращення рівня ліквідності та платоспроможності підприємства. Коефіцієнт участі власних і довгострокових позикових коштів у запасах і витратах також демонстрував позитивну динаміку, що вказує на підвищення фінансової стійкості підприємства та зменшення залежності від короткострокових джерел фінансування.

У межах нормативного значення також знаходяться декілька показників: коефіцієнт зносу основних засобів, швидкої ліквідності, фінансування, забезпеченості власними оборотними засобами, маневреності власного капіталу, оборотності кредиторської заборгованості, оборотності основних засобів та чистий оборотний капітал. У той же час є показники, що потребують додаткової уваги з боку фахівців компанії, наприклад, коефіцієнт оновлення основних засобів повинен демонструвати тенденцію до зростання, хоча за даними табл. 2.7. можна спостерігати іншу динаміку змін. Зменшення цього показника демонструє спад інвестицій компанії у модернізацію виробничих потужностей, що в подальшому може призвести до низької продуктивності підприємства та навіть

втрати конкретних переваг. Аналогічну ситуацію також можна побачити в коефіцієнті оборотності матеріальних запасів, для покращення цього показника компанії варто удосконалити процеси управління запасами підприємства. Автор вже наголошував на проблемі показників рентабельності підприємства, останні два коефіцієнти в табл. 2.7. демонструють зниження не лише ефективності господарської діяльності підприємства, але й її прибутковості.

Підсумовуючи вищезгадане, фінансовий стан ПрАТ “Оболонь” можна охарактеризувати як стабільний і такий, що має потенціал для подальшого розвитку, для цього необхідно розробити заходи щодо скорочення обсягів несплатежів та дебіторської заборгованості, підвищити ефективність використання активів для відновлення позитивної динаміки ділової активності, удосконалити процеси управління запасами підприємства, збільшити інвестиції у модернізацію основних засобів.

За допомогою попереднього аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища компанії можна побудувати матрицю SWOT-аналіз, що показано в табл.2.8.

Компанія “Оболонь” має декілька конкурентних переваг, серед яких варто насамперед виділити високу якість та широкий асортимент продукції. Саме їх підприємству варто зміцнювати та розвивати, наприклад, якість продукції через модернізацію виробничого обладнання, впровадження новітніх технологій контролю якості та регулярне навчання своїх співробітників. Навчання своїх співробітників, співпраця з різними фаховими навчальними закладами, а також створення сприятливих умов праці, допоможе подолати кадровий голод. Асортимент продукції варто розширювати в тих галузях ринку, які мають найбільший попит серед споживачів нині, наприклад, енергетичні напої, корисна безалкогольна продукція або створити інноваційний продукт, який допоможе охопити більшу цільову аудиторію.

**SWOT-аналіз ПрАТ “ОБОЛОНЬ”**

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Широкий асортимент продукції</li> <li>2. Висока якість продукції згідно міжнародних стандартів</li> <li>3. Лідируючі позиції на ключових ринкових сегментах</li> <li>4. Стабільність фінансового стану підприємства</li> <li>5. Розвинена мережа дистрибуції</li> <li>6. Сприятливе розташування виробничих потужностей</li> <li>7. Експорт продукції охоплює понад 60 країн світу.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сезонність попиту</li> <li>2. Високі операційні витрати, більше половини з яких становлять матеріальні витрати</li> <li>3. Висока чутливість до коливань цін на енергоносії</li> <li>4. Зростання обсягу неплатежів, що свідчить про труднощі з короткостроковою платоспроможністю.</li> <li>5. Нестача кваліфікованих кадрів</li> <li>6. Обмеженість продажу продукції в нічний час та на деяких територіях країни під час дії військового стану</li> </ol>
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Пошук нових ринків збуту замість втрачених через повномасштабне вторгнення</li> <li>2. Розвиток безалкогольної продукції через тренд на здоровий спосіб життя</li> <li>3. Розширення внутрішнього ринку за рахунок витіснення конкурентів, які втратили виробничі потужності</li> <li>4. Впровадження енергоощадних технологій та створення власних джерел енергії для зниження залежності від зовнішніх постачальників</li> <li>5. Випуск інноваційних товарів для залучення споживачів</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Погіршення демографічної ситуації зменшує кількість цільової аудиторії на внутрішньому ринку</li> <li>2. Збільшення податкового навантаження для компанії за рахунок впровадження акцизу на солодкі напої</li> <li>3. Нестабільність економічної та політичної ситуації в країні</li> <li>4. Зменшення платоспроможності населення</li> </ol>

Джерело: складено автором на основі власних спостережень

Високі операційні витрати потребують постійного аналізу та оптимізації шляхом впровадження енергоефективних технологій, оптимізації логістики, перегляду умов з постачальниками та контролю за матеріальними витратами. Чутливість до цін на енергоносії може бути знижена через інвестиції у власні джерела енергії, наприклад, у газопоршневу електростанцію.

Погіршення демографічної ситуації зменшує кількість цільової аудиторії, тому необхідно активно шукати нові сегменти споживачів, включаючи нові експортні ринки, особливо там, де живе велика кількість українських мігрантів,

адже така продукція їм знайома і створює асоціації з рідним домом. Збільшення податкового навантаження через акциз на солодкі напої можна частково компенсувати за рахунок оптимізації виробничих витрат, перегляду цінової політики та активного просування безалкогольних напоїв, які не підпадають під акциз. Нестабільність економічної та політичної ситуації в країні вимагає гнучкості в управлінні.

ПрАТ “ОБОЛОНЬ” хоча і має велику кількість переваг, але завжди будуть шляхи для розвитку підприємства, а також проблеми, які вимагають рішення. Залишився ще один аспект діяльності компанії який варто буде розглянути в наступній частині аналітичного розділу.

### 2.3. Дослідження особливостей управління брендами на підприємстві

У портфелі брендів ПрАТ «Оболонь» представлено широкий спектр торгових марок, що охоплюють як алкогольну, так і безалкогольну продукцію, забезпечуючи присутність компанії у різних сегментах ринку. Така різноманітність брендів вимагає від підприємства комплексного та гнучкого підходу до управління кожного бренду, але варто враховувати водночас його специфіку, цільову аудиторію та стратегічну роль у загальному позиціонуванні компанії на ринку. Автор для свого дослідження обрав два найвідоміших бренди компанії: “Оболонь” та “Живчик”. Дані бренди підприємства суттєво відрізняються за стилістикою, ринковим позиціонуванням, комунікаційною стратегією та поведінкою споживачів, що дозволяє розглянути особливості бренд-менеджменту через призму різних цільових аудиторій, каналів просування та стратегічних підходів.

Особливістю бренду “ОБОЛОНЬ” є те, що він не лише перший бренд компанії, але й українського ринку пива. Уже понад 30 років він залишається улюбленим серед споживачів, які цінують його якість та традиції. За даними

видання InVenture у 2020 році бренд “ОБОЛОНЬ” посів 29 місце в рейтингу топ-100 українських брендів, вартість якого оцінюється у 67 мільйона доларів. Водночас варто зауважити, що у 2019 його вартість була вища і становила 92 мільйона доларів, зниження відбулося на 27,17%[41]. Вже у 2023 році за даними New Voice та агенції MPP Consulting бренд не увійшов до топ-50 українських брендів[48]. Натомість конкурентні бренди, наприклад, “Бердичівське” та “Чернігівське”, зберегли присутність у рейтингу, що свідчить про їхню стабільну позицію на ринку та високий рівень споживчої підтримки. Такі тенденції свідчать про послаблення ринкових позицій бренду, зменшення впізнаваності та лояльності споживачів. Це може бути наслідком як внутрішніх проблем, наприклад, неефективне управління брендом, слабка маркетингова стратегія та недостатність інвестицій у бренд, так і зовнішніх факторів: економічна та політична ситуація всередині країни, зміна споживчих уподобань в бік здорового способу життя. Як покращити управління розвитком брендом у сучасних умовах, буде детально розглянуто у наступному розділі кваліфікаційної роботи.

Нині бренд “Оболонь” охоплює не лише різноманітні види пива, але й слабоалкогольні та безалкогольні напої, детальніше розглянуто в рис.2.6. Вперше слабоалкогольну продукцію було випущено у 1994 році, тоді ж компанія започаткувала ринок слабоалкогольних напоїв на ринку. За даними Pro-Consulting на ринку лише два основні гравці: ПрАТ “ОБОЛОНЬ” та Група Компаній “Нові Продукти”. Проблемою ринку є велика конкуренція не серед виробників такої продукції, а між товарами-аналогами. Споживачі надають перевагу пиву, адже воно має більшу різноманітність в асортименті, є більш вигідним за ціною у співвідношенні об’єм/вартість та є традиційним для нашої культури. Також компанії майже не рекламують свої нові товари на ринку, це призводить до того, що такі продукти недовго стоять на полицях магазину, адже цільова аудиторія майже не має змоги дізнатися про новинку від компанії.

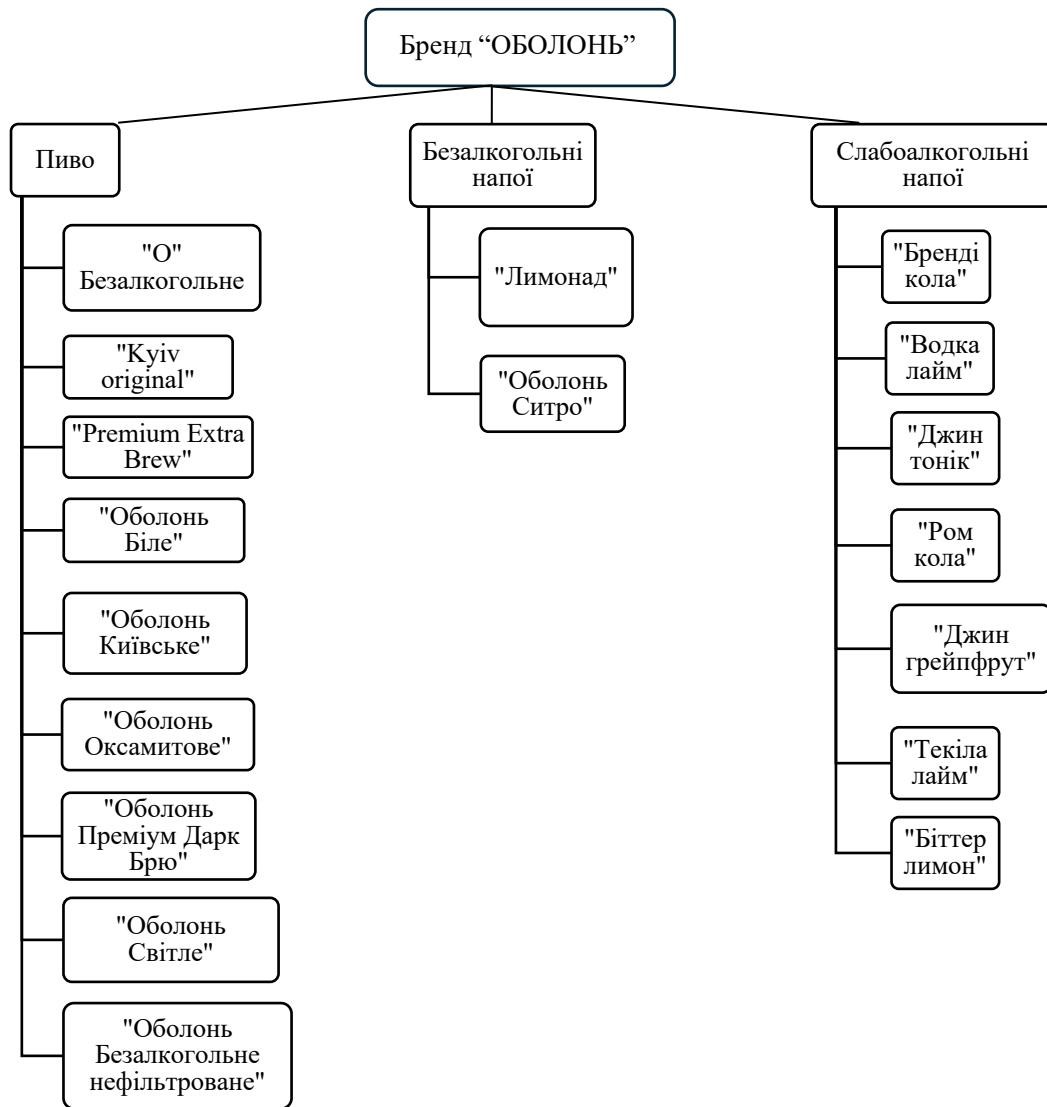


Рис.2.6. Ассортимент продукції бренду “ОБОЛОНЬ”[21]

Слабоалкогольна продукція ПрАТ “ОБОЛОНЬ” позиціонується як більш доступна альтернатива порівняно з товарами прямих конкурентів. Такий підхід дозволяє компанії охопити широку аудиторію споживачів, для яких ключовим критерієм вибору є ціна, однак водночас формує образ масового, а не преміального бренду, що може обмежувати його сприйняття як інноваційного чи ексклюзивного.

Бренд-менеджери категорії слабоалкогольних напоїв використовують декілька стратегій для розвитку бренду, варто почати зі стратегії розтягування бренду. Лише за останні десять років підприємство випустило нових три смаки:

“Джин Грейпфрут” у 2021 році, “Водка Лайм” у 2014 році та “Віскі Вишня” у 2013 році. Це свідчить про поступове оновлення асортименту з метою збереження інтересу постійних споживачів і водночас приваблення нових. Такий підхід дозволяє бренду залишатися актуальним на ринку, враховуючи зміну смакових уподобань та споживчих трендів. Окрім розширення лінійки, бренд-менеджери випускали лімітовану колекцію коктейлів, особливістю такої колекції стало зовнішнє оформлення продукту, яке кольором передавало насиченість смаку кожного напою. Це підвищує споживчий інтерес і створює ефект ексклюзивності продукції. Прикладом застосування стратегії розширення бренду є спроба компанії у 2009 році випустити нові слабоалкогольні напої вже преміум-класу серії “Icelife”, але через два роки виробництво було припинено. Також у 2020 році підприємство розширило асортимент слабоалкогольної продукції, випустивши на ринок нову категорію напоїв під назвою “хард зельцер”. Дані напої були орієнтовані на молодь, яка поступово переходить до більш здорового способу життя, адже сам товар був легкий за міцністю та низькокалорійним. На жаль, продукт не здобув великого успіху, тож нині його на полицях магазину вже не знайти. Шалена популярність цього продукту в інших країнах спонукало ПрАТ “ОБОЛОНЬ” до випуску товару, але низький рівень маркетингової діяльності та недостатня адаптація до локальних уподобань споживачів стали ключовими причинами провалу цієї ініціативи. Правильне розширення бренду потребує детального аналізу ринку, адже бренд-менеджерам треба впевнитися в доцільності випуску такої продукції, щоб такий товар зумів не лише задовільнити існуючу цільову аудиторію, але й залучити нову.

Пиво є основною продукцією не лише компанії, а й бренду “ОБОЛОНЬ”. Першу продукцію під даною торговою маркою споживачі могли побачити на полицях магазину вже у 1992 році, на початку 2000-х компанія активно розширяла свій асортимент продукції за допомогою випуску нових сортів пива, наприклад, “2000”, “Оболонь Преміум”, “Оболонь Оксамитове”, а також запуск

безалкогольної лінійки, що демонструвало адаптацію бренду до змін у споживчих уподобаннях. Компанія застосовувала стратегію розтягування бренду не лише у випадку розширення асортиментної лінійки, але й збільшувала варіації кількості товару та вводила нові види упакування для товару. Так, наприклад, вже з 1995 року підприємство використовує ПЕТ-пляшки для наливу своїх напоїв. Аналогічно до слабоалкогольної продукції, компанія випускала сезонні ексклюзивні новинки пива у 2020 році під назвою “Obolon Hardmix Tequila&Lime”. Продукт демонструвався як чудовий засіб для того, щоб освіжитися влітку. Такі інноваційні підходи до запуску нових продуктів свідчать про прагнення бренду залишатися актуальним і відповідати сучасним трендам на ринку. Використання нетипових смакових поєднань, як у випадку з “Hardmix Tequila&Lime”, дозволяє бренду привертати увагу молодій аудиторії, яка шукає нові емоції та смакові враження. Також значна частина розвитку бренду відбувається шляхом оновлення візуального оформлення продукції, наприклад, за рахунок зміни дизайну етикеток, логотипу, що сприяє підвищенню впізнаваності та актуалізації іміджу бренду відповідно до сучасних тенденцій.

У 2020 році компанія “ОБОЛОНЬ” провела оновлення свого найпопулярнішого продукту під назвою “Оболонь Світле”. Це оновлення стало знаковим, адже саме цей товар найповніше уособлює традиції, впізнаваність та довіру споживачів до бренду. Компанія не обмежилася зміною лише дизайну упаковки, також бренд цілком переосмислив свій образ і представив нову айдентику, що поєднує лаконічний стиль, елегантність, легкість і впізнаваність. Цим ПрАТ “ОБОЛОНЬ” продемонструвало своє бажання до змін згідно сучасних трендів, при цьому зберігаючи традиції та національну ідентичність. Ключовими цінностями бренду все ще залишається якість продукції згідно міжнародних стандартів, національна ідентичність, відкритістю до інновацій та доступність для споживачів.

Стратегія розширення бренду передбачає випуск взаємодоповнюючих товарів до основного бренду. У 2013 році компанія вийшла на ринок снєків, випустивши закуски до пива від торгівельної марки “Оболонські”[21]. Однак згодом випуск цієї продукції було припинено через високу конкуренцію на ринку снєків, де лідером в сегменті “сухарики” є компанія “Snack Production”. Також однією з причин є в той момент втрата виробничих потужностей компанії у місті Севастополь, це призвело до зменшення активів підприємства майже на сорок мільйонів доларів[55]. В подальшому це призведе до втрати 40 % частки внутрішнього ринку компанії, бо на територіях, що окуповані, найбільше споживали продукцію. У результаті ПрАТ “ОБОЛОНЬ” було змушено зосередити свої ресурси на розвитку основних категорій товарів.

У своїй маркетинговій діяльності компанія для бренду “Оболонь” активно поєднує різні інструменти просування, аби підтримувати інтерес до бренду та зміцнювати свою позицію на ринку. Бренд на регулярній основі виступає партнером на різних спортивних заходах, бере участь в конкурсах і виставках, де його продукція неодноразово отримувала нагороди за смак та якість. Також активно застосовуються класичні рекламні інструменти у вигляді телевізійних роликів та білбордів. Існують співпраці з великими торгівельними мережами, наприклад, у 2020 році підприємство представило ексклюзивні сорти пива у мережі супермаркетів “АТБ”. Не менш важливою складовою комунікацій із клієнтами були святкові акції, де за виконання умов конкурсу можна було виграти або продукцію, або грошову винагороду, але останні роки компанія майже не проводить їх. Проблемою постає те, що цим важко охопити молоду цільову аудиторію, адже компанія майже відсутня у цифровому середовищі, зокрема у форматі таргетованої реклами, колаборацій з блогерами та створення інтерактивного контенту у власних соціальних мережах.

Окрім проблеми залучення молоді аудиторії, особливої уваги заслуговує питання недостатності інвестицій у розвиток бренду. Нині, коли конкуренти

активно інвестують у репозиціонування своїх брендів, розробку нових продуктів, оновлення дизайну упаковок і цифрові канали комунікації, компанія майже не готова щось змінювати. Так, наприклад, основний продукт компанії за більше, ніж 30 років, лише три рази зазнав невеликих змін. Після 2014 року можна спостерігати активний спад будь-якої маркетингової діяльності підприємства, а з початку повномасштабного вторгнення ситуація ще більш погіршилася. Через нестачу інвестицій компанія також втрачає можливість підтримувати належний рівень якості комунікації із споживачами на всіх етапах взаємодії. Застарілі підходи до просування, нечасті оновлення рекламних кампаній та слабка присутність у цифровому просторі значно ускладнюють процес формування сильної емоційної прив'язаності до бренду, що є важливою його складовою. У результаті бренд втрачає не лише потенційну цільову аудиторію, але й активних споживачів продукції, які дедалі частіше віддають перевагу брендам, що демонструють більшу динамічність і відкритість до змін. Особливо це стосується молоді, для якої бренд є застрілим та нецікавим, а вони можуть сформувати довгострокову споживчу базу.

Ще одною проблемою бренду “ОБОЛОНЬ” є сприйняття його продукції як більш дешевої альтернативи на ринку. Політика встановлення нижчої ціни порівняно з конкурентами сприяла розширенню споживчої бази, проте водночас призвела до закріплення іміджу доступного бренду. В результаті виникають труднощі з виходом на вищі цінові сегменти та залученням тієї цільової аудиторії, яка орієнтується на преміальність, інноваційність та статусність продукції.

Надалі варто розглянути бренд “Живчик”, який є основним серед безалкогольних брендів ПрАТ “ОБОЛОНЬ”. Вперше продукцію від даного бренду було випущено у 1999 році. Бренд орієнтований на сімейну аудиторію, особливо на дітей та підлітків, і асоціюється з активністю, здоровим способом життя та гарним настроєм. Наразі бренд має у своєму асортименті дев'ять

позицій товару: починаючи від класичних смаків, наприклад, яблуко, груша та вишня, а закінчуючи освіжаючими варіантами, такі як апельсин та лимон. Також бренд містить окрему молодіжну лінійку, що охоплює лише три продукти: “Живчик Orange”, “Живчик Lemon”, “Живчик Smart Cola”. Лінійка є аналогом знайомих для споживачів популярних напоїв від американської компанії “Coca-Cola”.

Аналогічно до бренду “ОБОЛОНЬ”, бренд-менеджери бренду “Живчик” використовують декілька стратегій розвитку бренду. У 2021 році компанія представила дві новинки: “Живчик LE’KVAS” та “Живчик зі смаком яблука та лісових ягід”. Таким рішенням компанія не лише хотіла розширити свою присутність на ринку, а й відповідати сучасним трендам здорового харчування, пропонуючи споживачам менш солодкі та менш калорійні альтернативи традиційним безалкогольним напоям. Також у 2021 було представлено новий дизайн упаковки товару. Основними кольорами стали червоний, жовтий та зелений, а персонажі отримали оновлений вигляд, ставши більш сучасними, активними та емоційно привабливими для споживачів. Підприємство випускало не лише нові смаки для залучення нових споживачів, але й упаковку, наприклад, в 2015 році вперше була доступна дитяча упаковка в розмірі 0,33 літра.

Бренд “Живчик” активно використовує комплексний маркетинговий підхід для просування своєї продукції. Одним із важливих напрямів є випуск спеціальних смаків, які ексклюзивно представлені в окремих торговельних мережах. Така стратегія дозволяє бренду не лише розширювати свою присутність, але й формувати унікальну пропозицію для окремих каналів збуту. Аналогічно до бренду “ОБОЛОНЬ”, рекламу продукції “Живчик” споживачі можуть побачити на телебаченні та білбордах. Також компанія запускає унікальні сезонні колекції, наприклад, до зимового сезону 2016-2017 років бренд презентував лімітовану серію пляшок із тематичними зимовими етикетками, які передавали зимовий настрій. Такі акції допомагають оновлювати інтерес до

бренду та створюють додатковий емоційний зв'язок із споживачами. Окрім вищезгаданих підходів, компанія раніше регулярно організовувала акції з розіграшем подарунків, а також активно бере участь в благодійних ініціативах та різноманітних заходах. Поки бренд “ОБОЛОНЬ” неактивно залучає молоду аудиторію, “Живчик” робить навпаки і вже у квітні 2024 року на полицях торгівельної мережі “АТБ” з'явилася співпраця бренду з відомим українських мобільним банком, користувачами якого є переважно молоде покоління. Співпраця мала неочікуваний успіх, тож нещодавно почався випуск другої версії напою “Живчик x mono”. Загалом за перший рік співпраці було продано 5,5 мільйона банок напою[42].

На жаль, бренд нині майже не випускає спеціальний візуальний розважальний контент для дітей від чотирьох до дванадцяти років. У 2007 році компанія представила серійний анімаційний серіал “Живчик а його друзі”, вже у 2011 випущено онлайн гру з такою ж назвою. Відсутність нових мультфільмів, інтерактивних ігор чи інших форматів взаємодії з дітьми обмежує можливості підтримувати інтерес до бренду серед наймолодших споживачів, така бездіяльність може призводити до поступового зниження обізнаності про бренд серед нових поколінь. Крім того, бренд має низьку активність у соціальних мережах, це ускладнює комунікацію з молодістю аудиторією, яка більшість свого часу поводить в інтернет середовищі.

Ще одним викликом є втрата актуальності бренду для молодшого покоління споживачів. “Живчик” асоціюється переважно з дитинством нинішніх дорослих, але не має достатньо інструментів, аби бути популярним серед сьогоденних дітей та підлітків. Однієї співпраці недостатньо, тож компанії варто активніше розвивати комплексну комунікаційну стратегію, яка спрямована на молодшу аудиторію, щоб бренд сприймався не як частина минулого, а як актуальний вибір.

За допомогою вищезгаданої інформації автор здійснив узагальнення ключових характеристик бренд-менеджменту компанії “ОБОЛОНЬ”, що буде показано в табл.2.9

Таблиця 2.9.

### Особливості бренд-менеджменту на підприємстві ПрАТ “ОБОЛОНЬ”

Бренд	Асортимент продукції	Особливості бренд-менеджменту
ОБОЛОНЬ	Пиво, безалкогольні та слабоалкогольні напої	Широке різноманіття асортименту продукції, акцент на багаторічній історії бренду, високій якості товару, відкритості до інновацій та доступності продукції. Активне використання стратегії розтягування бренду за допомогою випуску нових смаків, лімітованих колекцій, сезонних новинок та нових видів упакувань товарів. Компанія намагається знову заснувати новий сегмент ринку за допомогою випуску інноваційних товарів, але поки невдало. Підприємство використовує ребрендинг як засіб оновлення візуального образу бренду та адаптації до змін у споживчих уподобаннях. Розширення бренду відбувається за допомогою випуску взаємодоповнюючих товарів. Компанія просуває продукцію за допомогою реклами на телебаченні та на білбордах, участі в різноманітних заходах, співпраці з великими торгівельними мережами, проведення для споживачів акцій та розіграшів подарунків. Для охоплення більшої кількості споживачів використовується політика встановлення нижчої ціни. Проблемою бренду є недостатність інвестицій у розвиток бренду, відсутність активності у цифровому середовищі, рідке оновлення візуальної частини бренду, застарілі підходи до просування продукції, сприйняття молоддю бренду чимось застарілим та нецікавим.
Живчик	Безалкогольні напої	Бренд орієнтований на сімейну аудиторію, особливо на дітей та підлітків, і асоціюється з активністю, здоровим способом життя та гарним настроєм. На постійній основі в бренді представлено лише 9 позицій товару, три з яких є окремою молодіжною лінійкою та аналогом на популярні напої від компанії “Coca-Cola”. Аналогічно до бренду “ОБОЛОНЬ”, розтягування бренду відбувається за допомогою випуску нових смаків, лімітованих колекцій, сезонних новинок та нових видів упаковки товару. Компанія прагне підтримувати актуальність бренду, тому намагається орієнтуватися на сучасний тренд на здорове харчування та пропонує новинки зі знизеним вмістом цукру. Маркетологи використовують такий самий підхід до просування продукції як до бренду “ОБОЛОНЬ”. Особливістю бренду є активне залучення молодшої аудиторії через співпрацю з відомим українським

## Продовження табл.2.9

		цифровим банком. Також раніше компанія випускала унікальний візуальний контент для молодшої цільової аудиторії, нині цього немає. Проблемою бренду є поступова втрата впізнаваності та актуальності серед молодшої аудиторії через відсутність у цифровому середовищі, неактивний розвиток бренду через недостатність інвестицій та обмеженість асортименту, який не відповідає очікуванням сучасних споживачів.
--	--	--

Джерело: складено автором на основі власних спостережень

За допомогою табл.2.9. можна зробити висновок, що компанія використовує доволі схожі підходи до управління власними брендами, хоча вони відрізняються цільовою аудиторією, позиціонуванням та асортиментом продукції. Обидва бренди стикаються з подібними проблемами: нестача інвестицій у розвиток, низька активність у цифровому середовищі та застарілість підходів до просування продукції.

Для подолання проблем кожного бренду необхідно розробити ефективну стратегію його розвитку, що буде детально розглянуто у наступному розділі.

Висновки до розділу 2

1. У аналітичному розділі кваліфікаційної роботи автором було проаналізовано організаційно-економічні особливості діяльності ПрАТ "ОБОЛОНЬ", одного з провідних виробників напоїв в Україні. Проведений аналіз підтвердив, що компанія має розвинену виробничу базу, ефективну систему управління та стійкі позиції на внутрішньому й міжнародному ринках. Попри загальні позитивні тенденції, автор вияв окремі виклики, зокрема зростання витрат та зниження чистого прибутку та рентабельності підприємства, що потребує подальшого вдосконалення управлінських рішень.

2. У наступному підпункті кваліфікаційної роботи було здійснено комплексний аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на діяльність ПрАТ "ОБОЛОНЬ". Отримані результати свідчать про здатність компанії ефективно адаптуватися до мінливого економічного середовища, водночас зберігаючи свої конкурентні переваги. Разом із тим виявлені ризики, пов'язані із

загальною економічною та політичною нестабільністю, демографічними змінами та високими операційними витратами, що потребують своєчасного реагування й удосконалення управлінських стратегій.

3. У останньому підпункті кваліфікаційної роботи автор дослідив особливості управління брендами “ОБОЛОНЬ” та “Живчик”, які суттєво різняться за своїм позиціонуванням, цільовою аудиторією та маркетинговими стратегіями. Отримані результати засвідчили, що кожен бренд має власні переваги та водночас стикається з окремими викликами, що вимагають розробки більш гнучких, сучасних і цілеспрямованих стратегій розвитку бренду.

РОЗДІЛ 3  
РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БРЕНДУ  
ПРАТ “ОБОЛОНЬ”

3.1. Визначення стратегічних напрямів розвитку бренду ПрАТ "ОБОЛОНЬ"

У минулому розділі кваліфікаційної роботи автор детально проаналізував не лише особливості діяльності компанії “ОБОЛОНЬ”, але й системи управління брендами підприємства. Кожен з брендів має свої сильні сторони, але водночас стикається з рядом проблем, для вирішення яких необхідно розробити ефективну стратегію розвитку бренду. Стратегія розвитку бренду є комплексним процесом, що охоплює усі аспекти діяльності бренда, тож з огляду на обмеженість обсягу кваліфікаційної роботи, об’єктом подальшого дослідження буде лише бренд “Живчик”.

“Живчик” є одним із ключових брендів компанії, завдяки ньому підприємство започаткувало нову категорію безалкогольних напоїв із вмістом соку, які містять корисні властивості. У ході свого розвитку бренд набув як переваг, так і недоліків, тож для кращого визначення стратегічних напрямів його подальшого розвитку варто провести SWOT-аналіз, детальніше буде розглянуто в табл.3.1

Таблиця 3.1.

**SWOT-аналіз бренду “Живчик”**

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Висока впізнаваність бренду серед споживачів 2. Позиціювання як більш корисної альтернативи класичним солодким газованим напоям 3. Створює емоційний зв’язок з найменшими споживачами за допомогою візуальної частини бренду, наприклад, через фірмові персонажі	1. Застарілі підходи до просування бренду 2. Низька активність у соціальних мережах, що ускладнює комунікацію з молодістю аудиторією 3. Відсутність розважального контенту для дітей через брак інвестицій у бренд 4. Для молодшого покоління бренд втратив актуальність

## Продовження табл.3.1

4. Широка цільова аудиторія бренду: діти, підлітки та їхні батьки	5. Обмеженість асортименту, який не відповідає очікуванням сучасних споживачів
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розширення продуктової лінійки з урахуванням споживчих трендів, особливо молоді</li> <li>2. Подальші колаборації з популярними серед молоді компаніями або брендами</li> <li>3. Розвиток ексклюзивних пропозицій для різних торговельних мереж</li> <li>4. Розробка комплексної комунікаційної стратегії, яка спрямована на молодшу аудиторію</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Висока конкуренція на ринку безалкогольних напоїв</li> <li>2. Швидкі зміни в уподобаннях споживачів</li> <li>3. Зменшення вживання солодких газованих напоїв серед споживачів</li> <li>4. Збільшення податкового навантаження для компанії за рахунок впровадження акцизу на солодкі напої</li> </ol>

Джерело: складено автором на основі власних спостережень

Стратегія розвитку бренду буде передбачати зміцнення конкурентних переваг бренду, водночас буде допомагати подолати виявлені недоліки та адаптувати бренд до сучасних ринкових умов. За допомогою SWOT-аналізу автор визначив основні напрямки подальшої роботи над покращенням діяльності бренду: необхідність оновлення підходів до просування продукції бренду, розширення продуктової лінійки для охоплення більшої кількості споживачів, підвищення активності бренду у соціальних мережах та вдосконалення комунікаційної стратегії “Живчик”. Водночас при формуванні самої стратегії варто враховувати не лише переваги та недоліки, але й потенційні можливості та загрози, які стоять перед брендом.

До ключових елементів стратегії розвитку бренду належать кілька взаємопов'язаних складових, кожен з яких варто розглянути детальніше. По-перше, формування загальної концепції бренду, яка визначає його головні ідеї, місію та бачення. Саме завдяки чітко сформульованій концепції можна краще зрозуміти потреби цільової аудиторії та обрати оптимальні шляхи для їх задоволення. Хоча бренд вже має чітко сформовану концепцію, існують способи для її покращення. Автор пропонує в оновленій концепції бренду зробити акцент на просуванні ідеї здорового та усвідомленого способу життя серед дітей. Тепер

продукт буде не лише більш здоровою альтернативою солодким газованим напоям, але й ефективним інструментом для формування корисних звичок серед молоді аудиторії. Цим бренд не лише буде дотримуватися трендам сучасності, але й формувати у молодого покоління позитивне ставлення до здоров'я як до головної цінності в житті кожного, демонструючи, що турбота про себе може бути водночас цікавою, веселою та звичною частиною повсякденного життя дитини.

Водночас "Живчик" не буде відмовлятися від старої концепції, зокрема від орієнтації на сімейні цінності, теплі взаємовідносини між членами родини та спільне проведення часу. Додатково бренд буде робити акцент на екологічній відповідальності бізнесу. Це передбачає не лише дотримання компанією принципів сталого розвитку, але й формування у дітей розуміння важливості збереження довкілля.

Оновлена концепція дозволить залучити нові сегменти цільової аудиторії, зокрема батьків, для яких здоров'я дитини є головним пріоритетом при виборі продуктів харчування, також відкриє нові можливості для співпраць з бізнес-партнерами, які мають підвищені вимоги до якості, безпеки продукції та соціальної відповідальності брендів. Це сприятиме розширенню ринків збуту, зростанні ринкової частки ринку, зміцненню позицій бренду на ринку та посилить емоційний зв'язок із цільовою аудиторією.

По-друге, визначення цільової аудиторії бренду враховуючи оновлену концепцію бренду. Ефективна стратегія розвитку бренду вимагає ретельної сегментації ринку, чіткого визначення характеристик потенційних споживачів і аналізу їхніх очікувань щодо товару чи послуги. Завдяки цьому краще буде відбуватися взаємодія зі постійним споживачем та допомагає залучати нових клієнтів. Основною цільовою аудиторією бренду "Живчик" є діти віком від 5 до 12 років, для яких напій є не лише привабливим та смачним напоєм, але й символом активного та веселого дитинства. Саме у цьому віці закладаються основні

побутові звички людини, тому підприємство прагне підтримати формування здорових уподобань. “Живчик” буде мотивувати дітей бути активними, дбати про себе та навколишнє середовище та демонструвати здоровий вибір як щось цікаве та актуальне.

Важливою складовою цільової аудиторії є батьки, вони обирають “Живчик” як товар, що відповідає їхньому стилю виховання, основою якого є турбота про здоров’я дитини, заохочення до активності та формування корисних звичок. Для такої аудиторії ключовими є такі характеристики товару: якість, користь напою, помірنا ціна, довіра до виробника, а також позитивний образ бренду у суспільстві.

Окремої уваги заслуговують підлітки віком 13-16 років, для яких тренд на здорове харчування є чимось нецікавим, вони зацікавлені у яскравих враженнях як від візуальної частини товару, так і смакових якостях, а також щоб відповідало актуальним трендам молодіжної культури. Для них бренд буде розвивати окрему продуктову лінійку, але це буде не просто аналоги до популярних продуктів інших компаній, це буде товари із загальним акцентом на сучасності бренду.

По-третє, створення унікальної торгової пропозиції. Вона допомагає бренду виділитися серед інших та є причиною, чому споживачі обирають саме цей товар, а не альтернативні варіанти серед конкурентів. Нині унікальна торгова пропозиція бренду акцентує увагу на натуральності продукту через використання більшого вмісту соку та корисних речовин, але це більше не інноваційний продукт, на ринку вже існують кращі альтернативи, тож унікальна торгова пропозиція потребує покращень, щоб бренд надалі залишався конкурентоспроможним на ринку безалкогольних напоїв.

Оновлена унікальна торгова пропозиція буде полягати в поєднанні натуральності, при цьому не видозмінюючи смакові характеристики продукту, а також емоційної близькості до дитини та трансляції актуальних цінностей суспільства щодо екологічності та введення здорового способу життя. На відміну

від багатьох конкурентів, які акцентують лише на смакових характеристиках або зовнішньому вигляді товару, "Живчик" пропонує цілісний підхід: формування здорових споживчих звичок, підтримку активного способу життя та збереження родинних цінностей.

Варто додати й про гнучкість асортименту продукції, адже бренд не буде відмовлятися від своїх класичних смаків, які завоювали увагу цільової аудиторії бренду, лише буде доповнення продуктової лінійки тими позиціями, що відповідають сучасним харчовим трендам.

Бренд активно буде впроваджувати напої з високим вмістом натурального соку, без додавання цукру та із збагаченням корисними речовинами, що дозволяє задовольняти запити батьків щодо якості дитячого харчування та приваблювати дітей завдяки натуральному смаку й яскравому образу бренду.

Водночас бренд не буде забувати про ще один сегмент своєї цільової аудиторії. Для підлітків будуть розробляти оригінальні та більш трендові варіації продукції за смаком, сам дизайн упакування буде регулярно змінюватися відповідно до змін у молодіжному культурному середовищі. Так бренд буде підтримувати свою актуальність та зберігати інтерес з боку молодшої цільової аудиторії.

Перед тим як перейти до остаточного формування стратегії розвитку бренду необхідно розглянути комунікаційну стратегію бренду та шляхи її покращення. Продумана система комунікацій сприяє побудові довіри, зміцненню репутації бренду та підвищенню його впізнаваності серед споживачів. Важливо не лише правильно обрати комунікаційні канали, але й розробити стиль подачі інформації, який буде відповідати очікуванням цільової групи.

Нинішня комунікаційна стратегія бренду має декілька проблем: використання застарілих комунікаційних каналів, таких як телебачення, друковані ЗМІ та участь в різноманітних заходах, а також низька активність у

інтернет-просторі, де цільова аудиторія проводить найбільшу кількість свого особистого часу.

Як автор зазначав вище, діти є основною цільовою аудиторією бренду, тож вони потребують тієї комунікації, яка буде адаптована відповідно до вікових особливостей сприйняття. Діти найкраще реагують на повідомлення з яскравим емоційним забарвленням та водночас містять елементи ігри, фантазії, пригод та персоніфікації. Також важливо, щоб бренд викликав не лише короткочасні яскраві емоції, але й симпатію та довіру, тому “Живчик” має бути не просто брендом смачних напоїв, але й щоденним другом і супутником дитини на усьому шляху її розвитку.

Окрім формування позитивного образу бренду для молодшої цільової аудиторії, важливим завданням згідно оновленої концепції є ненав’язливе ознайомлення дитини з основами ведення здорового способу життя, які будуть подаватися у доступній та зрозумілій для неї формі. Це не просто монотонні повчальні відеосюжети, а спосіб донести відповідні ідеї через позитивні образи та цікаві сюжети, як наприклад, раніше компанія випускала анімаційний серіал з героями бренду. Такий підхід дозволяє не лише утримувати увагу дитячої аудиторії, а й поступово формувати стійке позитивне ставлення до бренду.

Таку комунікаційну стратегію вже не застосуєш до іншого важливого сегменту цільової аудиторії, адже батьків вже не цікавить інтерактивна взаємодія з брендом, вони орієнтуються на склад напою, його корисних властивостях та безпечність продукції. Тож повідомлення повинні містити акцент на даних характеристиках товару та доводити їхню актуальність завдяки демонстрації процесу виробництва товару, висвітлення в засобах масової інформації та на інформаційних ресурсах компанії слова авторитетних джерел, наприклад, коментарі лікарів-дієтологів або профільних установ, про корисність та безпечність продукції для дітей.

Водночас для цієї аудиторії важливим є не лише функціональний аспект продукту, але й відчуття, що бренд поділяє їхні погляди на здорове харчування, турботу про дитину та відповідальне батьківство. Цього можна досягти завдяки участі бренду у суспільно важливих ініціативах, пов'язаних із здоров'ям дітей, підтримкою освітніх проектів або просвітницьких кампаній, які висвітлюють питання відповідального харчування. Такий підхід сприяє формуванню довіри та довгострокової прихильності до бренду серед батьківської аудиторії.

Водночас підлітки потребують гнучкої, динамічної та креативної комунікаційної стратегії бренду. Для цієї аудиторії має значення не лише те, що саме транслює бренд, а й те, як саме він це подає. Підлітки цінують новизну, візуальну привабливість, актуальність і здатність до самовираження у кожному елементі комунікації. Саме завдяки креативності, постійній змінності та відкритості до трендів комунікація бренду здатна не лише утримувати інтерес, а й формувати сильний емоційний зв'язок з молодією аудиторією бренду.

Отже, вищезгадані стратегічні напрямки розвитку бренду дають змогу сформуванню стратегію розвитку бренду та визначити шляхи її реалізації, що буде розглянуто в наступній частині кваліфікаційної роботи.

### 3.2. Формування стратегії розвитку бренду та визначення основних шляхів її реалізації

У попередньому підпункті кваліфікаційної роботи було не лише проаналізовано поточний стан бренду “Живчик”, але й визначено основні стратегічні напрямки до розвитку бренду. Це дозволяє автору сформуванню ефективну стратегію розвитку бренду, строк реалізації якої передбачено на три роки. За останні декілька років ринок безалкогольних напоїв дуже змінився: активно зростає конкуренція, особливо з боку міжнародних компаній, на полицях

магазину можна побачити велике різноманіття продукції на вибір споживача, що свідчить про перенасиченість ринку, а також смаки споживачів не є стабільними, вони завжди мають потребу пробувати щось нове і незвичне. Поки конкуренти активно адаптуються до таких змін, бренд стоїть на місці. Це призводить до того, що він втрачає зв'язок зі своєю основною цільовою аудиторією, для них бренд вже втратив актуальність. Тому компанії необхідно оновити підходи до управління брендом, щоб підвищити його конкурентоспроможність. Основою загальної стратегії стануть не лише вищезгадані стратегічні напрямки розвитку бренду, які враховують оновлену концепцію бренду, що поєднує ідеї ведення здорового способу життя, турботи про навколишнє середовище, родинних цінностей та підтримання актуальності бренду, а також проблеми, можливості та загрози бренду, виявлені під час формування SWOT-аналізу.

Для кращого розуміння специфіки стратегії розвитку бренду “Живчик” варто розділити її за головними сферами діяльності самого бренду:

- Загальна (базова) – розвиток бренду шляхом удосконалення його позиціювання на ринку враховуючи тренди сучасності.
- Конку rentна – поєднання натурального, смачного продукту з акцентом на важливих для споживача цінностях
- Виробнича – впровадження екологічних підходів до виробництва продукції
- Продуктово-товарна - оновлення та розширення продуктової лінійки відповідно до запитів цільової аудиторії
  - Маркетингова – удосконалення комунікаційної стратегії бренду
  - Фінансова – збільшення частки на ринку безалкогольних напоїв, зростання чистого доходу бренду

Дана стратегія розвитку бренду лише підкреслює політику компанії, яка спрямована на задоволенні потреб споживачів, покращення екологічної відповідальності підприємства та системи управління загалом. З огляду на

обмежений термін реалізації автор виділяє лише три основних стратегічних рішень для розвитку бренду, схема термінів реалізації яких демонструє рис. 3.1.

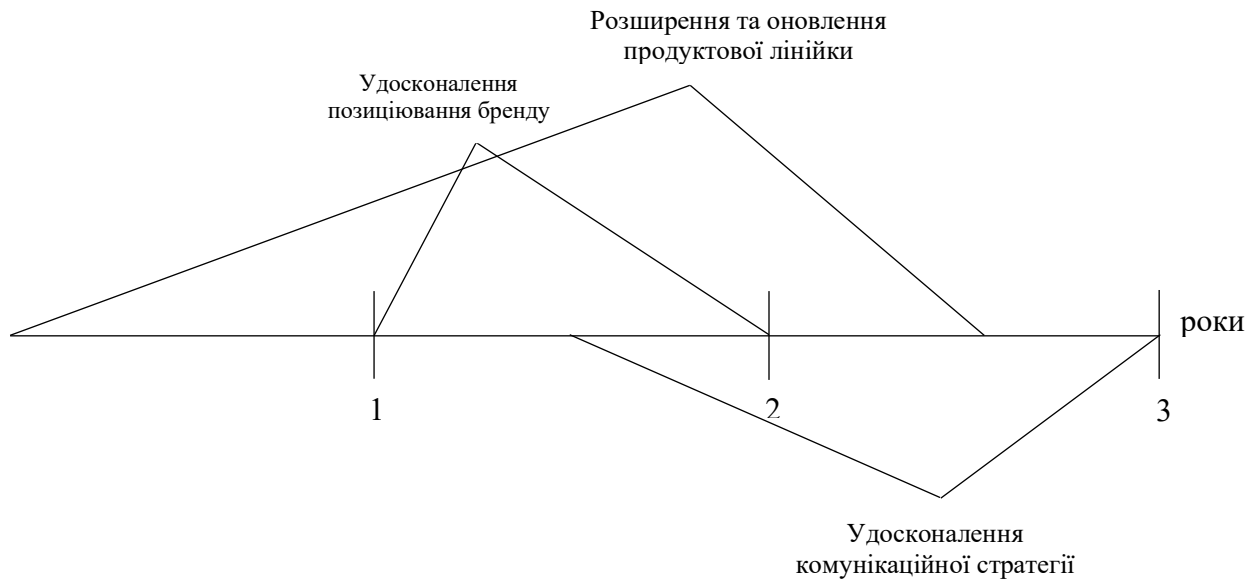


Рис. 3.1. Схема термінів реалізації стратегічних рішень

Джерело: складено автором

- Удосконалення позиціювання бренду “Живчик” передбачає формування більш чіткого образу бренду у свідомості споживача як актуального, відповідального та усвідомленого вибору щоденного напою для дитини. Нині позиціювання бренду ґрунтується на ідеї, що продукція є більш здоровою альтернативою класичним солодким напоям, але цього вже недостатньо для споживачів. Бренд повинен поступово перейти до популяризації ведення здорового способу життя, водночас продукт не лише буде корисним, але й смачним, бо молодша цільова аудиторія обирає саме за смаком, а не властивостям. Нове позиціювання об’єднує корисність, приємний смак продукції та актуальних для суспільства цінностей, наприклад, екологічність та турбота про себе. Такий підхід дозволить сформувати цілісне сприйняття бренду як активного учасника у формуванні культури здоров’я серед молодого покоління. Реалізація даного стратегічного рішення розрахована на один рік.

- Розширення та оновлення продуктової лінійки спрямоване на задоволення

запитів різних сегментів цільової аудиторії. Передбачає розробку нових смакових позицій без доданого цукру, із більшим вмістом натурального соку, а також створення окремих лінійок та лімітованих сезонних пропозицій для підлітків. Водночас зберігаються класичні продукти, що вже мають сформовану споживчу базу. Реалізація даного стратегічного рішення розрахована на 2,5 роки.

- Удосконалення комунікаційної стратегії бренду передбачає залучення нових актуальних комунікаційних каналів, адаптацію взаємодії бренду з різними віковими групами споживачів, використання сучасних форматів просування продукції, зокрема реклами у соціальних мережах, створення співпраць із брендами, що допоможе залучити більшу кількість клієнтів, а також повернення раніше ефективних інструментів, зокрема анімаційного серіалу та онлайн-гри. При цьому зберігається посилення соціальної складової у комунікаціях бренду. Реалізація даного стратегічного рішення розрахована на 1,5 роки.

Усі три стратегічні рішення вимагають не лише формування їхнього змісту, але й планування та реалізація заходів, що дозволять досягти поставлених цілей щодо бренду “Живчик”. При цьому автор передбачає поетапне впровадження рішень із урахуванням фінансових можливостей підприємства, аби інвестиційне навантаження не стало надмірним і не створило додаткових ризиків для бюджету компанії. Детальніше запропоновані заходи буде показано в табл. 3.2.

Таблиця 3.2.

**Запропоновані заходи щодо реалізації стратегії розвитку бренду  
“Живчик” протягом 2026-2028 р.**

Номер	Стратегічне рішення	Заходи	Терміни реалізації	Відповідальна особа
1	Удосконалення позиціонування бренду	Оновлення дизайну упаковки, щоб головний акцент був на корисності, натуральності та екологічності продукції	до 01.06.2027	Відділ дизайну та художнього оформлення робіт

## Продовження табл.3.2.

		Запуск продукції в алюмінієвих банках	до 31.12.2027	Відділ організації та планування виробництва, Головний технолог безалкогольного виробництва
2	Розширення та оновлення продуктової лінійки	Випуск трьох класичних смаків “Живчик” без цукру	до 01.12.2026	Відділ організації та планування виробництва, Головний технолог безалкогольного виробництва
		Розробка та запуск окремої молодіжної лінійки	до 01.06.2028	Відділ організації та планування виробництва, Головний технолог безалкогольного виробництва
3	Удосконалення комунікаційної стратегії	Відновлення показу анімаційного серіалу “Живчик та його друзі” на дитячих телеканалах та ютуб каналу бренду	01.06.2027-01.12.2027	Відділ корпоративних комунікацій
		Розвиток соціальних мереж бренду через залучення креативної агенції	01.07.2027-31.12.2028	Відділ корпоративних комунікацій

Джерело: складено автором

Запуск продукції в алюмінієвих банках це не лише про зручність для споживача, адже такий вид упакування є легким та компактним, але й про екологічність самого виробництва. Її завжди можна переробити і використати знов для розливу продукції незважаючи на те скільки разів до цього вона була використана повторно. Передбачається випуск трьох класичних смаків “Живчик” без цукру, наприклад, яблуко, груша та вишня, в якості підсолоджувача компанія буде використовувати еритрітол, він не буде підвищувати рівень цукру в крові, що важливо особливо людям з діабетом, водночас не провокує розвиток карієсу, хоча інші цукорзамінники не мають таку властивість. Це призведе до того, що продукція бренду стане набагато кориснішою.

Нова молодіжна лінійка буде містити не лише оновлений дизайн упакування, який врахує особливості культурного середовища підлітків, але й

незвичні смаки: “Живчик королівське манго”, “Живчик лайм-бузина”, “Живчик м’ята-чорниця”. Такі незвичні поєднання зацікавлять молоду аудиторію, яка постійно хоче чогось нового та незвичного. Відновлення показу анімаційного серіалу “Живчик та його друзі” на дитячих телеканалах та YouTube-каналі бренду дозволить покращити емоційний зв’язок із молодшою аудиторією.

Цей формат подачі є близьким і цікавим для молодшої аудиторії, тож допоможе привернути увагу до бренду. Водночас більшість цільової аудиторії бренду постійно проводить свій вільний час у телефоні, це зумовлює необхідність активного розвитку бренду саме тут. Креативна агенція завдяки своєму досвіду допоможе ефективніше залучати увагу цільової аудиторії та нових споживачів, це покращить впізнаваність бренду та зміцнить лояльність до бренду.

Як зазначалося вище, реалізація кожного заходу передбачає поступове поетапне впровадження, аде це складний процес, який триває не один день. Тож варто почати з опису етапів реалізації проєкту “Оновлення дизайну упаковки”, детальніше в табл. 3.3.

Таблиця 3.3.

### Етапи реалізації проєкту “Оновлення дизайну упаковки”

№	Етап	Сутність етапу	Відповідальна особа	Терміни реалізації
1	Підготовчий	Аналіз актуальних трендів у дизайні екологічної упаковки, дослідження вподобань цільової аудиторії щодо візуальних елементів упаковки.	Відділ маркетингу ринку напоїв	до 15.01.2027
2	Формування оновленої концепції	Розробка концепції дизайну враховуючи головний акцент на натуральності, екологічності та корисності продукції.	Бренд-менеджер, Відділ дизайну та художнього оформлення робіт	до 01.02.2027
3	Розробка макетів майбутнього дизайну	Створення декількох варіацій майбутнього дизайну упаковки	Відділ дизайну та художнього оформлення робіт	до 20.02.2027
4	Тестування та доопрацювання	Проведення опитувань серед працівників компанії,	Відділ маркетингу ринку напоїв	до 10.03.2027

## Продовження табл. 3.3.

		формування фокус-груп, де будуть брати участь представники цільової аудиторії, можливе проведення голосування в соціальних мережах бренду		
5	Затвердження фінального варіанту	Затвердження фінального варіанту дизайну упаковки, підготовка технічної документації для виробництва	Відділ організації та планування виробництва, юридичний відділ	до 01.04.2027
6	Виготовлення оновленої упаковки	Друк оновленої упаковки з використанням екологічних матеріалів	Заступник директора з виробництва	до 10.05.2027
7	Просування оновленої продукції	Оголошення про оновлений дизайн на сайті компанії, у соціальних мережах бренду, залучення різноманітних ЗМІ для поширення оголошення	Відділ корпоративних комунікацій, відділ реклами	з 15.05.2027
8	Повний запуск	Початок продажу оновленого “Живчика” на усіх канал збуту продукції, аналіз реакції споживачів на нововведення	Відділ маркетингу ринку напоїв, комерційний відділ	з 01.06.2027

Джерело: складено автором

Тепер варто перейти до наступного проєкту, що передбачає запуск усієї продуктової лінійки бренду у більш зручний та екологічний формат, що показано в табл. 3.4.

Таблиця 3.4.

## Етапи реалізації проєкту “Запуск продукції в алюмінієвих банках”

№	Етап	Сутність етапу	Відповідальна особа	Терміни реалізації
1	Підготовка технологічної бази	Адаптація існуючих ліній розливу під нових формат упакування, а також попереднє тестування їх	Відділ організації та планування виробництва, Головний технолог безалкогольного виробництва, Проектний відділ	до 15.03.2027
2	Закупівля нового виду упакування	Укладення контрактів із постачальниками тари	Юридичний відділ, відділ матеріально-технічного постачання	до 01.05.2027

## Продовження табл.3.4.

3	Розробка дизайну	Створення дизайну для нового упакування враховуючи оновлену концепцію бренду	Відділ дизайну та художнього оформлення робіт	до 01.06.2027
4	Випуск тестової партії	Виготовлення обмеженої партії для внутрішнього контролю якості, особливо при перевезення продукції	Заступник директора з питань якості, заступник директора з логістики	до 15.08.2027
5	Початок масштабного виробництва	Після вирішення можливих проблем із якістю продукції, починається активний запуск розливу товару	Заступник директора з виробництва	з 01.10.2027
6	Просування оновленої продукції	Просування запуску нового формату продукції через основні комунікаційні канали бренду із фокусом на зручність, сучасність та екологічність	Відділ корпоративних комунікацій, відділ реклами	з 01.12.2027

Джерело: складено автором

Надалі проекти будуть стосуватися вже не оновлення позиціонування бренду, адже також необхідно розширювати асортимент продукції для залучення більшої кількості споживачів, детальніше в табл. 3.5.

Таблиця 3.5.

**Етапи реалізації проекту “Випуск трьох класичних смаків “Живчик” без цукру”**

№	Етап	Сутність етапу	Відповідальна особа	Терміни реалізації
1	Розробка рецептури	Створення трьох класичних смаків “Живчик” без цукру, але з додаванням еритрітолу	Головний технолог безалкогольного виробництва, відділ організації та планування виробництва	до 15.02.2026
2	Лабораторні дослідження	Здійснення контролю якості фізико-хімічних показників готової продукції	Виробнича лабораторія, відділ технічного контролю	до 01.04.2026
3	Сертифікація продукції	Отримання спеціальних сертифікатів, що підтверджують якість продукції	Відділ організації та планування виробництва	до 15.05.2026
4	Випуск тестової партії	Виготовлення обмеженої партії для внутрішнього контролю якості, особливо при перевезення продукції	Заступник директора з питань якості, заступник директора з логістики	до 15.06.2026

## Продовження табл.3.5

5	Проведення опитування про продукт	Проведення опитувань серед працівників компанії, формування фокус-груп, де будуть брати участь представники цільової аудиторії	Відділ маркетингу ринку напоїв	до 15.07.2026
6	Запуск виробництва	Після вирішення можливих проблем із якістю або смаком продукції, починається активний запуск розливу товару	Заступник директора з виробництва	з 01.09.2026
7	Просування нових смаків продукції	Початок продажу нових смаків “Живчика” на усіх канал збуту продукції, аналіз реакції споживачів на нововведення	Відділ корпоративних комунікацій, відділ реклами	з 15.11.2026

Джерело: складено автором

Проект щодо розробки та запуску окремої молодіжної лінійки є дещо схожим на попередній, водночас через те, що це взагалі нові смакові поєднання не лише для бренду “Живчик”, але й для самої компанії, деякі етапи реалізації даного проекту будуть вимагати більше часу, наприклад, розробка рецептури та проведення лабораторних досліджень. Адже випуск чогось нового це завжди ризик, тож компанії варто детально усе проаналізувати та перевірити, перед тим як випускати. Тож варто тепер розглянути удосконалення комунікаційної стратегії, детальніше в табл. 3.6.

Таблиця 3.6.

**Етапи реалізації проекту “Відновлення показу анімаційного серіалу  
“Живчик та його друзі””**

№	Етап	Сутність етапу	Відповідальна особа	Терміни реалізації
1	Технічна підготовка матеріалів	Перевірка якості відеофайлів, за потреби варто переробити у сучасні формати, можливі незначні правки, наприклад, корекція кольору	Відділ інформаційних технологій	до 15.07.2027
2	Узгодження показу на дитячих телеканалах	Ведення перемовин з телеканалами щодо графіка трансляцій контенту та умов співпраці	Відділ телекомунікацій	до 01.08.2027

## Продовження табл.3.6

3	Підготовка ютуб каналу бренду	Створення нового банеру каналу з анонсом про публікацію серіалу, також окремого списку відтворення під нього, планування розкладу публікацій	Відділ дизайну та художнього оформлення робіт, відділ маркетингу ринку напоїв, відділ інформаційних технологій	до 15.08.2027
4	Старт трансляції на телебаченні	Початок трансляцій анімаційного серіалу на дитячих телеканалах згідно графіку	Відділ телекомунікацій	з 01.09.2027
5	Початок публікацій на ютуб канал бренду	Публікація серій на ютуб каналі бренду відповідно до заздалегідь визначеного графіка, водночас канал варто доповнювати іншим тематичним контентом для підтримання інтересу аудиторії.	Відділ маркетингу ринку напоїв, відділ інформаційних технологій	з 15.09.2027

Джерело: складено автором

Залишилося розглянути останній проєкт в межах стратегії розвитку бренду, що передбачає розвиток соціальних мереж бренду, детальніше в табл.3.7.

Таблиця 3.7.

### Етапи реалізації проєкту “Розвиток соціальних мереж бренду”

№	Етап	Сутність етапу	Відповідальна особа	Терміни реалізації
1	Вибір креативної агенції	Проведення тендеру на внутрішньому сайті компанії, вимоги до агенції повинні бути визначені заздалегідь, підписання договору про співпрацю	Юридичний відділ, відділ маркетингу ринку напоїв	до 15.08.2027
2	Розробка стратегії	Підготовка контент плану для соціальних мереж враховуючи концепцію бренду та особливості цільової аудиторії	Креативна агенція, відділ маркетингу ринку напоїв	до 15.10.2027
3	Розробка та випуск контенту	Розробка та публікація контенту згідно розробленої стратегії	Відділ інформаційних технологій, креативна агенція	з 01.12.2027
4	Залучення інфлюенсерів	Пошук та початок співпраці з інфлюенсерами, які є популярними серед цільової аудиторії	Креативна агенція, відділ маркетингу ринку напоїв	з 01.03.2028

## Продовження табл.3.7

5	Організація інтерактивної взаємодії з аудиторією	Використання конкурсів, вікторин, челенджів, а також створення актуальних рубрик від бренду	Креативна агенція, відділ маркетингу ринку напоїв	з 01.06.2028
6	Постійний моніторинг	Регулярний аналіз охоплення, залученості аудиторії, також зворотного зв'язку у вигляді лайків та коментарів, корекція контент-плану відповідно до актуальних трендів	Провідний фахівець з аналітики, креативна агенція	01.01.2028- 31.12.2028

Джерело: складено автором

Отже, реалізація вищезгаданих заходів дозволить не лише оновити бренд “Живчик” відповідно до актуальних вподобань споживачів, але й зміцнити його позиції на ринку безалкогольної продукції, посилити емоційний зв'язок із цільовою аудиторією та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність. Водночас одним із ключових елементів стратегії розвитку бренду є оцінка ефективності її реалізації, що буде досліджено в наступному підпункті кваліфікаційної роботи

### 3.3. Оцінка ефективності реалізації стратегії розвитку бренду ПрАТ "ОБОЛОНЬ"

Стратегія розвитку бренду передбачає не лише концепцію або унікальну торгову пропозиції, одним із найважливіших її елементів є оцінювання ефективності реалізації даної стратегії. Завдяки цьому етапу компанія має змогу зрозуміти чи відповідають досягнуті результати поставлених цілям, а також визначити напрями для подальшого вдосконалення. Це допомагає підприємству швидко реагувати на зміни потреб цільової аудиторії, адаптувати стратегії до нових умов і уникати нераціонального використання ресурсів компанії. У межах даної наукової роботи автор почне з оцінювання кожного із запропонованих

заходів вище, що дозволить краще визначити ефективність усієї стратегії розвитку бренду, детальніше в табл. 3.8.

За допомогою табл. 3.8 автор може дійти до висновку, що усі вищезгадані заходи стратегії розвитку бренду “Живчик” демонструють значні можливості щодо підвищення економічних показників підприємства та водночас конкурентоспроможності бренду на ринку напоїв.

Таблиця 3.8.

### Оцінка ефективності реалізації стратегії розвитку бренду “Живчик”

№	Запропонований захід	Інвестиційні витрати	Економічний ефект	Маркетинговий ефект
1	Оновлення дизайну упаковки	Витрати на розробку дизайну упаковки, друк етикеток	Збільшення обсягу продажу продукції, адже це залучить більшу кількість споживачів.	Підвищення впізнаваності бренду, формування позитивного іміджу бренду
2	Запуск продукції в алюмінієвих банках	Витрати на закупівлю тари у постачальників, переобладнання ліній розливу, створення нового дизайну для цього упакування, просування нового формату продукції	Зростання обсягів реалізації продукції завдяки зручності та екологічності каналів збуту, наприклад, вендингові автомати, оптимізація логістичних витрат завдяки компактності упакування	Формування образу позитивного іміджу бренду як соціально-відповідального, підвищення інтересу молоді до аудиторії до продукції, адже пет-пляшки для молоді є чимось некрасивим та неактуальним.
3	Випуск трьох класичних смаків “Живчик” без цукру	Витрати на розробку нових рецептур з використанням еритрітолу, проведення лабораторних досліджень, сертифікацію продукцію, просування нового формату продукції бренду	Зростання обсягів реалізованої продукції, збільшення чистого доходу компанії через залучення більшої кількості споживачів.	Залучення нового сегменту цільової аудиторії: людей, які намагаються зменшити вживання цукру у своєму раціоні, батьки, що турбуються про здоров’я їхньої дитини

## Продовження табл.3.8.

4	Розробка та запуск окремої молодіжної лінійки	Витрати на дослідження смакових уподобань молоді аудиторії, створення нових смаків та дизайну упакування, витрати на просування продукції	Зростання продажів завдяки розширенню продуктової лінійки бренду, підвищення конкурентоспроможності бренду на ринку напоїв	Формування емоційного зв'язку з підлітковою аудиторією бренду, підвищення впізнаваності бренду
5	Відновлення показу анімаційного серіалу "Живчик та його друзі"	Витрати на технічне оновлення відеоматеріалів, створення додаткового контенту для підтримання інтересу аудиторії, укладення угод про трансляцію на дитячих телеканалах	Збільшення попиту на продукції бренду, зростання обсягів реалізації продукції, можливість монетизації завдяки переглядам та рекламі на ютуб каналі бренду.	Посилення емоційного зв'язку з наймолодшою аудиторією бренду, підвищення впізнаваності бренду
6	Розвиток соціальних мереж бренду	Витрати на проведення тендеру, оплату послуг креативної агенції, оплату роботи інфлюенсерів, проведення розіграшей та акцій	Підвищення продажів завдяки зростанні впізнаваності бренду, особливо серед молоді, зростання чистого доходу компанії	Підвищення впізнаваності бренду, збільшення цільової аудиторії бренду

Джерело: складено автором

Реалізація даних заходів сприятиме залученню нових сегментів цільової аудиторії бренду, посилить емоційний зв'язок з різними категоріями споживачів, сформує позитивний імідж бренду та покращить впізнаваність бренду. Найбільш перспективними є заходи, що враховують актуальні запити споживачів: орієнтація на здорове харчування та активну присутність у цифровому середовищі. Вони дають змогу бренду залишатися сучасним і ближчим до своєї аудиторії, що є важливою умовою його подальшого зростання.

Надалі варто розглянути не лише ефект економічний або маркетинговий від запропонованих заходів, але й цілі, що будуть досягнуті при умові впровадження даних заходів, детальніше в рис.3.2. Найбільша частка припадає

на зростанні кількості реалізованої продукції і становить 35%, цю ціль буде реалізовано за допомогою випуску нових смаків, залученню нових сегментів споживачів та розширенню каналів збуту. Також окремої уваги заслуговує оптимізація витрат на просуванні продукції, що становить лише 15%. Дану ціль буде досягнуто через впровадження більш ефективних та дешевих інструментів для просування продукції, адже реклама на телебаченні та білборді вимагає залучати більше коштів у порівнянні з рекламою у соціальних мережах, водночас має низьку ефективність охоплення цільової аудиторії бренду. Інші цілі вже були неодноразово згадані автором вище.

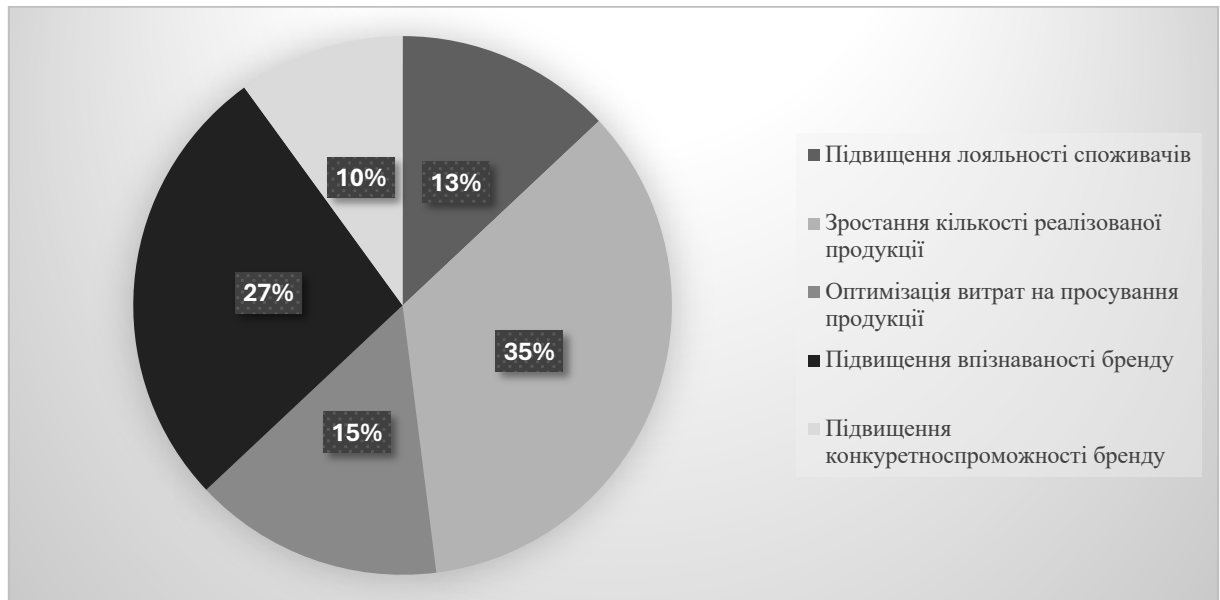


Рис.3.2. Цілі, що будуть досягненні при реалізації стратегії розвитку бренду “Живчик”

Джерело: складено автором

Тепер необхідно провести оцінку ефективності запропонованих заходів, детальніше в табл.3.9.

За результатами проведених розрахунків прогнозується поступове зростання доходу від реалізації запропонованих заходів в межах стратегії розвитку бренду. У першій рік очікується зростання у 8% від загального обсягу інвестиційних витрат, вже у другий це буде становити 15% , у останній рік-

20%. Результати розрахунків підтверджують ефективність запропонованих заходів, оскільки вони дозволяють поступово повернути інвестовані кошти та забезпечити стабільну прибутковість у майбутньому.

Таблиця 3.9.

**Оцінка ефективності реалізації запропонованих заходів в межах стратегії розвитку бренду “Живчик”**

№	Запропонований захід	Витрати на реалізацію, тис.грн	+8% доходу (1 рік)	+15% (2 рік)	+20% (3 рік)
1	Оновлення дизайну упаковки	120	10	18	24
2	Запуск продукції в алюмінієвих банках	260	21	39	52
3	Випуск трьох смаків класичного “Живчика” без цукру	210	17	32	42
4	Розробка та запуск окремої молодіжної лінійки	270	22	41	54
5	Відновлення показу анімаційного серіалу “Живчик та його друзі”	180	14	27	36
6	Розвиток соціальних мереж бренду	200	16	30	40
7	Всього	1240	100	187	248

Джерело: складено автором

Наступним кроком буде розрахунок самого прибутку по кожному року:

1. Чистий дохід за перший рік = Чистий дохід за 2025 рік \* 1,08 = 13423940\*1,08=14497855 тис.грн

2. Чистий дохід за другий рік = Чистий дохід за 2026 рік \* 1,15 = 14497855\*1,15= 16672533 тис.грн

3. Чистий дохід за третій рік = Чистий дохід за 2027 рік \* 1,2 = 16672533\*1,2= 20007040 тис.грн

Далі необхідно визначити проектне значення прибутку, для цього спочатку обчислимо прибуток від реалізації на 1 гривню чистого доходу.

$$\text{Прибуток від реалізації на 1 гривню чистого доходу} = \frac{\text{Прибуток від реалізації}}{\text{Чистий дохід}}, \quad (3.1)$$

Прибуток від реалізації на 1 гривню чистого доходу =  
 $1373079/13423940=0,1$

Проектний прибуток розраховується за такою формулою:

Проектний дохід = Прибуток від реалізації на 1 гривню чистого доходу\*  
 Чистий дохід за 2028 рік - Інвестиційні витрати

Проектний дохід =  $0,1 * 20007040 - 1240 = 1999464$  тис.грн

І останнє, що необхідно розрахувати, це буде приріст прибутку від реалізації даних заходів:

Приріст прибутку = Проектний дохід - Прибуток від реалізації =  $1999464 - 1373079 = 626385$  тис.грн

За допомогою результатів розрахунків автор може дійти до висновку, що реалізація заходів в межах запропонованої стратегії розвитку бренду є економічно вигідним для компанії, адже забезпечує стабільне зростання чистого доходу та приріст прибутку за усі три роки склав 626385 тисяч гривень або 208795 тисяч гривень за рік. Це свідчить про доцільність інвестицій у реалізацію самої стратегії, а також демонструє потенціал бренду “Живчик” до подальшого розвитку, зміцнення позицій на ринку та підвищення конкурентоспроможності в умовах зростаючої конкуренції.

Висновки до розділу 3

1. У першому підпункті практичного розділу кваліфікаційної роботи автор проаналізував поточний стан бренду “Живчик” і за допомогою інструменту SWOT-аналізу визначив основні стратегічні напрямки розвитку бренду. Для ефективного розвитку бренду необхідно оновити концепцію бренду з акцентом на веденні здорового способу життя, покращити унікальну торгову пропозицію згідно оновленої концепції та сформуванню нову комунікаційну стратегію враховуючи різні сегменти споживачів бренду. Це є основою для подальшого формування стратегії розвитку бренду

2. У наступному підпункті автор сформував стратегію розвитку бренду на

три роки, що передбачає удосконалення позиціювання бренду, розширення та оновлення продуктової лінійки та покращення комунікаційної стратегії бренду. Для ефективного впровадження стратегії запропоновано конкретні заходи та етапи реалізації, розподілені за ключовими напрямками діяльності бренду з урахуванням фінансових можливостей компанії та змін у ринковому середовищі.

3. Наприкінці було здійснено оцінку ефективності реалізації запропонованої стратегії розвитку бренду, заходи якої демонструють значні можливості щодо підвищення економічних показників підприємства та водночас конкурентоспроможності бренду на ринку напоїв. Найбільш перспективними є заходи, що враховують актуальні запити споживачів: орієнтація на здорове харчування та активну присутність у цифровому середовищі. Вони дають змогу бренду залишатися сучасним і ближчим до своєї аудиторії, що є важливою умовою його подальшого зростання.

## ВИСНОВКИ

У ході написання кваліфікаційної роботи було досліджено теоретико-методичних засади управління розвитком бренду підприємства та надані практичні рекомендації щодо формування стратегії розвитку бренду підприємства.

За результатами проведених досліджень можна зробити такі висновки:

1. У нинішньому бізнес-середовищі, де підприємства щосекунди ведуть боротьбу за кожного споживача, а ринки перенасичуються кількістю пропозицій від різноманітних компаній, особливої важливості набуває питання ефективного управління брендами підприємства. У ході дослідження було проаналізовано еволюцію поняття “бренд” та різноманітні підходи до трактування цього визначення. Бренд виступає не лише засобом ідентифікації товару, але й додатковим джерелом прибутку, адже допомагає зменшувати витрати на просування продукцію, залучати нові сегменти споживачів, сприяє налагодженню майбутніх співпраць та полегшує вихід на нові географічні ринки.

2. Проведений аналіз основних концепцій бренд-менеджменту дав змогу простежити як з часом зміщувався акцент в управлінні брендом. На початку ставився акцент на просуванні маркованого товару, надалі важливими складовими бренд-менеджменту виступали імідж та ідентичність бренду, вже згодом науковці надавали значенню саме капіталу бренду. Це дозволило зрозуміти, що сучасне управління брендом потребує не лише рекламної активності, а глибокого стратегічного підходу. Аналіз принципів бренд-менеджменту підтвердив, що основою ефективного управління брендом є взаємодія всіх структур підприємства, регулярний моніторингу ринку та підтримка споживчої лояльності.

3. Одним з ключових етапів сучасного управління брендом є розробка стратегії його розвитку, яка спрямована на покращення позицій бренду на ринку

та його довгостроковий розвиток. Елементами стратегії розвитку бренду є концепція бренду, визначення цільової аудиторії, створення унікальної торгової пропозиції, комунікаційна стратегія та інструменти для оцінки ефективності запропонованої стратегії. Одними з основних стратегій є розширення бренду, розтягування бренду та спільний брендинг, які дозволяють підвищувати впізнаваність бренду, залучати нових споживачів і зменшувати маркетингові витрати. Водночас неправильне застосування цих стратегій може спричинити “розмивання” бренду та зниження його привабливості для споживачів.

4. Проведений аналіз організаційно-економічної характеристики компанії підтвердив, що підприємство має розвинену виробничу базу, ефективну систему управління та стійкі позиції на внутрішньому й міжнародному ринках. Попри загальні позитивні тенденції, автор вияв окремі виклики, зокрема зростання витрат та зниження чистого прибутку та рентабельності підприємства, що потребує подальшого вдосконалення управлінських рішень.

5. Отримані результати при здійсненні аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища компанії свідчать про здатність підприємства ефективно адаптуватися до мінливого економічного середовища, водночас зберігаючи свої конкурентні переваги. Разом із тим виявлені ризики, пов'язані із загальною економічною та політичною нестабільністю, демографічними змінами та високими операційними витратами, що потребують своєчасного реагування й удосконалення управлінських стратегій.

6. Досліджено особливості управління брендами “ОБОЛОНЬ” та “Живчик”, які суттєво різняться за своїм позиціонуванням, цільовою аудиторією та маркетинговими стратегіями. Отримані результати засвідчили, що кожен бренд має власні переваги та водночас стикається з окремими викликами, що вимагають розробки більш гнучких, сучасних і цілеспрямованих стратегій розвитку бренду.

7. Було проаналізовано поточний стан бренду “Живчик” і за допомогою інструменту SWOT-аналізу визначено основні стратегічні напрямки розвитку бренду. Для ефективного розвитку бренду необхідно оновити концепцію бренду з акцентом на веденні здорового способу життя, покращити унікальну торгову пропозицію згідно оновленої концепції та сформуванати нову комунікаційну стратегію враховуючи різні сегменти споживачів бренду. Це є основою для подальшого формування стратегії розвитку бренду.

8. Сформовано стратегію розвитку бренду на три роки, що передбачає удосконалення позиціонування бренду, розширення та оновлення продуктової лінійки та покращення комунікаційної стратегії бренду. Для ефективного впровадження стратегії запропоновано конкретні заходи та етапи реалізації, розподілені за ключовими напрямками діяльності бренду з урахуванням фінансових можливостей компанії та змін у ринковому середовищі

9. Було здійснено оцінку ефективності реалізації запропонованої стратегії розвитку бренду, заходи якої демонструють значні можливості щодо підвищення економічних показників підприємства та водночас конкурентоспроможності бренду на ринку напоїв. Найбільш перспективними є заходи, що враховують актуальні запити споживачів: орієнтація на здорове харчування та активну присутність у цифровому середовищі. Вони дають змогу бренду залишатися сучасним і ближчим до своєї аудиторії, що є важливою умовою його подальшого зростання. Водночас приріст прибутку від запропонованих заходів склав 626385 тисяч гривень або 208795 тисяч гривень за рік. Це свідчить про доцільність інвестицій у реалізацію самої стратегії.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мирошник Т. О., Кобелева Т. О. Сутність бренду в сучасних умовах. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством*: матеріали 7-ї Всеукр. науково-практ. конф.: Полтава, 2024. С. 1149–1151.
2. Рудь Н. Бренд як нематеріальний актив в інноваційній економіці. *Economic forum*. 2021. Т. 1, № 4. С. 94–100. URL: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2021-4-13>
3. Hurzhii N. Brand value and brand equity: essence, difference and relationship. *Management and entrepreneurship: trends of development*. 2022. Vol. 4, no. 22. P. 60–68. URL: <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2022-4/22-05>
4. Skryhun N., Kapinus L., Haidukov D. Features and psychology of brands pricing: marketing aspect. *Eastern Europe: economy, business and management*. 2021. No. 3(30). URL: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.30-9>
5. Ірина Поліщук. Сутність бренду в системі економічних понять. *Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України* : IX Міжнар. науково-практ. конф., м. Вінниця, 16 верес. 2021 р.
6. Карачина Н. Етимологія та розвиток трактування економічної категорії «бренд». URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2017/paper/view%20File/3025/2228>.
7. Про охорону прав на знаки для товарів і послуг : Закон України від 15.12.1993 № 3689-XII : станом на 29 груд. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3689-12#Text>
8. Цивільний кодекс України : Кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV : станом на 10 січ. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>
9. Ястремська О., Тімонін К., Тімонін О. Бренди промислових

Підприємств: формування та ефективність використання : монографія. Харків : ХНЕУ, 2013.

10. Зборовська О., Красовська О. Систематизація існуючих наукових підходів до розвитку бренду підприємства. Економічна думка. 2019. *Інвестиції: практика та досвід*, № 17. С. 12–16.

11. Добровольська К. А. Бренд як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції*. – 2018. – № 29 (18), т. 2 – С. 52-59.

12. Буняк Н. Бренд-менеджмент : конспект лекцій. Луцьк : Вол. нац. ун-т ім. Лесі Українки, 2023. 120 с.

13. Коротенко О. Ідентичність бренду, імідж бренду та фірмовий стиль - Bazilik Media. Bazilik Media. URL: <https://bazilik.media/identychnist-brendu-imidzh-brendu-ta-firmovuj-styl>

14. Олійник В., Івахнюк М. Формування стратегії розвитку бренду підприємства. *Наука. Освіта. Молодь* : Восьма Всеукр. студент. наук. конф., м. Умань, 14 трав. 2015 р

15. Марченко О. Бренд-менеджмент у сучасному бізнесі : навч. посіб. 2023. С. 139–146.

16. Шматько, Н., Пантелєєв, М., Кармінська-Белоброва, М., Мирошник, Т.. Бренд-менеджмент в стратегічному управлінні підприємством. Вісник Національного технічного університету" Харківський політехнічний інститут"(економічні науки). 2020. №1. С. 110-115

17. Лялюк А. Бренд-маркетинг : конспект лекцій. Луцьк, 2021. С. 35–37.

18. Блажко О. Сутність та особливості управління брендом. *Математичні методи, моделі та інформаційні технології в управлінні підприємством* : тези доп. студент. вуз. наук. конф., м. Вінниця, 5 листоп. 2018 р

19. Підгурська В. О. Бренд-менеджмент: визначення сутності та місця в системі пов'язаних категорій. Бізнес інформ. 2021. №7. С. 242-247

20. Смолич Д. В. Сутність поняття бренд-менеджмент та його роль в діяльності організацій. *Економічні науки*. Серія : Регіональна економіка. 2022. №19. С. 236-247
21. Офіційна сторінка ПрАТ "ОБОЛОНЬ". URL: <https://obolon.ua/ua>
22. Офіційний сайт роздрібної мережі "О Маркет". URL: <https://omarket.ua/about>
23. Водяний А. Оболонь отримала більшість контрактів на постачання води для ЗСУ. LIGA. URL: <https://biz.liga.net/ua/all/prodovolstvie/novosti/obolon-otrymala-bilshist-kontraktiv-na-postachannia-vody-dlia-zsu>
24. Історія київських пивзаводів: «Оболонь». URL: [https://www.kiev-code.com.ua/site/page.php?id\\_part=707&a](https://www.kiev-code.com.ua/site/page.php?id_part=707&a)
25. Міністерство Фінансів України. Держбюджет-2022: до загального фонду надійшло 1,491 трлн гривень. URL: <https://mof.gov.ua/uk/news/derzhbiudzheta-2022-do-zagalnogo-fondu-nadiishlo-1491-trln-griven-3790>
26. Міністерство Фінансів України. Виконання державного бюджету – 2023. URL: <https://www.mof.gov.ua/uk/news>
27. Прасад А. Уряд прогнозує зниження безробіття до 19% до кінця року. У 2022-му показник становив 21,1%; – Forbes.ua. Forbes.ua | Бізнес, мільярдери, новини, фінанси, інвестиції, компанії. URL: <https://forbes.ua/news/uryad-prognozuje-znizhennya-bezrobittya-do-19-do-kintsya-roku-14092023-15998>
28. Інфляційний звіт. Нац. Банк України. 54 с. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/inflyatsiyniy-zvit-kviten-2024-roku>
29. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>
30. World Bank Open Data. World Bank. URL: <https://data.worldbank.org>

31. Смертність в Україні утричі перевищує народжуваність у 2024 році. Оpendatabot – відкриті дані про компанії, ФОП, суди та нерухомість України. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/birth-death-2024-6>
32. United Nations Population Fund. URL: <https://www.unfpa.org/data/demographic-dividend-UA>
33. Споживання алкоголю в Україні: поведінка та ставлення - Грудень 2023: основні результати. World Health Organization (WHO). URL: <https://www.who.int/ukraine/uk/publications/m/item/alcohol-consumption-in-ukraine-key-findings>
34. Михайло Радущкий обговорив запровадження акцизного податку на солодкі газовані напої з представниками бізнесу, міністерств, колегами-депутатами. Офіційний портал Верховної Ради України. URL: [https://www.rada.gov.ua/news/news\\_kom/235681.html](https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/235681.html)
35. Аналіз ринку напоїв в Україні. 2023 рік. Pro-Consulting. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-napitkov-v-ukraine-2023-god>
36. Gettleman J. Energy Drinks Boost Ukraine's Soldiers, and Its Economy. The New York Times. URL: <https://www.nytimes.com/2024/06/08/world/europe/ukraine-soldiers-energy-drinks.html>
37. Бондаренко О. Ринок пива в Україні. Чи справді прийшла крафтова революція?. AIN.Business. Новини IT, бізнесу та стартапів в Україні. URL: <https://ain.ua/2021/12/13/beer-in-ukraine/>
38. Тисячна Т. В Україні сформувалася "велика четвірка" виробників пива: контролюють до 85% ринку. LIGA. URL: <https://biz.liga.net/ua/all/fmcg/novosti/v-ukraini-sformuvalasia-velyka-chetvirka-vyrobnykiv-pyva-kontroliuiut-do-85-rynku>

39. Якими будуть ціни на бензин в Україні у 2025 році: прогнози та ключові фактори. Visit Ukraine - service portal about ukraine 24/7. URL: <https://visitukraine.today>

40. Аналіз ринку слабоалкогольних напоїв в Україні. 2024 рік. Pro-Consulting. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-slaboalkogolnyh-napitkov-v-ukraine-2024-god>

41. Устимович Ю. «Моршинська», «Нова Пошта» та Rozetka: топ-100 найдорожчих українських брендів. The Page. URL: <https://thepage.ua/ua/news/top-100-ukrayinskih-brendiv-2020-hto-koshtuye-najbilshe>

42. Живчик від Монобанк: що включає і де купити. КОШТ | Медіа про дуже особисті фінанси. URL: <https://kosht.media/mono-vypustyv-partnerskyu-zhyvchik-zi-skinamy-dlia-avatariv-v-zastosunku>

43. Опендатабот – відкриті дані про компанії, ФОП, суди та нерухомість України. URL: <https://opendatabot.ua>

44. Пашкіна Т. Дефіцит кадрів, високі зарплатні очікування та мобілізація – ключові тенденції ринку праці у 2024 році. Європейська Бізнес Асоціація. URL: <https://eba.com.ua>

45. Про державне регулювання виробництва і обігу спирту етилового, коньячного і плодового, алкогольних напоїв, тютюнових виробів, рідин, що використовуються в електронних сигаретах, та пального : Закон України від 19.12.1995 № 481/95-ВР : станом на 1 січ. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/481/95-вр#Text>

46. Зборовський Р. В. Особливості системного підходу до управління Брендом. Бізнес-навігатор. 2018. Вип. 3-1. С. 135-138. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav\\_2018\\_3-1\\_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2018_3-1_31).

47. Харчук О. А. Сутність бренду як економічного поняття: виникнення, становлення та сучасні тенденції розвитку/ О. А. Харчук // Економіка. – 2016. – № 3. – С. 414-420.

48. Угніва С. Ім'я на мільйон. NV називає 50 найдорожчих українських брендів. New Voice. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/markets/top-50-naydorozhchih-brendiv-ukrajini-2023-hto-uviyshov-do-pershoji-desyatki-hto-zdivuvav-i-rozcharuvav-50359184.html>

49.Вдовічен А. А., Вдовічена О. Г. Бренд-менеджмент : навч. посібник для студ. вищ. навч. закл.. Чернівці : ЧТЕІ КНТЕУ, 2019. 230 с.

50.ВЕЛЕЩУК С. С. Бренд-менеджмент в стратегічному розвитку підприємств : дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. 2008. 189 с.

51.Олександр Чуб: "Оболонь" - національний український експортер пива та напоїв вже понад 30 років. DSnews.ua. «Ділова столиця» українською – найсвіжіші новини України та світу. URL: <https://www.dsnews.ua/ukr/economics/oleksandr-chub-obolon-nacionalniy-ukrajinskiy-eksporter-piva-ta-napojiv-vzhe-ponad-30-rokiv-31032023-477018>

52. Франшиза для пива. Як масштабується бізнес «О Маркет» – роздрібною мережі «Оболоні». Мінфін - все про фінанси: новини, курси валют, банки. URL: <https://minfin.com.ua/ua/2024/03/29/124029172/>

53. Економічна правда. Стали менше пити? Як війна змінила алкогольні звички українців та ринок. Економічна правда. URL: <https://epravda.com.ua/publications/2022/09/06/691168/>

54. Орел І. «Імпорт – це головне». З 1 червня в Україні суттєво зросте вартість електроенергії для бізнесу. Чи допоможе це уникнути відключень? – Forbes.ua. URL: <https://forbes.ua/money/import-tse-golovne-z-1-chervnya-v-ukraini-suttevo-zroste-vartist-elektriki-dlya-biznesu-chi-dopomozhe-tse-uniknuti-vidklyuchen-21052024-21254>

55. Evans J. How a post-Soviet pioneer has kept alcoholic drinks flowing in Ukraine. Financial Times. URL: <https://www.ft.com/content/72c4ee23-e6eb-4dcc-b763-c15cc76e16d4>

## **ДОДАТКИ**

### Формули для розрахунків показників в таблиці 2.7.

Назва показника	Формула
Неплатежі	Підсумок 4 розділу пасиву балансу
Коефіцієнт незалежності	$\frac{\text{Власний капітал}}{\text{Валюта балансу}}$
Коефіцієнт фінансової стійкості	$\frac{\text{Власний капітал} + \text{Довгострокові зобов'язання}}{\text{Валюта балансу}}$
Коефіцієнт ділової активності	$\frac{\text{Чистий дохід}}{\text{Валюта балансу середньорічна}}$
Загальний коефіцієнт покриття по балансу (загальної ліквідності).	$\frac{\text{Всі обігові гроші}}{\text{Короткострокові зобов'язання}}$
Коефіцієнт участі власних і довгострокових позикових коштів в запасах і витратах	$\frac{\text{Власний капітал} - \text{Необоротні активи} + \text{Довгострокові зобов'язання}}{\text{Оборотні активи}}$
Коефіцієнт зносу основних засобів	$\frac{\text{Знос основних засобів}}{\text{Початкову вартість основних коштів}}$
Коефіцієнт оновлення основних засобів	$\frac{\text{Основні засоби введені}}{\text{Основні засоби на кінець періоду}}$
Коефіцієнт вибуття основних засобів	$\frac{\text{Вибуті основні засоби}}{\text{Основні засоби на попередній період}}$
Коефіцієнт швидкої ліквідності	$\frac{\text{Грошові кошти} + \text{Поточні фінансові інвестиції}}{\text{Короткострокові зобов'язання}}$
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\frac{\text{Грошові кошти} + \text{Поточні фінансові інвестиції}}{\text{Короткострокові зобов'язання}}$
Чистий оборотний капітал, тис. грн	Оборотні активи – Поточні зобов'язання
Коефіцієнт фінансування	$\frac{\text{Зобов'язання підприємства}}{\text{Власний капітал}}$
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	$\frac{\text{Оборотні активи} - \text{поточні зобов'язання}}{\text{Оборотні активи}}$
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	$\frac{\text{Оборотні активи} - \text{поточні зобов'язання}}{\text{Власний капітал}}$
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	$\frac{\text{Чистий дохід}}{\text{Середня сума дебіторської заборгованості}}$
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	$\frac{\text{Чистий дохід}}{\text{Середня сума кредиторської заборгованості}}$
Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	$\frac{360}{\text{Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості}}$
Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	$\frac{360}{\text{Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості}}$
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	$\frac{\text{Чистий дохід}}{\text{Середня вартість матеріальних запасів}}$
Коефіцієнт оборотності основних засобів	$\frac{\text{Чистий дохід}}{\text{Середньорічна вартість основних засобів}}$

## Продовження додатку А

Коефіцієнт рентабельності діяльності	$\frac{\text{Фінансовий результат від звичайної діяльності} + \text{Фінансовий результат від надзвичайних ситуацій}}{\text{Чистий дохід}}$
Коефіцієнт рентабельності продукції	$\frac{\text{Валовий прибуток} - \text{Адміністративні витрати} - \text{Витрати на збут}}{\text{Собівартість реалізованої продукції} + \text{Адміністративні витрати} + \text{Витрати на збут}}$

## Баланс (Звіт про фінансовий стан) за 2022 рік

## Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	3 021.00	2 467.00
первісна вартість	1001	41 192.00	41 192.00
накопичена амортизація	1002	38 171.00	38 725.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	46 748.00	85 202.00
Основні засоби	1010	3 741 276.00	3 464 064.00
первісна вартість	1011	10 598 816.00	10 591 555.00
знос	1012	6 857 540.00	7 127 491.00
інші фінансові інвестиції	1035	71 117.00	68 793.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	14	14
Усього за розділом I	1095	3 862 176.00	3 620 540.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	908 432.00	982 646.00
Виробничі запаси	1101	732 829.00	808 627.00
Незавершене виробництво	1102	42 166.00	62 906.00
Готова продукція	1103	113 908.00	100 767.00
Товари	1104	19 529.00	10 346.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	429 604.00	650 854.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	50 548.00	149 829.00
з бюджетом	1135	41 736.00	49 584.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	3 228.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	35 110.00	17 362.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	15 175.00	138 747.00
Готівка	1166	16	34
Рахунки в банках	1167	15 159.00	138 713.00
Інші оборотні активи	1190	9 466.00	5 496.00
Усього за розділом II	1195	1 490 071.00	1 994 518.00
Баланс	1300	5 352 247.00	5 615 058.00

## Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	65 344.00	65 344.00
Капітал у дооцінках	1405	2 211 552.00	2 091 993.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-113 255.00	1 204 270.00
Усього за розділом I	1495	2 163 641.00	3 361 607.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	429 348.00	419 325.00

## Продовження додатку Б

Довгострокові кредити банків	1510	677 838.00	562 519.00
Усього за розділом II	1595	1 107 186.00	981 844.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	1600	802 113.00	218 140.00
Короткострокові кредити банків			
Поточна кредиторська заборгованість за:	1610	116 751.00	92 696.00
довгостроковими зобов'язаннями			
товари, роботи, послуги	1615	798 660.00	429 117.00
розрахунками з бюджетом	1620	116 974.00	168 798.00
у тому числі з податку на прибуток	1621		82 633.00
розрахунками зі страхування	1625	3 560.00	3 459.00
розрахунками з оплати праці	1630	17 184.00	114 679.00
за одержаними авансами	1635	168 474.00	147 210.00
за розрахунками з учасниками	1640	1 876.00	
Поточні забезпечення	1660	32 530.00	74 184.00
Інші поточні зобов'язання	1690	23 298.00	23 324.00
Усього за розділом III	1695	2 081 420.00	1 271 607.00
Баланс	1900	5 352 247.00	5 615 058.00

## Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	8 661 928.00	5 909 426.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	6 030 487.00	4 915 830.00
Валовий: прибуток	2090	2 631 441.00	993 596.00
Інші операційні доходи	2120	37 683.00	59 536.00
Адміністративні витрати	2130	376 851.00	325 424.00
Витрати на збут	2150	542 663.00	674 532.00
Інші операційні витрати	2180	56 526.00	33 720.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	1 693 084.00	19 456.00
Дохід від участі в капіталі	2200	9 718.00	0
Інші фінансові доходи	2220	15 953.00	170
Інші доходи	2240		31 132.00
Фінансові витрати	2250	122 418.00	185 036.00
Інші витрати	2270	139 923.00	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	1 456 414.00	
збиток	2295		134 278.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-258 448.00	22 312.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1 197 966.00	
збиток	2355		111 966.00

Продовження додатку Б

**Елементи операційних витрат**

<b>Назва рядка</b>	<b>Код рядка</b>	<b>За звітний період, тис. грн</b>	<b>За аналогічний період попереднього року, тис. грн</b>
Матеріальні затрати	2500	3 373 782.00	3 151 170.00
Витрати на оплату праці	2505	656 949.00	563 515.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	144 490.00	117 661.00
Амортизація	2515	313 993.00	339 699.00
Інші операційні витрати	2520	1 383 799.00	1 339 843.00
Разом	2550	5 873 013.00	5 511 888.00

## Баланс (Звіт про фінансовий стан) за 2023 рік

## АКТИВ

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	2 467.00	1 934.00
первісна вартість	1001	41 192.00	41 192.00
накопичена амортизація	1002	38 725.00	39 258.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	85 202.00	48 865.00
Основні засоби	1010	3 464 064.00	3 596 253.00
первісна вартість	1011	10 591 555.00	10 924 673.00
знос	1012	7 127 491.00	7 328 420.00
інші фінансові інвестиції	1035	68 793.00	69 482.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	14	14
Усього за розділом I	1095	3 620 540.00	3 716 548.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	982 646.00	1 660 582.00
Виробничі запаси	1101	808 627.00	1 425 949.00
Незавершене виробництво	1102	62 906.00	97 290.00
Готова продукція	1103	100 767.00	125 792.00
Товари	1104	10 346.00	11 551.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	650 854.00	947 078.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	149 829.00	152 450.00
з бюджетом	1135	49 584.00	30 573.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	17 362.00	17 572.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	138 747.00	474 679.00
Готівка	1166	34	22
Рахунки в банках	1167	138 713.00	474 657.00
Інші оборотні активи	1190	5 496.00	5 172.00
Усього за розділом II	1195	1 994 518.00	3 288 106.00
Баланс	1300	5 615 058.00	7 004 654.00

## Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	65 344.00	65 344.00
Капітал у дооцінках	1405	2 091 993.00	1 972 377.00

## Продовження додатку В

Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 204 270.00	3 155 476.00
Усього за розділом І	1495	3 361 607.00	5 193 197.00
ІІ. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	419 325.00	386 220.00
Довгострокові кредити банків	1510	562 519.00	
Усього за розділом ІІ	1595	981 844.00	386 220.00
ІІІ. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	218 140.00	224 984.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	92 696.00	
товари, роботи, послуги	1615	429 117.00	694 669.00
розрахунками з бюджетом	1620	168 798.00	144 125.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	82 633.00	59 777.00
розрахунками зі страхування	1625	3 459.00	4 391.00
розрахунками з оплати праці	1630	114 679.00	102 744.00
за одержаними авансами	1635	147 210.00	139 717.00
Поточні забезпечення	1660	74 184.00	96 372.00
Інші поточні зобов'язання	1690	23 324.00	18 235.00
Усього за розділом ІІІ	1695	1 271 607.00	1 425 237.00
Баланс	1900	5 615 058.00	7 004 654.00

## Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	10 763 029.00	8 661 928.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	7 398 205.00	6 030 487.00
Валовий: прибуток	2090	3 364 824.00	2 631 441.00
Інші операційні доходи	2120	46 587.00	37 683.00
Адміністративні витрати	2130	458 709.00	376 851.00
Витрати на збут	2150	670 728.00	542 663.00
Інші операційні витрати	2180	84 121.00	56 526.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	2 197 853.00	1 693 084.00
Дохід від участі в капіталі	2200	593	9 718.00
Інші фінансові доходи	2220	45 290.00	15 953.00
Інші доходи	2240	11 209.00	
Фінансові витрати	2250	22 209.00	122 418.00
Інші витрати	2270		139 923.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	2 232 736.00	1 456 414.00

Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-401 146.00	-258 448.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1 831 590.00	1 197 966.00

### Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	4 124 933.00	3 373 782.00
Витрати на оплату праці	2505	784 366.00	656 949.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	161 241.00	144 490.00
Амортизація	2515	338 508.00	313 993.00
Інші операційні витрати	2520	1 646 553.00	1 383 799.00
Разом	2550	7 055 601.00	5 873 013.00

## Баланс (Звіт про фінансовий стан) за 2024 рік

## Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	1 934.00	44 062.00
первісна вартість	1001	41 192.00	85 074.00
накопичена амортизація	1002	39 258.00	41 012.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	48 865.00	124 763.00
Основні засоби	1010	4 525 000.00	4 808 711.00
первісна вартість	1011	11 956 205.00	12 530 785.00
знос	1012	7 431 205.00	7 722 074.00
інші фінансові інвестиції	1035	69 482.00	69 482.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	14	14
Усього за розділом I	1095	4 645 295.00	5 047 032.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	1 537 020.00	1 688 266.00
Виробничі запаси	1101	1 302 387.00	1 432 501.00
Незавершене виробництво	1102	97 290.00	86 739.00
Готова продукція	1103	125 792.00	151 554.00
Товари	1104	11 551.00	17 472.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	947 078.00	1 154 958.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	152 450.00	400 094.00
з бюджетом	1135	30 573.00	29 035.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	17 572.00	17 147.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	474 679.00	891 034.00
Готівка	1166	22	34
Рахунки в банках	1167	474 657.00	891 000.00
Інші оборотні активи	1190	5 172.00	11 082.00
Усього за розділом II	1195	3 164 544.00	4 191 616.00
Баланс	1300	7 809 839.00	9 238 648.00

## Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	65 344.00	65 344.00
Капітал у дооцінках	1405	1 972 377.00	1 866 827.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	3 881 302.00	5 235 106.00
Усього за розділом I	1495	5 919 023.00	7 167 277.00

II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	465 579.00	414 273.00
Довгострокові кредити банків	1510		19 134.00
Усього за розділом II	1595	465 579.00	433 407.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	224 984.00	244 003.00
товари, роботи, послуги	1615	694 669.00	835 767.00
розрахунками з бюджетом	1620	144 125.00	216 268.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	59 777.00	30 619.00
розрахунками зі страхування	1625	4 391.00	6 287.00
розрахунками з оплати праці	1630	102 744.00	108 487.00
за одержаними авансами	1635	139 717.00	104 413.00
Поточні забезпечення	1660	96 372.00	102 827.00
Інші поточні зобов'язання	1690	18 235.00	19 912.00
Усього за розділом III	1695	1 425 237.00	1 637 964.00
Баланс	1900	7 809 839.00	9 238 648.00

### Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	12 784 705.00	10 763 029.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	9 800 435.00	7 500 990.00
Валовий прибуток	2090	2 984 270.00	3 262 039.00
Інші операційні доходи	2120	73 984.00	46 587.00
Адміністративні витрати	2130	531 853.00	458 709.00
Витрати на збут	2150	956 097.00	670 728.00
Інші операційні витрати	2180	101 074.00	54 768.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	1 469 230.00	2 124 421.00
Дохід від участі в капіталі	2200		593
Інші фінансові доходи	2220	79 544.00	45 290.00
Інші доходи	2240		11 209.00
Фінансові витрати	2250	1 690.00	22 209.00
Інші витрати	2270	6 506.00	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	1 540 578.00	2 159 304.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-292 324.00	-383 307.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1 248 254.00	1 775 997.00

**Елементи операційних витрат**

<b>Назва рядка</b>	<b>Код рядка</b>	<b>За звітний період, тис. грн</b>	<b>За аналогічний період попереднього року, тис. грн</b>
Матеріальні затрати	2500	5 164 530.00	4 124 933.00
Витрати на оплату праці	2505	966 878.00	784 366.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	200 297.00	161 241.00
Амортизація	2515	492 687.00	441 293.00
Інші операційні витрати	2520	2 501 790.00	1 646 553.00
Разом	2550	9 326 182.00	7 158 386.00

