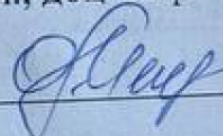


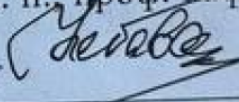
Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра менеджменту, маркетингу та економіки

Бакалаврська кваліфікаційна робота на тему:

«УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ НА
ПІДПРИЄМСТВІ (НА ПРИКЛАДІ ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО
ТОВАРИСТВА «ВІННИЦЬКИЙ МОЛОЧНИЙ ЗАВОД «РОШЕН»»»

Виконав: студент 4 курсу, групи МР-216
спеціальності 075 «Маркетинг»
Вишталюк К. В. 

Керівник: к. пед. н., доц. каф. ММЕ
Косарук О. М.
«03» 06  2025 р.

Рецензент: к. е. н., проф. каф. ЕПІВМ
Небава М. І.  2025 р.

Допущено до захисту
Зав. кафедри  Карачина Н.П.
«11» червня 2025 р.

Вінниця ВНТУ – 2025 рік

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра менеджменту, маркетингу та економіки
Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Галузь знань – 07 Управління та адміністрування
Спеціальність – 075 – «Маркетинг»
Освітньо-професійна програма – Маркетинг

ЗАТВЕРДЖУЮ
завідувач кафедри ММЕ
д.е.н., професор Карачина Н.П.

«24» березня 2025 р.

ЗАВДАННЯ НА БАКАЛАВРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Вишталок Катерина Валентинівна

1. Тема роботи: Управління розвитком бренд-менеджменту на підприємстві (на прикладі приватного акціонерного товариства «Вінницький молочний завод «Рошен»»).

Керівник роботи: Косарук Олена Миколаївна, к. пед. н., доц. каф. ММЕ,
затверджені наказом ВНТУ від «20» березня 2025 року №97.

2. Строк подання студентом роботи: 5 червня 2025 р.

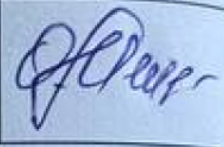
3. Вихідні дані до роботи: форма №1 «Баланс», форма №2 «Звіт про фінансові результати» ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» за 2023-2024 рр. (додаток В).

4. Зміст текстової частини: теоретико-методологічні основи дослідження бренд-менеджменту, оцінювання бренд-менеджменту на підприємстві ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»», шляхи вдосконалення управління розвитком бренд-менеджменту на ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»».

5. Перелік ілюстративного матеріалу: Таблиці: визначення сутності поняття «бренд» та «бренд-менеджмент» за даними науковців і фахівців; діаграма «здоров'я бренду» за методикою Л. де Чернатоні; економічні показники роботи ПрАТ «ВМЗ «Рошен»; аналіз фінансових показників діяльності ПрАТ «ВМЗ «Рошен»; SWOT-аналіз ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»; аналіз загроз з боку конкурентних сил; аналіз можливостей, що з'являються на ринку; матриця взаємозв'язків SWOT-аналізу ПрАТ «ВМЗ «Рошен»; система оцінки ефективності маркетингових комунікацій; шкала оцінки ефективності маркетингових комунікацій; оцінка ефективності маркетингових комунікацій ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»; оцінка конкурентоспроможності торгових марок вершкового масла; комплекс заходів з удосконалення бренд-менеджменту ПрАТ «ВМЗ «Рошен» на 2026-2027 рр.; обґрунтування реалізації заходів з удосконалення бренд-менеджменту ПрАТ «ВМЗ «Рошен» та прогноз очікуваних результатів (2026-2027 рр.); плановий бюджет заходів з реалізації бренд-стратегії ПрАТ «ВМЗ «Рошен» на 2026-2027 роки; оцінювання ефективності реалізації бренд-комунікацій на ПрАТ «ВМЗ «Рошен» на

2026-2027 рр.; узагальнені результати прогнозування вартості бренду ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» на 2026-2027 роки (планові дані).
 Рисунок: основні моделі бренд-менеджменту; основні етапи побудови бренду; схема концепції контактного брендингу С. Девіса – М. Данна; визначення індексу ставки бренду; організаційна структура ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»»; динаміка кількості працівників ПрАТ «ВМЗ «Рошен» за 2021-2024 роки; організаційна структура відділу маркетингу ПрАТ «ВМЗ «Рошен»»; асортимент вершкового масла ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»: Масло Селянське 72,6% та Масло Екстра 82,5%; приклад рекламної публікації вершкового масла ТМ «Roshen» в Instagram у рамках цифрової кампанії просування.

6. Консультанти розділів роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Спеціальна частина	К.и.е.н., доц. каф. м.м.е Косарук О.М.		

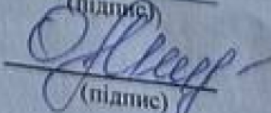
7. Дата видачі завдання «24» березня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів бакалаврської кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Формування та затвердження теми бакалаврської кваліфікаційної роботи (БКР)	березень	
2	Виконання спеціальної частини БКР. Перший рубіжний контроль виконання БКР. (1-й розділ БКР)	березень-квітень	
3	Виконання спеціальної частини БКР. Другий рубіжний контроль виконання БКР. (2-й розділ БКР)	травень	
4	Виконання спеціальної частини БКР. Третій рубіжний контроль виконання БКР. (3-й розділ БКР)	травень-червень	
5	Нормоконтроль БКР. Попередній захист БКР.	1-а декада червня	
	Рецензування БКР	2-а декада червня	
7	Захист БКР	2,3-я декада червня (за графіком)	

Студент

Керівник роботи


(підпис)

(підпис)

Вишталюк К. В.

Косарук О. М.

АНОТАЦІЯ

Бакалаврська кваліфікаційна робота складається з 120 сторінок формату А4, на яких є 9 рисунків, 17 таблиць, список використаних джерел містить 31 найменування.

Метою бакалаврської дипломної роботи є розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління розвитком бренд-менеджменту на ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»».

В першому розділі розкрито теоретико-методологічні основи дослідження бренд-менеджменту: досліджено сутність та значення бренд-менеджменту в системі управління розвитком підприємства; визначені концептуальні засади формування бренд-менеджменту в системі сучасного управління підприємством; досліджені методологічні основи розробки та реалізації бренд-менеджменту в стратегічному управлінні підприємством. В другому розділі проведено оцінювання бренд-менеджменту на підприємстві ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»»; проаналізовано стратегічні можливості розвитку бренд-менеджменту на базі ПрАТ «ВМЗ «Рошен»». В третьому розділі розроблено пропозиції щодо вдосконалення управління розвитком бренд-менеджменту на ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»».

Ключові слова: бренд-менеджмент, стратегія бренду, управління брендом, маркетинг, економічна ефективність, рентабельність бренду.

ABSTRACT

The bachelor's qualification thesis comprises 120 A4 pages, including 9 figures and 17 tables. The list of references contains 31 sources.

The aim of the bachelor's thesis is to develop practical recommendations for improving the brand management development system at PJSC «Vinnytsia Dairy Plant «Roshen»».

The first chapter presents the theoretical and methodological foundations of brand management research. It explores the essence and significance of brand management within the enterprise development management system, defines the conceptual principles of brand management formation in the context of modern enterprise management, and investigates the methodological foundations for the development and implementation of brand management in strategic enterprise management.

The second chapter assesses the current state of brand management PJSC «Vinnytsia Dairy Plant «Roshen»» and analyzes the strategic opportunities for brand management development at the enterprise.

The third chapter proposes recommendations for improving the management of brand development at PJSC «Vinnytsia Dairy Plant «Roshen»».

Keywords: brand management, brand strategy, brand governance, marketing, economic efficiency, brand profitability.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ	8
1.1 Сутність та значення бренд-менеджменту в системі управління розвитком підприємства	8
1.2 Концептуальні засади формування бренд-менеджменту в системі сучасного управління підприємством	15
1.3 Методологічні основи розробки та реалізації бренд-менеджменту в стратегічному управлінні підприємством	26
2 ОЦІНЮВАННЯ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПРАТ «ВІННИЦЬКИЙ МОЛОЧНИЙ ЗАВОД «РОШЕН»»	37
2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»»	37
2.2 Аналіз стратегічних можливостей розвитку бренд-менеджменту на базі ПрАТ «ВМЗ «Рошен»»	45
2.3 Аналіз стану та ефективності управління бренд-менеджментом на підприємстві	57
3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПРАТ «ВІННИЦЬКИЙ МОЛОЧНИЙ ЗАВОД «РОШЕН»»	68
3.1 Пропозиції щодо вдосконалення управління розвитком бренд-менеджменту на у ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»»	68
3.2 Економічне обґрунтування заходів щодо підвищення ефективності управління розвитком бренд-менеджменту на у ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»»	74
ВИСНОВКИ	86
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	89

ДОДАТКИ

92

ДОДАТОК А (обов'язковий). Протокол перевірки бакалаврської кваліфікаційної роботи

ДОДАТОК Б (обов'язковий). Фінансова звітність підприємства ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»» за 2023-2024 роки

ДОДАТОК В (обов'язковий). Ілюстративний матеріал

ВСТУП

Актуальність теми бакалаврської кваліфікаційної роботи зумовлена недостатньою розробленістю науково-методичних і практичних аспектів ефективного бренд-менеджменту в системі стратегічного управління підприємствами харчової промисловості. Зростаюча конкуренція, постійне оновлення продукції та зміна споживчих пріоритетів вимагають впровадження дієвих бренд-стратегій, здатних забезпечити тривалі конкурентні переваги. Водночас брак стратегічних орієнтирів, слабка інтеграція бренд-менеджменту в загальну систему управління та обмежений практичний досвід у цій сфері потребують переосмислення й оновлення підходів.

Особливого значення набуває удосконалення бренд-менеджменту на підприємствах молокопереробної галузі, які працюють в умовах жорсткої конкуренції та мають важливе значення для продовольчої безпеки країни. На прикладі ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен», що володіє потужним виробничим і маркетинговим потенціалом, простежується потреба в посиленні впізнаваності бренду, підвищенні споживчої лояльності та стратегічної гнучкості управлінських рішень для стабільної присутності на ринку.

Інноваційні зміни у виробництві, цифровізація маркетингу та зростання ролі нематеріальних активів зумовлюють необхідність комплексного бренд-менеджменту, адаптованого до специфіки українського ринку. Для цього потрібно розробити ефективні управлінські механізми, які б інтегрували бренд-менеджмент у загальну стратегію підприємства, підвищили його ефективність і сприяли сталому розвитку. Це передбачає модернізацію внутрішніх бізнес-процесів, розвиток цифрової взаємодії зі споживачами та ефективне управління інтелектуальними активами.

Ступінь вивчення теми бренд-менеджменту свідчить про високий рівень наукової зацікавленості як у міжнародному, так і в українському науковому просторі. Значний теоретичний внесок у розвиток концепції бренд-менеджменту зробили зарубіжні дослідники, зокрема Д. Аакер, Т. Амблер, Г. Армстронг, Р.

Батра, А. Біл, Ф. Котлер, Ж.-Н. Капфферер та К. Келлер. Їхні праці висвітлюють фундаментальні підходи до побудови бренду, управління його цінністю, формування споживчої лояльності та забезпечення конкурентних переваг у динамічному ринковому середовищі.

У вітчизняному науковому просторі проблематика бренд-менеджменту також знаходить належне відображення. Вагомими є напрацювання таких українських учених, як С. Ілляшенко, О. Арєф'єва, Л. Сухарєва, Л. Шульжик, Т. Савченко, які досліджують особливості брендингу на національному ринку, механізми позиціонування бренду, інструменти стратегічного бренд-менеджменту в умовах економічної нестабільності, а також адаптацію світового досвіду до українських реалій.

Однак слід зазначити, що питання впровадження бренд-менеджменту саме на підприємствах молокопереробної галузі, зокрема в контексті стратегічного управління, досі залишаються недостатньо розробленими. Існує потреба в подальшій деталізації підходів до інтеграції бренд-менеджменту у загальну систему управління підприємством, особливо в умовах зростаючої конкуренції, цифровізації маркетингу та потреби в забезпеченні сталого розвитку.

Мета та завдання роботи. Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління розвитком бренд-менеджменту на ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»».

Поставлена мета зумовила необхідність реалізації наступних логічно пов'язаних та послідовно розглянутих завдань:

1. З'ясувати сутність і значення бренд-менеджменту в системі управління розвитком підприємства.

2. Розкрити концептуальні засади формування бренд-менеджменту в системі сучасного управління підприємством.

3. Дослідити методологічні основи розробки та реалізації бренд-менеджменту в стратегічному управлінні підприємством.

4. Надати загальну організаційно-економічну характеристику ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»».

5. Проаналізувати стратегічні можливості розвитку бренд-менеджменту на базі ПрАТ «ВМЗ «Рошен»».

6. Провести оцінку стану та ефективності управління бренд-менеджментом на підприємстві.

7. Розробити пропозиції щодо вдосконалення управління розвитком бренд-менеджменту на ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»».

8. Обґрунтувати економічну доцільність запропонованих заходів щодо підвищення ефективності управління розвитком бренд-менеджменту на підприємстві.

Об'єкт дослідження – процес управління розвитком підприємства в умовах сучасного конкурентного середовища.

Предмет дослідження – механізм бренд-менеджменту як складова стратегічного управління розвитком підприємства (на прикладі ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»).

Теоретичною та методологічною основою дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних фахівців у галузі стратегічного управління, маркетингу, бренд-менеджменту та економічного аналізу.

Методи дослідження. Для досягнення мети та реалізації завдань дослідження використано низку загальнонаукових і спеціальних методів. Методи аналізу, синтезу, індукції та дедукції застосовувалися під час вивчення теоретичних засад бренд-менеджменту, його ролі в системі стратегічного управління підприємством. Системний і комплексний підхід використовувалися для дослідження місця бренд-менеджменту в загальній системі управління підприємством. Економіко-статистичні методи використовувалися для аналізу динаміки обсягів виробництва та реалізації продукції ПрАТ «ВМЗ «Рошен», структури витрат, рівня рентабельності та інших показників фінансово-господарської діяльності підприємства. Метод порівняльного аналізу застосовувався для зіставлення ефективності використання бренд-менеджменту на підприємстві з відповідними практиками інших підприємств галузі. Метод SWOT-аналізу був використаний для оцінки сильних і слабких сторін бренд-менеджменту на ПрАТ «ВМЗ «Рошен», а

також зовнішніх можливостей і загроз, що впливають на ефективність реалізації бренд-стратегії. Метод економічного моделювання застосовувався при розробці пропозицій щодо удосконалення бренд-менеджменту та обґрунтуванні економічної доцільності впровадження запропонованих заходів. Метод експертних оцінок використовувався при оцінюванні доцільності інвестицій у розвиток бренду, розширення інструментарію інтернет-маркетингу та покращення мотивації персоналу у сфері брендингу.

Практичне значення результатів дослідження полягає в розробці конкретних пропозицій щодо вдосконалення управління розвитком бренд-менеджменту на ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»», які можуть бути впроваджені у практичну діяльність підприємства з метою підвищення ефективності його функціонування на ринку. Запропоновані заходи охоплюють удосконалення стратегічного підходу до управління брендом, використання інструментів інтернет-маркетингу, впровадження елементів TQM у систему управління якістю, а також мотивацію персоналу до активної участі в реалізації бренд-стратегії.

Результати дослідження можуть бути використані також іншими підприємствами харчової промисловості України для побудови ефективної бренд-стратегії в умовах зростаючої ринкової конкуренції та змін у споживчих вподобаннях.

Апробація результатів роботи. За результатами дослідження підготовлено і опубліковано наукові тези на тему «Бренд-менеджмент як основа формування успішної маркетингової стратегії підприємства», *LIII НТКІІ ВНТУ–2025*. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2025/paper/view/24185/20301>

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1 Сутність та значення бренд-менеджменту в системі управління розвитком підприємства

Управління брендом в сучасному бізнес-середовищі перетворилося на одну з ключових управлінських функцій, що безпосередньо впливає на динаміку розвитку підприємства. Підприємства дедалі частіше усвідомлюють, що для стабільного зростання та укріплення позицій на ринку недостатньо лише якісного продукту – необхідно також вибудовувати стійкий образ бренду, здатний викликати довіру та підтримувати лояльність споживача [1].

Суть бренд-менеджменту полягає у цілеспрямованому впливі на сприйняття бренду зовнішніми та внутрішніми стейкхолдерами. Це охоплює визначення цінностей бренду, формування його ідентичності, підтримку репутації, а також адаптацію до змін у поведінці споживачів і конкурентному середовищі [1; 4]. Згідно з підходом Ф. Котлера, бренд-менеджмент не обмежується завданнями маркетингу, а проникає в усі функціональні сфери підприємства, стаючи частиною стратегічного управління [1].

Однією з основних цілей бренд-менеджменту є формування довготривалої споживчої цінності. Це досягається не лише через унікальність товарної пропозиції, а й через емоційну взаємодію з цільовою аудиторією. Успішні бренди звертаються до глибинних потреб споживача, створюючи чіткі асоціації, які впливають на поведінку і вибір навіть у висококонкурентному середовищі [4]. Для компаній, що прагнуть до зростання, бренд-менеджмент дає змогу не лише утримувати постійних клієнтів, а й розширювати присутність на нових сегментах ринку. Така експансія можлива завдяки гнучкості бренду та здатності комунікувати з різними аудиторіями на релевантному для них рівні [1; 6].

Управління брендом є також важливим інструментом внутрішньої трансформації бізнесу. Чітко визначена ідентичність бренду дозволяє

підприємству краще координувати свої дії, оптимізувати розподіл ресурсів та досягати більшої узгодженості у прийнятті управлінських рішень [2; 8]. Це підтверджується думкою І. В. Струтинської, яка вказує на взаємозалежність між рівнем ефективності бренд-менеджменту та загальною результативністю діяльності компанії [2].

Погляди провідних дослідників підкреслюють, що бренд – це не тільки візуальні чи комунікативні атрибути. Це сукупність вражень, очікувань і досвіду, які формуються у споживача в процесі взаємодії з продуктом і компанією в цілому [4; 6]. Американська асоціація маркетингу визначає бренд як засіб ідентифікації та відмежування продукції одного виробника від іншого через назву, символіку, дизайн або їх комбінацію [3].

Підходи до визначення понять «бренд» і «бренд-менеджмент» для подальшого порівняння структуровано у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Визначення сутності поняття «бренд» та «бренд-менеджмент» за даними науковців і фахівців

Автори	Визначення
Ф. Котлер [1]	Бренд – це обіцянка продавця надати покупцеві певний набір властивостей товару, переваг, послуг і гарантій якості
Американська асоціація маркетингу [3]	Бренд – це назва, термін, знак, символ або їх комбінації, які ідентифікують товар чи послугу продавця і відрізняють їх від конкурентних пропозицій
Л. Врис, С. Генслер, П. Леефланг [4]	Бренд – це не сам товар, а образ у свідомості споживача: запатентований візуальний, емоційний, раціональний і культурний образ, що асоціюється з компанією або товаром
Ж.-Н. Капферер [9]	Бренд – це ексклюзивна концепція, яка поділяється та сприймається більшістю людей, що втілюється в товарах, послугах, місцях продажу або споживчому досвіді; ідентичність бренду є ключовим поняттям бренд-менеджменту
О. Вдовічена [15]	Бренд-менеджмент – це систематична діяльність, спрямована на пошук найбільш ефективного способу позиціонування бренду в свідомості потенційного покупця з урахуванням ресурсів компанії
Сучасний підхід (узагальнення кількох дослідників) [1, 13]	Бренд-менеджмент у сучасних умовах базується на використанні новітніх ІКТ, орієнтації на побажання споживачів, швидкій комунікації та адаптивності до змін ринкового середовища

Наведені дані показують, що поняття «бренд» і «бренд-менеджмент» мають багато різних трактувань у науці, тому їх потрібно й надалі досліджувати з урахуванням особливостей управління розвитком підприємства.

У практиці бренд-менеджменту виділяють декілька ключових типів брендів залежно від об'єкта позиціонування та цільового впливу на аудиторію. Така класифікація дозволяє глибше зрозуміти специфіку управлінських рішень у межах кожного з напрямів.

Продуктовий бренд – стосується конкретного товару або послуги, який/яка просувається на ринку під певною торговою маркою. Основна мета – формування унікального сприйняття продукту, що відрізняє його від конкурентних аналогів. Такий тип бренду найбільш поширений у секторах FMCG, електроніки, одягу тощо.

Корпоративний бренд – охоплює всю компанію як суб'єкт ринку, репрезентуючи її цінності, місію, культуру та загальний імідж. Цей тип бренду дозволяє формувати цілісне сприйняття організації в очах споживачів, інвесторів, партнерів і співробітників. Ефективний корпоративний брендинг часто стає основою для диференціації компанії у висококонкурентних галузях.

Персональний бренд – формується навколо конкретної особистості (керівника, експерта) та ґрунтується на її унікальних характеристиках, репутації, професійних досягненнях. У динамічному бізнес-середовищі персональний бренд може виступати інструментом залучення клієнтів, партнерів і формування довіри до компанії в цілому.

Географічний бренд (геобренд) – стосується території (країни, регіону, міста) та має на меті створення позитивного іміджу для туристів, інвесторів або потенційних мешканців. Його ефективність проявляється у підвищенні конкурентоспроможності регіону та залученні зовнішніх ресурсів.

Бренд роботодавця – відображає репутацію компанії як місця праці та впливає на залучення і утримання персоналу. У сучасних умовах бренд роботодавця відіграє важливу роль у забезпеченні кадрової стабільності та підвищенні мотивації працівників, особливо у високотехнологічних галузях.

Інституційний бренд – застосовується до некомерційних організацій, освітніх установ, державних органів тощо. Його функція – формування довіри та позитивного образу серед цільових груп, зокрема громадськості, благодійників, студентів або виборців.

Кожен із розглянутих нами типів бренду потребує специфічного підходу до управління, комунікаційної стратегії та оцінювання ефективності. Залежно від типу бренду, змінюється як інструментарій бренд-менеджера, так і очікувані результати для підприємства чи організації.

Сьогодні бренд також розглядається як нематеріальний актив, який може значно впливати на ринкову вартість компанії. Його цінність визначається не лише обсягами продажів, а й здатністю утримувати увагу споживачів, викликати емоційний відгук і формувати довіру [1; 6; 7]. З огляду на це, бренд-менеджмент набуває значення стратегічного інструменту, який забезпечує конкурентну перевагу у довгостроковій перспективі.

Зародження сучасного бренд-менеджменту пов'язують з практиками компанії Procter & Gamble, яка ще на початку XX століття вперше системно реалізувала принципи марочного управління [5]. Надалі цей підхід еволюціонував у багатокомпонентну систему, що охоплює концепцію брендингу, управління бренд-капіталом, розвиток бренд-іміджу та ідентичності [6; 8; 9].

Ж.-Н. Капферер, зокрема, вказує на визначальну роль ідентичності бренду – системи характеристик, які дозволяють відрізнити бренд від конкурентів і забезпечують його впізнаваність у свідомості споживача [9]. Саме послідовна робота з ідентичністю дозволяє підприємству залишатися релевантним в умовах соціокультурних і технологічних змін.

У цифрову епоху бренд-менеджмент потребує нових підходів до комунікації. Компанії мають бути здатні не лише транслювати свої цінності, а й оперативно реагувати на фідбек, аналізувати поведінкові патерни користувачів і вбудовувати ці дані в оновлену маркетингову стратегію [10]. Це перетворює управління брендом на гнучкий інструмент адаптації до середовища, який постійно змінюється.

Як ми бачимо, ефективний бренд-менеджмент є не лише маркетинговим завданням, а компонентом стратегічного управління розвитком підприємства, який сприяє формуванню довготривалих конкурентних переваг, зміцнює позиції компанії на ринку та визначає її вартість у довгостроковій перспективі [11].

На думку провідних дослідників у сфері бренд-менеджменту, ефективна побудова бренду має приводити до цілого комплексу результатів. Перш за все, бренд має бути легко впізнаваним серед подібних товарів – завдяки своїм візуальним, вербальним або сенсовим елементам. Це стосується як зовнішніх ознак, так і смислових акцентів у комунікаціях. Навіть при умові зміни окремих характеристик бренд має зберігати послідовність, що дозволяє споживачеві швидко ідентифікувати його у загальному інформаційному шумі.

Також варто врахувати, що роль бренду не обмежується лише функціональними властивостями продукту. Сприйняття бренду в сучасному середовищі часто формуються через емоційні, асоціативні або навіть ідеологічні призми. У цьому контексті бренд перетворюється на символ – він уособлює певний стиль життя, систему цінностей або суспільну позицію, яка близька цільовій аудиторії.

Крім впізнаваності, важливим елементом успішного бренд-менеджменту є наявність ядра лояльних споживачів. Така лояльність може варіюватися – від простої схильності до бренду до глибокої прив'язаності. Саме вона часто стає фундаментом для довготривалих конкурентних переваг. Крім того, стабільне зростання вартості бренду у перспективі напряду пов'язане із зацікавленістю інвесторів, які оцінюють бренд не лише як марку товару, а як капіталізований актив.

Філіп Котлер виділяє шість основних складників, на яких базується сила бренду: атрибути, вигоди, цінності, культура, персоніфікація і значущість для клієнта. Ці елементи виступають каркасом бренду, на який нашаровуються уявлення, досвід, емоції та сприйняття з боку споживачів. Чим більш глибокими та цілісними є ці зв'язки, тим вищою стає ефективність комунікацій і здатність бренду витримувати тиск конкуренції [1].

Відповідно, компанії, котрі прагнуть розвиватися, не можуть залишати бренд-менеджмент поза увагою. У сучасних умовах вони дедалі частіше залучають вузькопрофільних фахівців для інтеграції інновацій у стратегічне управління та зростання загальної привабливості підприємства як ринкового гравця.

Отож, ми дійшли висновку, що успішним можна назвати такий бренд, який стабільно виконує обіцянки перед споживачами, реагує на зміни в їхніх очікуваннях і при цьому не втрачає власну ідентичність. Він залишається впізнаваним, послідовним, викликає довіру та асоціюється з якістю, комфортом, стилем або ціннісною орієнтацією. Такий бренд не тільки формує лояльність, а й забезпечує готовність клієнта платити більше за відчуту цінність, що і є підґрунтям його економічної стійкості.

Д. Аакер вважає, що важливою частиною бренд-менеджменту є побудова чіткої системи ідентичності бренду. Ідентичність – це не лише зовнішній вигляд, а глибше уявлення про бренд, яке впливає на те, як його сприймають. Під час створення бренду компанія може зосередитися на різних підходах: показати його як продукт, як організацію, як особистість або як символ [12].

Якщо бренд подається як продукт, то головний акцент робиться на сам товар або послугу. У цьому випадку важливо виділити ті характеристики, які роблять товар привабливим – якість, функції, користь. Такий підхід називають товарним брендингом. Він добре працює тоді, коли споживачі оцінюють пропозицію передусім за практичними властивостями.

Коли бренд показується як організація, увага зміщується з товару на саму компанію. Сьогодні товари швидко копіюються, тому сам продукт рідко залишається унікальним. Щоб виділитися, бренд може будувати свою ідентичність на цінностях компанії. Наприклад, це може бути прагнення до інновацій, відповідальне ставлення до довкілля або стабільна якість. Такі якості формують довіру до компанії і допомагають закріпити її позиції на ринку.

Ще один підхід – це сприйняття бренду як особистості. У даному випадку ми говоримо про надання бренду людських рис, таких як характер, стиль або настрій. Це допомагає краще встановити зв'язок зі споживачем. Коли образ бренду нагадує

споживачеві самого себе або його ідеали, він швидше за все відчує симпатію й зацікавлення. Крім того, така індивідуальність робить бренд більш помітним серед інших.

Бренд як символ. Символи можуть бути візуальними (логотип, кольори, шрифт), а можуть нести смислове навантаження. Через символи бренд передає свої цінності, основні ідеї та стиль. Вони допомагають споживачеві швидко впізнати бренд і сформувати про нього певні враження.

Ідентичність бренду варто розглядати на двох рівнях. Перший – це базова ідентичність. Вона містить головні ідеї й цінності, які компанія хоче донести. Це може бути слоган або коротке формулювання обіцянки бренду. Другий рівень – розширена ідентичність. Вона охоплює все інше: асоціації, елементи дизайну, рекламні образи, візуальний стиль. Разом ці складники створюють повну картину бренду, яка формується в уявленні споживача [13, с. 14-15].

Проаналізовані нами підходи до побудови ідентичності бренду лежать в основі всієї системи бренд-менеджменту. Проте для того, щоб ідентичність набула реального змісту і почала працювати як інструмент ринкової взаємодії, її потрібно цілеспрямовано формувати. Цей процес охоплює не лише створення іміджу, а й напрацювання цінностей, комунікацій, візуального стилю та позиціонування. Усе це відбувається в межах послідовної стратегії, яка має кілька ключових етапів.

У підсумку проведеного аналізу можна стверджувати, що бренд-менеджмент у сучасних умовах є критично важливим елементом стратегічного управління підприємством. Його функціональність виходить далеко за межі традиційного маркетингу, охоплюючи як зовнішні, так і внутрішні аспекти розвитку організації. Ефективне управління брендом забезпечує не лише підвищення впізнаваності та лояльності споживачів, а й зміцнює позиції компанії в конкурентному середовищі, сприяє її довгостроковій стійкості та інвестиційній привабливості.

Згідно з розглянутими теоретичними підходами, ключовими завданнями бренд-менеджменту є формування ідентичності бренду, управління емоційними й асоціативними зв'язками із цільовою аудиторією, а також забезпечення узгодженості між внутрішньою сутністю компанії та її зовнішнім сприйняттям.

Бренд набуває функцій символу, особистості або ідеології, що дозволяє підприємству формувати унікальну систему цінностей і комунікацій.

Сучасні концепції (зокрема, Ф. Котлера, Д. Аакера, Ж.-Н. Капферера) підкреслюють, що бренд є нематеріальним активом, цінність якого формується через емоційну залученість споживача та здатність викликати довіру. Отож, ми дійшли висновку, що бренд-менеджмент виступає засобом не лише підвищення рентабельності, а й інструментом адаптації до мінливого ринкового середовища завдяки стратегічному підходу до побудови репутації й стійкої ринкової позиції.

Таким чином, бренд-менеджмент є системною та багатокomпонентною діяльністю, яка забезпечує підприємству не просто виживання, а динамічний розвиток шляхом створення унікальної споживчої цінності, що базується на довірі, ідентичності та цілеспрямованій взаємодії зі споживачами.

1.2 Концептуальні засади формування бренд-менеджменту в системі сучасного управління підприємством

У контексті динамічного розвитку ринкових відносин формування ефективної системи бренд-менеджменту виступає одним із ключових чинників забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства. Зміщення акцентів від виробничо орієнтованих моделей управління до стратегій, орієнтованих на споживача, актуалізує потребу в системному підході до побудови та розвитку бренду як нематеріального активу, що безпосередньо впливає на ринкову позицію компанії.

Концептуальна основа бренд-менеджменту охоплює сукупність теоретичних положень, що визначають зміст, функції та інструменти управління брендом. Як ми з'ясували у попередньому підрозділі у сучасній науковій літературі бренд розглядається не лише як комерційне позначення товару чи послуги, а як складна система символічних, емоційних та функціональних характеристик, які формують у свідомості споживача певне уявлення про цінність продукту.

Формування бренд-менеджменту як функціонального елементу системи управління передбачає інтеграцію маркетингових, комунікаційних та стратегічних рішень. Основними принципами бренд-менеджменту в сучасній практиці є [16]:

- цілісність – забезпечення узгодженості між усіма елементами бренду на різних рівнях управління;
- орієнтація на цінність – акцент на створенні для споживача не лише функціональної, а й емоційної та символічної цінності;
- стратегічна сталість – підтримання стабільності й впізнаваності бренду в довгостроковій перспективі, незважаючи на зміни у зовнішньому середовищі.

Бренд-менеджмент також передбачає активну участь підприємства у формуванні емоційного досвіду взаємодії з брендом. Зокрема, застосування таких інструментів, як сторітелінг, бренд-ком'юніті, візуальна айдентика та досвід клієнта, дозволяє не лише сформувати унікальне брендоведення, а й підвищити лояльність цільової аудиторії.

Узагальнюючи наведені концептуальні підходи, доцільно перейти до аналізу моделей бренд-менеджменту (рис.1.1), що склалися в різних економіко-культурних контекстах. Розуміння цих моделей є ключовим для формування ефективної системи управління брендом у будь-якому національному середовищі, зокрема в українських реаліях трансформаційної економіки.

Західна модель бренд-менеджменту, зокрема англо-американський підхід, сформувалася в умовах ринкової економіки, де домінує індивідуалістична культура, орієнтована на досягнення та самореалізацію. У центрі цієї моделі знаходиться бренд як самостійна маркетингова одиниця, яка володіє власною ціннісною пропозицією, унікальною ідентичністю та високим рівнем автономії в межах загальної корпоративної структури [16].

Основна увага у західній моделі приділяється розвитку індивідуального бренду, його позиціонуванню, диференціації та управлінню споживчими асоціаціями. Це передбачає активне використання методів сегментування ринку, точкового таргетування та побудови глибокої емоційної прив'язаності до бренду з боку цільової аудиторії [17].



Рисунок 1.1 – Основні моделі бренд-менеджменту

Основними характеристиками цього підходу є [16]:

- чітке позиціонування бренду, яке відповідає конкретним потребам і цінностям окремих груп споживачів;
- розробка унікальної брендової ідентичності, що ґрунтується на ціннісному навантаженні, символіці, емоційному резонансі;

- високий рівень персоніфікації бренду, коли бренд подається як «особистість» із власним характером і стилем комунікації;

- автономне управління портфелем брендів, де кожен бренд має окрему маркетингову стратегію й оперативну самостійність.

Цей підхід дозволяє досягати високої ринкової гнучкості, оперативно реагувати на зміни споживчих вподобань, а також стимулює конкуренцію між окремими брендами в межах корпорації, що, у свою чергу, підвищує ефективність маркетингових зусиль [17].

Разом із тим, в умовах мультикультурного середовища така модель іноді вимагає адаптації до локальних особливостей, що й стало передумовою формування інших підходів, зокрема східної та змішаної моделей бренд-менеджменту.

На відміну від західної парадигми, що акцентує увагу на індивідуальному бренді, східна модель бренд-менеджменту, сформована у Японії, ґрунтується на домінуванні корпоративної ідентичності та колективної відповідальності. У цій системі бренд не існує ізольовано, а функціонує як елемент ширшої корпоративної екосистеми, що підкреслює цінності організації, спадкоємність традицій та стабільність [16].

В основі східного підходу лежить концепція суббрендингу, згідно з якою окремі товари або послуги формуються в межах єдиного корпоративного бренду, виступаючи його продовженням, а не незалежними маркетинговими одиницями. У такій моделі суббренди не протиставляються один одному, як це часто трапляється у західних компаніях, а навпаки – доповнюють один одного, зберігаючи спільні риси корпоративного стилю, філософії та комунікаційної стратегії [17].

Характерними рисами східної моделі є [16]:

- централізована брендова стратегія, у якій основну роль відіграє головна компанія як носій іміджу та цінностей;
- інтеграція суббрендів у єдину систему корпоративного управління, що забезпечує узгодженість дій на різних рівнях брендової архітектури;

- зосередженість на довгостроковій репутації, яка вважається значно важливішою за тимчасову вигоду від короткострокових маркетингових активностей;

- сприйняття бренду як соціального активу, що втілює ідеї гармонії, взаємоповаги та стабільного розвитку.

Японські компанії, такі як Toyota, Sony, Panasonic, широко застосовують саме суббрендову стратегію. Наприклад, під маркою Toyota функціонують окремі бренди (Lexus, Scion, Hilux), які мають власні цільові сегменти, але водночас асоціюються зі спільними цінностями надійності, технологічності та клієнтоорієнтованості, властивими материнській компанії [17].

У результаті, східна модель створює ефект синергії між брендами та підвищує корпоративну цілісність. Такий підхід особливо ефективний на стабільних ринках із високим рівнем лояльності споживачів до національних компаній, а також у ситуаціях, де важливу роль відіграють традиції, репутація та довіра.

Надалі доцільно розглянути змішану модель бренд-менеджменту, що виникла на перетині східних і західних підходів і відображає прагнення компаній до адаптації в умовах глобальної конкуренції.

У відповідь на динаміку глобального ринкового середовища та зростання міжкультурної взаємодії, багато компаній почали впроваджувати змішану модель бренд-менеджменту, яка поєднує ключові елементи західної та східної практик. Цей підхід базується на гнучкому використанні стратегій персоніфікації бренду (характерних для західної моделі) разом із принципами корпоративної цілісності та суббрендингу (властивими східній моделі) [16].

Основна ідея змішаної моделі полягає в адаптивності бренду до культурного, соціального та економічного контексту окремих ринків. Компанії дедалі частіше розробляють мультиформатні брендові стратегії, які дозволяють одночасно зберігати глобальну ідентичність і враховувати локальні особливості. Це дозволяє створювати ефективну комунікацію з різними аудиторіями та забезпечувати сталість бренду в умовах мультикультурного простору [17].

Основними характеристиками змішаної моделі є [16]:

- інтеграція індивідуального брендингу зі стратегією материнської компанії, що дозволяє поєднувати гнучкість у просуванні товарів з єдністю корпоративного іміджу;
- локалізація ціннісних повідомлень, при якій глобальні бренди адаптують свою комунікацію, продуктову лінійку та сервіс до потреб конкретного регіону;
- використання цифрових платформ для управління репутацією, взаємодії з аудиторією та швидкого реагування на зміни в споживчих настроях;
- гібридна структура бренд-портфеля, у якій співіснують як автономні бренди, так і суббренди з різним ступенем незалежності.

Яскравим прикладом успішної реалізації змішаної моделі є транснаціональні компанії, зокрема Unilever або Nestle, які підтримують глобальну корпоративну стратегію, але водночас ефективно адаптують свої бренди до регіональних ринків, враховуючи культурні, релігійні та економічні особливості споживачів.

Таким чином, змішана модель бренд-менеджменту є проявом прагматичного підходу до управління брендом у ХХІ столітті. Вона дозволяє досягати балансу між стандартизацією та адаптацією, між глобальним масштабом та локальною релевантністю, що є особливо актуальним для компаній, які працюють у багатокультурних і динамічно змінних умовах глобалізованого ринку [17].

У подальшому доцільно розглянути можливості впровадження моделей бренд-менеджменту в умовах України, що дозволить оцінити адаптивний потенціал описаних підходів у контексті національної економіки.

Вибір та адаптація моделі бренд-менеджменту в українських реаліях мають спиратися на низку контекстуальних факторів, серед яких визначальними є рівень економічного розвитку, ступінь інституційної стабільності, сформованість маркетингової культури та специфіка поведінки споживачів. У зв'язку з цим доцільним є комплексний підхід до імплементації практик, притаманних західним, східним та змішаним моделям бренд-менеджменту, з урахуванням національних особливостей функціонування бізнес-середовища [16; 18].

Західна (англо-американська) модель, орієнтована на індивідуальний брендинг та агресивні маркетингові інструменти, є результативною у ринках з

високим рівнем конкуренції та розвиненими споживчими традиціями. Проте в умовах України її повна калька є недоцільною через відносно низький рівень довіри до брендів та фрагментованість інформаційного поля. Елементи цієї моделі можуть бути ефективними для компаній, що працюють у динамічних секторах (технології, споживчі товари), однак потребують глибокого культурного переосмислення.

Натомість східна (японська) модель, яка акцентує увагу на суббрендингу, корпоративному іміджі та гармонійній внутрішній культурі, є більш сумісною з вітчизняними реаліями в частині формування довгострокових відносин зі споживачами, підвищення стійкості брендів та посилення ролі корпоративної репутації [19]. Вона добре інтегрується в структуру компаній зі складною організаційною побудовою або в тих, що прагнуть підвищити цілісність бренд-архітектури.

Змішана модель, яка поєднує сильні сторони обох підходів, вважається найбільш адаптивною до українських реалій. Її гнучкість дозволяє одночасно враховувати прагнення до індивідуалізації брендів та необхідність у формуванні сталого корпоративного іміджу, що є критично важливим для виживання і зростання бізнесу в умовах турбулентного середовища [16].

Підсумовуючи, доцільність впровадження тієї чи іншої моделі бренд-менеджменту в Україні залежить не лише від зовнішніх характеристик ринку, а й від внутрішнього потенціалу підприємства до інституціоналізації брендових процесів, рівня його організаційної культури, стратегічних пріоритетів та здатності до інноваційної трансформації. Таким чином, ефективна бренд-стратегія в українських умовах має будуватися на принципах адаптивності, культурної релевантності та репутаційної сталості, що забезпечить як конкурентну гнучкість, так і довгострокову цінність бренду.

Загальний огляд основних моделей бренд-менеджменту дає нам змогу сформулювати розуміння різних підходів до побудови бренду в міжнародному контексті. Як продемонстровано на рис. 1.1, кожна з моделей має власні акценти у формуванні брендової політики та механізмах управління брендом. Водночас,

попри відмінності у стратегічних підходах, всі вони передбачають чітко структурований процес розбудови бренду – від ідентифікації цільової аудиторії до формування стійкої ринкової позиції та корпоративної ідентичності [18].

Далі у роботі ми розглянемо структурні елементи та етапи формування системи бренд-менеджменту. Такий аналітичний підхід дозволить теоретично окреслити архітектуру бренд-стратегії та обґрунтувати її застосування з позицій практичної реалізації в умовах українського ринку.

Формування сильного бренду – це складний, поетапний процес, який ґрунтується на глибокому розумінні ринкових умов, цільової аудиторії, конкурентного середовища та внутрішніх ресурсів підприємства. Відповідно до сучасних підходів до бренд-менеджменту, побудова бренду включає низку послідовних етапів (рис. 1.2), які забезпечують його впізнаваність, емоційне сприйняття і стійку ринкову позицію [16; 18].



Рисунок 1.2 – Основні етапи побудови бренду

Першим етапом є ідентифікація цільової аудиторії, що передбачає сегментування ринку та визначення груп споживачів, для яких створюється

бренд [17]. На цьому етапі аналізуються демографічні, психографічні та поведінкові характеристики потенційних клієнтів, їхні потреби, очікування й мотивації. Без точного розуміння споживача подальші етапи брендового планування ризикують бути відірваними від ринкової реальності.

Другим етапом виступає визначення ціннісної пропозиції бренду – ядра бренду, яке формує його унікальність. Це формулювання ключового повідомлення, яке має бути донесене до споживача, відображаючи як функціональні, так і емоційні вигоди продукту чи компанії. У цьому контексті важливо забезпечити відповідність між внутрішнім баченням бренду та його зовнішнім сприйняттям [19].

На третьому етапі відбувається розроблення брендової ідентичності: створюються назва бренду, логотип, візуальні та вербальні елементи комунікації. Ці складові повинні формувати цілісний образ, асоційований зі стратегічними цінностями компанії. Як зазначено в дослідженнях [17; 20], успішна айдентика має бути не лише впізнаваною, а й релевантною культурному та соціальному контексту цільового ринку.

Четвертий етап охоплює планування й вибір бренд-стратегії, що включає визначення типу бренду (корпоративний, продуктний, індивідуальний, суббренд), канали просування та комунікації, цінову політику, механізми просування і розширення бренду. У цьому процесі важливо враховувати глобальні тенденції та локальні особливості, адаптуючи модель управління брендом до конкретних ринкових умов.

Останнім етапом виступає упровадження стратегії та управління брендом, що передбачає її інтеграцію у всі рівні організаційної структури підприємства. На цьому етапі критичним є забезпечення послідовності у всіх точках контакту бренду зі споживачем. Як наголошується у фаховій літературі, саме операціоналізація бренду визначає його життєздатність та спроможність до довгострокового функціонування [20].

Як ми бачимо, процес побудови бренду є багаторівневим і системним, кожен етап послідовно формує основу для наступного. Успішність цього процесу

залежить від комплексного підходу до дослідження ринку, цільової аудиторії та відповідності бренд-стратегії загальній бізнес-моделі компанії.

Формування єдиного уявлення про бренд у свідомості цільової аудиторії є завершальним етапом стратегічного бренд-менеджменту та водночас основою для подальшого утримання конкурентної позиції.

Єдиний образ бренду – це результат цілеспрямованих зусиль підприємства щодо конструювання споживчого уявлення, яке поєднує раціональні характеристики товару або послуги з емоційним відгуком та асоціативним рядом. Цей процес починається з визначення ключових цінностей бренду і завершується закріпленням цих цінностей у свідомості споживача через узгоджені комунікаційні канали та точки контакту [16].

Суттєвим чинником, що забезпечує цілісність образу, є послідовність у брендових повідомленнях, дизайні, стилі спілкування, поведінці персоналу та сервісному середовищі. Всі ці елементи повинні відповідати загальній концепції бренду, оскільки будь-яка невідповідність створює когнітивний дисонанс у споживача, що в перспективі може зменшити рівень довіри до бренду.

Особливе значення в цьому контексті має асоціативне ядро бренду – набір емоцій, понять і візуальних образів, що формуються у свідомості цільової аудиторії в результаті контакту з брендом. Як зазначає Буняк Н. М. у праці [25], ефективне управління асоціативним рядом бренду вимагає систематичного аудиту сприйняття, адаптації ключових повідомлень і врахування зворотного зв'язку від споживачів.

Варто враховувати й те, що споживчий досвід, який формується під час взаємодії з брендом, часто має більш тривалий вплив на образ, ніж реклама чи зовнішні комунікації. Якісний, позитивний досвід взаємодії підсилює лояльність і створює емоційний зв'язок, який трансформує бренд у частину особистісної ідентичності споживача [19].

Процес бренд-менеджменту на сучасному підприємстві розглядається як багаторівнева система, яка охоплює як стратегічний, так і тактичний рівні управління. Згідно з підходами, представленими Любчук В. [17], структурно-

логічна модель включає послідовні етапи: аналіз ринку, ідентифікацію цільової аудиторії, формування концепції бренду, розробку унікальної торговельної пропозиції, планування комунікаційної стратегії та реалізацію інтегрованих маркетингових заходів. На кожному з етапів критично важливим є прийняття рішень, заснованих на аналітичних даних та з урахуванням зворотного зв'язку з ринковим середовищем.

Комунікація є ключовим елементом у формуванні стійкого образу бренду, оскільки вона забезпечує передачу ціннісного змісту, що стоїть за брендом. Як підкреслюється в дослідженні Холодної Ю. Є. [21], ефективні комунікативні зв'язки охоплюють не лише зовнішні повідомлення до споживачів, а й внутрішню комунікацію всередині організації, зокрема, інтеграцію працівників у бренд-культуру підприємства. Це сприяє послідовному позиціонуванню бренду на всіх рівнях взаємодії, зменшує ризик виникнення комунікаційних бар'єрів та підвищує довіру цільової аудиторії.

Інтеграція зворотного зв'язку в систему бренд-менеджменту є необхідною умовою підтримки актуальності та привабливості бренду. Йдеться про здатність підприємства не лише реагувати на зміну споживчих очікувань, а й проактивно адаптувати бренд до нових викликів. У дослідженні Буняка Н. М. [20] наголошено, що якісна система моніторингу дозволяє не лише фіксувати динаміку сприйняття бренду, але й виявляти слабкі ланки у комунікаціях. У даному випадку зворотний зв'язок виступає не лише індикатором ефективності бренд-стратегії, але й інструментом її оперативного коригування.

Отож, в результаті проведеного аналізу ми дійшли висновку, що формування концептуальних засад бренд-менеджменту в системі сучасного управління підприємством передбачає інтеграцію стратегічних, маркетингових і комунікаційних елементів, спрямованих на створення стійкої брендової ідентичності та посилення ринкових позицій компанії. Аналіз основних підходів до побудови бренд-менеджменту засвідчив, що кожна з розглянутих моделей має власні переваги та обмеження, обумовлені культурними, економічними та організаційними особливостями середовища, в якому функціонує бізнес.

1.3 Методологічні основи розробки та реалізації бренд-менеджменту в стратегічному управлінні підприємством

Становлення бренду та його подальший розвиток дедалі більше розглядаються як довгострокові інвестиції, здатні формувати капітал бренду, підтримувати імідж компанії, підвищувати її ринкову вартість і забезпечувати сталу конкурентну перевагу. Ефективний бренд-менеджмент, інтегрований у стратегічну систему управління, охоплює етапи формування й просування бренду, а також інструменти оцінювання його поточного стану та перспектив.

Управління брендом в стратегічному вимірі потребує обґрунтованої методологічної бази, яка дозволяє підприємству з одного боку – будувати чітку бренд-стратегію, з іншого – здійснювати постійний моніторинг її ефективності, що вимагає застосування відповідних підходів до кількісної та якісної оцінки бренду, які можуть відображати фінансові показники та сприйняття бренду цільовими аудиторіями.

Враховуючи різноманіття бізнес-моделей, цілей компаній і характеристик ринків, на яких вони діють, оцінювання бренду не може здійснюватися єдиним універсальним методом. Залежно від завдань бренд-менеджменту, практики використовують різні підходи до визначення вартості бренду, які умовно поділяють на фінансові, поведінкові та змішані [21]. Кожен із цих підходів має власні переваги, обмеження та доцільність використання в певному управлінському контексті. Тому комплексний аналіз цих методів є необхідною передумовою формування ефективної бренд-стратегії підприємства.

Фінансові методи ґрунтуються на аналізі грошових потоків, пов'язаних із використанням бренду. До них відносять, зокрема, метод надприбутку, роялті-відсотків, а також метод дисконтування грошових. Їх застосування дає змогу обґрунтувати бренд як джерело майбутніх економічних вигод, які можна перевести у грошовий еквівалент. Проте ці підходи часто ігнорують нематеріальні аспекти сприйняття бренду з боку споживачів, що обмежує їхню ефективність при стратегічному плануванні.

Поведінкові моделі, натомість, зосереджуються на суб'єктивному сприйнятті бренду цільовими аудиторіями. Вони враховують такі характеристики, як рівень лояльності споживачів, емоційне ставлення до бренду, ступінь впізнаваності та асоціативне навантаження. Одним із найбільш поширених інструментів у цій категорії є модель Brand Asset Valuator, яка оцінює чотири основні параметри – диференціацію, релевантність, знання та повагу до бренду. Поведінкові підходи мають особливе значення в умовах високої конкуренції, де емоційна прив'язаність до бренду стає вирішальним чинником у прийнятті рішень про покупку.

Змішані (комбіновані) методики намагаються об'єднати переваги фінансових та поведінкових підходів, дозволяючи здійснювати більш збалансовану оцінку бренду як економічного, так і маркетингового активу. Однією з таких моделей є підхід Interbrand, який враховує як фінансові показники (наприклад, прибутковість і прогнозовані грошові потоки), так і маркетингові характеристики – силу бренду, його позиціонування на ринку та лояльність клієнтів. Подібні системи є більш адаптованими до сучасного бізнес-середовища, оскільки відображають як кількісні, так і якісні параметри оцінки бренду, що дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Кожен із підходів окреслює свою площину у процесі стратегічного бренд-менеджменту. Однак для ефективного впровадження бренду в систему довгострокового управління, підприємству недостатньо обмежитися лише традиційними вимірами вартості. В умовах змінного ринку все більшої ваги набуває оцінка життєздатності бренду як цілісної системи. Йдеться не лише про цифри, а про діагностику стану бренду в динаміці, його відповідність внутрішнім ресурсам підприємства, сприйняття з боку аудиторії, здатність до зростання і пристосування.

Одним із сучасних підходів до оцінки бренду в стратегічному управлінні є концепція «здоров'я бренду», яка дозволяє комплексно дослідити його поточний стан і потенціал до зростання. Цей підхід базується на моделі, розробленій Л. де Чернатоні, що передбачає поступову оцінку основних елементів бренду не лише з фінансового, а й з емоційного, поведінкового та управлінського боку. Суть методу

полягає в тому, що кожен бренд оцінюється індивідуально – з урахуванням особливостей його архітектури, етапу розвитку та того, як він функціонує в рамках організації. Чернатоні пропонує використовувати набір питань, які дозволяють оцінити окремі аспекти бренду за шкалою від 0 до 5. Після цього розраховується середнє значення, яке дає змогу отримати загальну картину наскільки бренд є «здоровим» у контексті стратегічного управління.

Ключовим інструментом тут є так звана діаграма здоров'я бренду (табл. 1.2). Це графічне відображення сильних і слабких сторін бренду за кількома критеріями, серед яких: бачення бренду, організаційна культура, чіткість цілей, ідентичність, доступність ресурсів тощо. Наприклад, у випадку, змодельованому самим Чернатоні, бренд демонстрував сильну підтримку з боку внутрішньої корпоративної культури, але мав помітні прогалини у визначенні завдань і цільової аудиторії. Це вказує на необхідність коригування не лише зовнішньої комунікації, а й внутрішньої управлінської роботи з брендом [21].

Таблиця 1.2 – Діаграма «здоров'я бренду» за методикою Л. де Чернатоні

	Слабкий/Сильний ступінь					
	0	1	2	3	4	5
Бачення бренду						
Організаційна культура						
Задачі бренду:						
1. Доля ринку						
2. Вікові групи						
Сутність бренду						
Впровадження та пошук ресурсів для бренду:						
1. Фінансові ресурси						
2. Технічні ресурси						

Особливу увагу варто звернути на те, що в моделі враховується і ресурсна база бренду. У реальних умовах підприємства саме ці фактори часто стримують розвиток бренду. Якщо бракує коштів на маркетинг або ресурсів на інноваційне оновлення продукту, бренд втрачає свою динаміку, навіть за високої впізнаваності.

Ми погоджуємося, що методика «здоров'я бренду» – це цінний робочий інструмент для аналізу того, наскільки бренд готовий до довгострокового розвитку. Такий підхід дозволяє виявляти проблемні зони та формулювати конкретні управлінські рішення щодо їх усунення. У поєднанні з іншими інструментами стратегічного бренд-менеджменту, зокрема системою SMART-метрик, він формує базу для глибшого розуміння як ефективності бренду, так і його ролі в загальній бізнес-моделі компанії.

Оскільки ні фінансові, ні поведінкові методи не здатні самотійно охопити всю складність оцінювання бренду, з часом сформувався змішаний підхід. Його особливість у тому, що під час аналізу враховуються не лише показники прибутковості чи ринкової частки, а й емоційні, психологічні та поведінкові фактори, пов'язані зі сприйняттям бренду з боку споживачів. Такий підхід поєднує кількісні дані (наприклад, обсяги продажу, прибуток, витрати на маркетинг) із якісними (лояльність клієнтів, сила асоціацій, образ бренду), що дає змогу точніше сформувати його грошову вартість і краще розуміти стратегічний потенціал бренду.

Однією з найбільш відомих моделей у рамках цього підходу є система, запропонована С. Девісом і М. Данном. В її основі лежить використання SMART-метрик – вимірюваних параметрів, які дозволяють оцінити, наскільки ефективно компанія впроваджує бренд у свою стратегію. Ці метрики допомагають зв'язати бренд-орієнтовані рішення з конкретними результатами, на які можна впливати через управлінські дії [21].

Девіс і Данн також розвинули концепцію контактного брендингу (рис. 1.3). Вони запропонували вивчати ефективність бренду, зосередившись на ключових точках контакту між брендом і споживачем. Загалом таких точок виділяють понад тридцять, але їх умовно об'єднують у три основні групи.

Перша група – це контакти до покупки. Сюди входять реклама, PR, цифрові канали комунікації, які формують перше враження та інтерес до бренду. Саме на цьому етапі створюється початкове уявлення про бренд, його цінність і переваги.

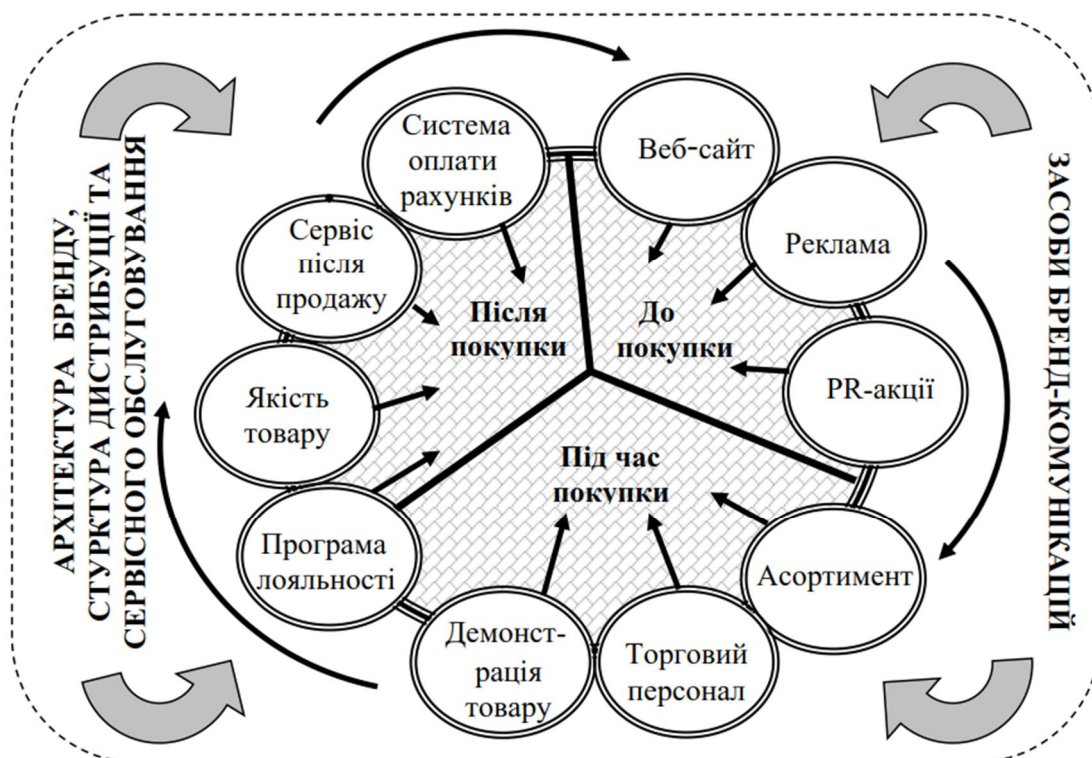


Рисунок 1.3 – Схема концепції контактного брендингу С. Девіса – М. Данна

Друга група точок формується в момент покупки. Тут ключову роль відіграє досвід у точці продажу: якість сервісу, професійність персоналу, атмосфера магазину, зручність навігації або UX інтерфейсу в онлайн-магазині. Усе це впливає на остаточне рішення купити саме цей бренд, а не альтернативу.

Третя група – післяпродажні контакти. Це сервісне обслуговування, консультації, підтримка, програми лояльності, клуби для постійних клієнтів. Саме ці взаємодії формують довгострокову прихильність до бренду, утримують споживачів і сприяють повторним покупкам.

Ретельна робота з усіма трьома групами точок контакту дозволяє будувати не просто продажі, а стабільну базу лояльної аудиторії, що прямо впливає на ринкову цінність бренду. Таким чином, змішаний підхід, зокрема модель Девіса – Данна, дає змогу сформулювати більш реалістичну оцінку ефективності бренд-менеджменту та приймати стратегічні рішення, засновані на системному аналізі взаємодії бренду з ринком [21].

Щоб оцінювання бренду було не лише описовим, а й корисним у прийнятті конкретних рішень, Девіс і Данн пропонують використовувати SMART-метрики – показники, які дозволяють вимірювати вплив бренду в рамках заданих цілей. Вибір конкретного набору метрик залежить від того, яке управлінське завдання стоїть перед компанією: підвищити впізнаваність, посилити лояльність або, наприклад, зайняти новий сегмент ринку. Автори поділяють ці метрики на кілька типів. До тактичних належать ті, що безпосередньо впливають на споживацьке рішення «тут і зараз». Це, зокрема, рівень обізнаності про бренд, глибина розуміння його цінностей, актуальність для споживача, довіра, здатність виконувати обіцянки, унікальність бренду, а також готовність покупця включити бренд у список розгляду при виборі [21].

Наприклад, якщо компанія прагне збільшити кількість нових клієнтів, їй варто сфокусуватися на метриках, які оцінюють знання про бренд, рівень довіри та його актуальність. Для розширення цільового ринку потрібно також аналізувати, наскільки бренд входить у порівняльний набір альтернатив, між якими споживач обирає. Це дозволяє зрозуміти, чи присутній бренд у свідомості потенційного клієнта взагалі, чи просто «випадає» з конкуренції через слабку комунікацію або непривабливе позиціонування.

Окрему категорію становлять стратегічні SMART-метрики. Їхнє завдання – показати загальний ефект від роботи з брендом у довгостроковій перспективі. До таких метрик зараховують, наприклад, зміну рівня лояльності клієнтів, динаміку споживчого досвіду, приріст у ринковій частці, а також фінансові показники, що пов'язуються з брендом. Вони дають змогу оцінити, наскільки ефективно бренд впливає на розвиток бізнесу в цілому, а не лише на окремі кампанії чи акції.

Важливо, що SMART-метрики дозволяють поєднувати різні джерела інформації (від опитувань споживачів до даних продажу) та формувати повну картину про стан і перспективи бренду. У поєднанні з контактним брендингом, вони створюють ефективну систему контролю, яка дозволяє не просто фіксувати проблеми, а й своєчасно реагувати на них у стратегічному управлінні.

Серед найбільш впливових і визнаних у світі моделей комплексного оцінювання брендів виокремлюється підхід компанії Interbrand. Його особливість у тому, що метод поєднує фінансові показники з поведінковими індикаторами, а також враховує ринкове оточення та правовий статус бренду. Такий підхід дозволяє сформувати більш повне уявлення про бренд як про нематеріальний актив, що генерує цілком реальні прибутки [22].

Оцінювання за Interbrand базується на чотирьох складових. Першим етапом є фінансове прогнозування: компанія визначає прибуток, що генерується всіма нематеріальними активами, і виокремлює з нього ту частку, яка припадає безпосередньо на бренд. Для цього використовується офіційно доступна фінансова інформація. Розрахунок проводиться за формулою, яка враховує операційний прибуток, задіяний капітал і так звану «безризикову» дохідність (наприклад, прибутковість державних облігацій).

Другий етап — визначення ролі бренду у створенні загального прибутку. Це означає, що бренд оцінюється з погляду його здатності впливати на рішення споживачів: наскільки він впливає на впізнаваність, вибір, лояльність. Саме тут ураховуються поведінкові чинники, які не можуть бути відображені в бухгалтерському балансі, але мають значний вплив на комерційні результати.

Третій етап – оцінка сили бренду. Interbrand застосовує сім критеріїв, серед яких – лідерство на ринку, стабільність, міжнародна присутність, здатність до адаптації, підтримка з боку компанії, юридичний захист тощо. За кожним з них бренд отримує бали, що формують загальний індекс сили. Далі за допомогою S-кривої, що зображено на рис. 1.4, рівняння якої є інтелектуальною власністю Interbrand, визначають відповідний індекс ставки. На основі цього індексу визначається бренд-мультиплікатор – коефіцієнт, який використовується у фінальній формулі для розрахунку загальної вартості бренду.

Завершальним кроком є безпосередній розрахунок вартості бренду, який проводиться шляхом множення оціненого прибутку від бренду на бренд-мультиплікатор. Такий підхід дозволяє врахувати не лише фінансову ефективність,

а й те, наскільки бренд стійкий, помітний на ринку й підтримується компанією в довгостроковій перспективі.

Система забезпечення фінансової безпеки торговельного підприємства			
Нормативне забезпечення	Наукове забезпечення	Інформаційне забезпечення	Ресурсне забезпечення
Чинне законодавство зі організації діяльності підприємства та регулювання фінансових відносин	Наукові дослідження та розробки з підвищення фінансової безпеки підприємств	Інформація, що стосується зовнішнього і внутрішнього середовища, яка здійснює вплив на фінансову безпеку	Забезпеченість ресурсами (фінансовими, кадровими тощо) необхідної кількості та якості
Підсистема забезпечення фінансової безпеки			
Формування	Управління	Підтримка	
Формування організаційної структури (центрів відповідальності). Механізм забезпечення	Функції управління Методи управління Важелі управління Механізм управління	Тактичне планування; Оперативне управління; Заходи забезпечення	
Бюджетна	Банківська	Страхова	
Фондова	Інвестиційна	Кредитно-боргова	
	Валютна		

Рисунок 1.4 – Визначення індексу ставки бренду

Попри популярність і широке визнання, методика Interbrand має і певні обмеження. Наприклад, вона передбачає наявність відкритих фінансових звітів, тому приватні компанії, які не розкривають ці дані, просто не потрапляють до рейтингу. Крім того, частина показників, зокрема оцінка сили бренду, ґрунтується на експертному судженні, що вносить елемент суб'єктивності. Також метод не враховує можливий синергетичний ефект між матеріальними й нематеріальними активами, а отже, може недооцінювати фактичну цінність бренду в реальних бізнес-умовах [22].

Проте, попри ці нюанси, підхід Interbrand є одним із наймасштабніших і найбільш структурованих серед існуючих моделей.

Ще один цікавий підхід до оцінювання бренду – функціональний, який орієнтується не на прибутковість чи ринкову частку, а на здатність бренду виконувати свої ключові функції. Йдеться про чотири основні напрями: економічну, ідентифікаційну, інформаційну та емоційну. Саме ці функції, як вважає дослідниця Д. Файвішенко, впливають на сприйняття бренду споживачем і формують його довіру до продукту, виробника та справедливості ціни [23].

Для кожної функції авторка пропонує свій механізм розрахунку абсолютної ефективності:

1. $EE_{ек}$ – абсолютна економічна ефективність, яка визначається як різниця між додатковим грошовим потоком, який генерує бренд протягом року, та витратами на його підтримку і просування:

$$EE_{ек} = \Delta ГП - B_{бр}, \quad (1.1)$$

де $\Delta ГП$ – додатковий грошовий потік,

$B_{бр}$ – витрати на бренд.

2. $EE_{ід}$ – ефективність ідентифікаційної функції, яка розраховується як частка цільової аудиторії, яка може згадати бренд (наприклад, за результатами спонтанного опитування), у загальній кількості ЦА:

$$EE_{ід} = N_{згад} / N_{ц}, \quad (1.2)$$

де $N_{згад}$ – кількість споживачів, які згадали бренд,

$N_{ц}$ – загальна чисельність цільової аудиторії.

3. $EE_{інф}$ – інформаційна ефективність – частка тих, хто вважає, що бренд має перевагу за критерієм «ціна/якість», порівняно з іншими:

$$EE_{інф} = N_{упевн} / N_{ц}, \quad (1.3)$$

де $N_{упевн}$ – кількість упевнених у перевагах бренду.

4. $EE_{емоц}$ – емоційна ефективність, яка розраховується як частка ЦА, яка має позитивні емоції щодо бренду:

$$EE_{емоц} = N_{позит} / N_{ц}, \quad (1.4)$$

де $N_{позит}$ – кількість позитивно налаштованих споживачів.

Щоб оцінити загальний рівень функціональності бренду, авторка пропонує формувати інтегральний показник ефективності ($ІП_{\phi}$), який враховує вагомість кожної функції. Він обчислюється за формулою:

$$ІП_{\phi} = (EE_{ек} \cdot \alpha_1 + EE_{ід} \cdot \alpha_2 + EE_{інф} \cdot \alpha_3 + EE_{емоц} \cdot \alpha_4), \quad (1.5)$$

де $\alpha_1... \alpha_4$ — коефіцієнти значущості, встановлені за результатами експертного опитування [23].

Ще один варіант функціонального підходу запропонувала К. Шведина індекс життєздатності бренду ($ІЖБ / BVI$), який враховує три ключові компоненти:

1. $ІЖБМ / BVIM$ — маркетинговий індекс, що базується на матриці капіталу бренду ($МКБ / BEM$) і вимірюється за допомогою споживчих опитувань, де кожен із 29 компонентів оцінюється за шкалою А–В–С.

2. $ІЖБФ / BVIF$ — фінансовий індекс, розраховується як частка прибутку в загальному обсязі продажів:

$$ІЖБФ = (П_{заг} - B_{заг}) / П_{заг}, \quad (1.6)$$

де $П_{заг}$ — загальний обсяг продажу,

$B_{заг}$ — сукупні витрати.

3. $ІЖБП / BVIP$ — поведінковий індекс, що відображає динаміку продажів у конкретній точці продажу або на певному ринку.

Усі три індекси об'єднуються в інтегральний $ІЖБ$, який дає змогу комплексно оцінити поточну життєздатність бренду. Проте слід зазначити, що метод досить складний для застосування, особливо коли йдеться про оцінювання не окремого бренду, а цілого портфеля [21].

Проведений аналіз методологічних основ оцінки бренду продемонстрував, що жоден з існуючих підходів не є універсальним. Разом з тим саме їх поєднання дозволяє отримати найбільш повну та релевантну оцінку, яка відповідає вимогам стратегічного управління.

Отже, у розділі 1 здійснено комплексне теоретико-методологічне дослідження сутності, концептуальних та методологічних засад бренд-менеджменту в системі сучасного стратегічного управління підприємством. У результаті аналізу наукових джерел встановлено, що бренд-менеджмент являє собою сукупність стратегічних і тактичних дій, спрямованих на формування, розвиток, підтримку та захист бренду як одного з ключових нематеріальних активів підприємства. Бренд-менеджмент виконує не лише маркетингову, але й управлінську функцію, оскільки здатен істотно впливати на ринкову вартість підприємства, забезпечувати його стійку конкурентну позицію, залучати нових клієнтів і підвищувати лояльність споживачів.

З'ясовано, що бренд у сучасному діловому середовищі сприймається не лише як знак ідентифікації продукції чи послуг, а як комплексна система цінностей, символів, емоційних асоціацій, яка формує споживчу поведінку та прийняття рішень. Саме тому формування бренду повинно ґрунтуватися на чітких концептуальних засадах, які включають визначення місії бренду, його позиціонування, ціннісної пропозиції, візуальної ідентичності, комунікаційної політики та довгострокової стратегії розвитку. Особливу роль у цьому контексті відіграє орієнтація на клієнта, інтеграція бренду у внутрішню організаційну культуру та формування репутаційного капіталу підприємства.

У межах розділу акцентовано увагу на таких підходах, як управління цінністю бренду, бренд-архітектура, корпоративний брендинг та персоніфікація бренду. Визначено, що бренд-менеджмент є системним процесом, який охоплює як зовнішню, так і внутрішню діяльність підприємства, передбачає формування унікального бренду з відповідним рівнем емоційного впливу, а також постійне відстеження ефективності реалізованих заходів через маркетингові та фінансові індикатори.

2 ОЦІНЮВАННЯ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПРАТ «ВІННИЦЬКИЙ МОЛОЧНИЙ ЗАВОД «РОШЕН»»

2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»»

Приватне акціонерне товариство «Вінницький молочний завод «Рошен» (ПрАТ ВМЗ «Рошен») є одним із провідних підприємств молочної галузі Вінниччини, діяльність якого охоплює виробництво та переробку молочної продукції. Його історія розпочалася з реорганізації орендного підприємства «Бершадський молочноконсервний комбінат». На підставі установчого договору і протоколу установчої конференції від 10 березня 1998 року було створено Закрите акціонерне товариство «Бершадьмолоко».

Засновниками підприємства стали учасники організації орендарів вказаного комбінату. На момент створення було сформовано статутний капітал у розмірі 27 170 акцій, що на той час становило 100 % власності товариства.

У 2011 році, відповідно до вимог чинного законодавства, зокрема Закону України «Про акціонерні товариства», відбулася зміна організаційно-правової форми, у результаті чого підприємство отримало статус публічного акціонерного товариства (ПАТ «Бершадьмолоко»). Подальші зміни відбулися у 2014 році, коли на загальних зборах акціонерів було ухвалено рішення про перейменування на ПАТ «Вінницький молочний завод «Рошен». Така зміна найменування відображала входження підприємства до складу корпорації ROSHEN та новий стратегічний вектор розвитку.

У 2017 році було прийнято чергове рішення загальних зборів акціонерів про зміну типу товариства з публічного на приватне. Відповідно, актуальна назва підприємства – Приватне акціонерне товариство «Вінницький молочний завод «Рошен». Товариство є правонаступником усіх майнових і немайнових прав, обов'язків та зобов'язань своїх попередніх організаційно-правових форм.

На сьогодні ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» є сучасним підприємством, яке реалізує виробничу діяльність із дотриманням високих стандартів якості, ефективно поєднуючи традиції молочної переробки з інноваційними підходами до організації виробництва та управління. Підприємство має налагоджену сировинну базу, використовує сучасне технологічне обладнання й орієнтується на виробництво продукції, що відповідає не лише національним, а й міжнародним вимогам до харчової безпеки [24].

Діяльність ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» здійснюється відповідно до чинного законодавства України. Основу правового регулювання функціонування підприємства становлять положення Цивільного кодексу України, Господарського кодексу України, Закону України «Про акціонерні товариства», а також низки інших нормативно-правових актів, що регулюють господарську діяльність, корпоративне управління, оподаткування, трудові відносини та екологічні стандарти. Крім того, діяльність Товариства регламентується Статутом, який визначає структуру управління, права й обов'язки акціонерів, порядок скликання та проведення загальних зборів, повноваження виконавчих органів тощо.

Акціонерний капітал Товариства має змішану структуру, яка поєднує участь корпоративних та індивідуальних власників. Найбільшим акціонером є дочірнє підприємство «Кондитерська корпорація «Рошен», частка якого у статутному капіталі становить 85,8578 %. Ще 10,7811 % акцій належить ТОВ «Центрально-Європейська кондитерська компанія», що також входить до структури корпорації. Окрім того, 455 фізичних осіб володіють сукупно 3,3611 % акцій, що свідчить про наявність міноритарного акціонерного представництва.

ПрАТ «ВМЗ «Рошен» оснащене сучасним обладнанням від провідного світового виробника «Tetra Pak» та керується програмою управління виробництвом Tetra PlantMaster. Це дозволяє забезпечити високий рівень автоматизації та контролю на всіх етапах виробничого процесу. Потужність підприємства дозволяє переробляти до 600 тонн молока на добу. Виробничі лінії здатні щоденно

випускати: до 50 тонн сухих молочних продуктів; до 30 тонн вершкового масла; до 18 тонн молочного жиру; до 75 тонн згущеного молока [25].

Асортимент продукції включає сухе молоко (знежирене, незбиране, карамелізоване), вершки, вершкове масло, згущене молоко та молочний жир. Продукція підприємства експортується до понад 50 країн світу, включаючи країни Європи, Азії, Америки, Океанії та Африки.

На підприємстві впроваджено систему управління якістю та безпечністю харчових продуктів відповідно до міжнародних стандартів ISO 9001 та ISO 22000. У 2016 році завод отримав сертифікат харчової безпеки FSSC 22000. Продукція регулярно проходить сертифікацію на відповідність вимогам стандартів «Halal» і «Kosher» [24].

Сировинна база підприємства охоплює 10 областей України, що забезпечує стабільне постачання високоякісного молока. Для транспортування сировини завод має власне автотранспортне підприємство з сучасними вантажними автомобілями.

У 2023 році на даху заводу була встановлена сонячна електростанція потужністю 588,6 кВт, що дозволяє зменшити залежність від традиційних джерел енергії та підвищити енергоефективність виробництва.

Штат підприємства налічує близько 250 працівників, які забезпечують безперебійну роботу виробничих ліній та контроль якості продукції.

ПрАТ «ВМЗ «Рошен» є сучасним високотехнологічним підприємством з потужною сировинною базою, розвиненою інфраструктурою та високим рівнем якості продукції, що дозволяє успішно конкурувати на міжнародному ринку.

Компанія функціонує на основі чітко визначеної організаційної та виробничої структури, що забезпечує ефективне управління всіма напрямками діяльності підприємства.

Організаційна структура ПрАТ «ВМЗ «Рошен» сформована відповідно до вимог чинного законодавства України, зокрема Закону України «Про акціонерні товариства». Підприємство має класичну для акціонерного товариства систему корпоративного управління, яка включає [24]:

1. Вищий орган управління – Загальні збори акціонерів, які ухвалюють ключові рішення щодо стратегії розвитку товариства, розподілу прибутку, затвердження фінансових звітів тощо.

2. Контрольні органи – Спостережна рада та Ревізійна комісія, які здійснюють нагляд за діяльністю виконавчого органу та фінансово-господарською діяльністю товариства.

3. Виконавчий орган – Правління, яке здійснює оперативне керівництво підприємством. Головою Правління є фактичний керівник підприємства, відповідальний за реалізацію стратегії, визначеної акціонерами.

У підпорядкуванні Голови Правління перебувають як адміністративні, так і виробничі підрозділи. Зокрема, до структури управління входять такі ключові посади:

1. Заступник Голови з питань закупівлі молока, який організовує роботу із заготівлі сировини, співпрацює з постачальниками та забезпечує стабільне постачання якісного молока.

2. Заступник Голови з автотранспорту, який відповідає за логістику, транспортні засоби та ефективну доставку як сировини, так і готової продукції.

3. Головний інженер, якому підпорядковуються інженерно-технічні служби, включаючи: інженера, головного механіка, начальника цеху, головного технолога, лабораторію.

Окрім технічного та виробничого блоку, в підпорядкуванні Голови Правління перебувають бухгалтерія та відділ кадрів. Бухгалтерія забезпечує ведення фінансової звітності, нарахування заробітної плати, облік транспорту та закупівель. Відділ кадрів виконує функції управління персоналом, включаючи підбір, оформлення, навчання та мотивацію працівників.

Виробнича структура ПрАТ «ВМЗ «Рошен» має цехову побудову. Вона включає основне виробництво – цехи, які безпосередньо займаються переробкою молока та виготовленням продукції, – а також допоміжні та обслуговуючі служби, що забезпечують безперебійну роботу підприємства.

Цехова модель дозволяє гнучко реагувати на зміну обсягів виробництва, модернізацію обладнання та запровадження нових технологій. Лабораторія, що входить до складу виробничого блоку, здійснює контроль якості сировини та готової продукції на кожному етапі технологічного процесу.

Загалом, організаційна структура ПрАТ «ВМЗ «Рошен» (рис. 2.1) характеризується чітким розподілом повноважень і відповідальності, що сприяє ефективному функціонуванню підприємства, досягненню виробничих цілей і підтриманню високих стандартів якості продукції [25].

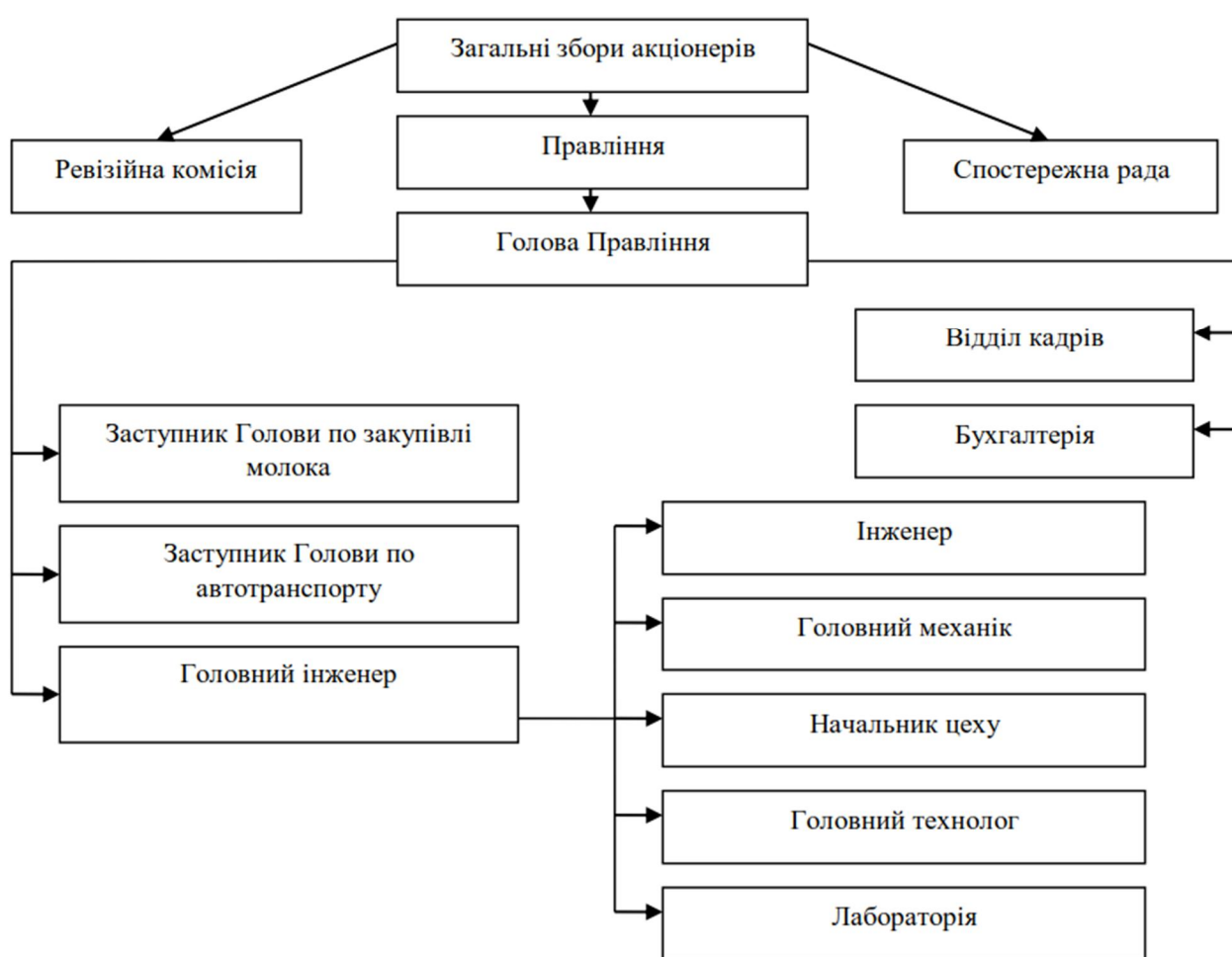


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»»

Одним із основних напрямів стратегічного розвитку ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» є активна зовнішньоекономічна діяльність, зокрема

експорт готової молочної продукції. Підприємство має стабільно сформовані канали збуту продукції на міжнародному ринку, що свідчить про високий рівень конкурентоспроможності та довіру з боку іноземних споживачів.

На сьогоднішній день компанія здійснює постачання продукції у понад 40 країн світу. Серед основних країн-імпортерів можна виділити: Афганістан, Албанію, Алжир, Азербайджан, Багамські Острови, Бахрейн, Бангладеш, Вірменію, Ботсвану, Бразилію, Білорусь, Канаду, Китай, Колумбію, Кіпр, Грузію, Німеччину, Грецію, Індонезію, Іран, Ізраїль, Йорданію, Кувейт, Киргизстан, Ліван, Малайзію, Маврикій, Молдову, Оман, Нігерію, Пакистан, Перу, Саудівську Аравію, В'єтнам, Сирію, Об'єднані Арабські Емірати, Єгипет та інші. Така широка географія експорту свідчить про високий рівень міжнародного визнання продукції підприємства та ефективну маркетингову політику на світовому ринку.

Якість продукції, що випускається ПрАТ «ВМЗ «Рошен», підтверджується відповідністю міжнародним стандартам. Зокрема, на підприємстві впроваджено і сертифіковано такі системи якості, як ISO 9001 (система управління якістю), ISO 22000 (система управління безпечністю харчових продуктів), а також сертифікати Halal та Kosher, що забезпечують відповідність продукції релігійним нормам мусульманських та єврейських споживачів відповідно. Це відкриває підприємству доступ до ринків країн з особливими культурними вимогами до продуктів харчування.

ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» є одним із провідних виробників молочної продукції в Україні. Завдяки постійній модернізації, оновленню технологічного обладнання та реконструкції виробничих площ, підприємство виробляє конкурентоспроможну продукцію, яка відповідає світовим зразкам як за якісними показниками, так і за зовнішнім виглядом та упаковкою.

Асортимент продукції, що випускається, є досить широким і охоплює такі основні категорії:

- масло тваринне;
- сири та сирні продукти;
- суха сироватка;

– цільномолочна продукція.

Саме ці види продукції формують основну частину доходу підприємства. За даними фінансової звітності, практично 100 % виручки ПрАТ «ВМЗ «Рошен» у 2024 році було отримано саме за рахунок реалізації готової молочної продукції.

У забезпеченні виробництва важливу роль відіграє сировинна база. Основними постачальниками молока є сільськогосподарські підприємства та домогосподарства Бершадського району та інших регіонів Вінницької області. Така система постачання дозволяє забезпечити стабільність у заготівлі сировини, однак сезонні коливання обсягів заготівлі молока, притаманні аграрному сектору, впливають на виробничий процес та цінову політику.

Однією з перспективних сфер розвитку підприємства є розширення виробництва сирів, які мають високий попит як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Однак реалізація цієї стратегії стримується обмеженістю сировинних ресурсів. Нестача молока, зумовлена як сезонними, так і структурними чинниками, спричиняє підвищення закупівельних цін на сировину, що в свою чергу впливає на собівартість і роздрібну вартість готової продукції.

Аналіз зовнішньоекономічної діяльності та ресурсного потенціалу ПрАТ «ВМЗ «Рошен» дозволяє зробити висновок про те, що підприємство займає міцні позиції як на національному, так і на міжнародному ринках.

Динаміка кількості працівників ПрАТ «ВМЗ «Рошен» за 2021-2024 роки подана на рис. 2.2 [26].

У 2021 році на підприємстві працювало 243 особи. У наступні роки спостерігається тенденція до зменшення кількості персоналу: у 2022 році їхня чисельність зменшилася на 19 осіб (до 224), що може свідчити про оптимізацію кадрового складу або скорочення виробничих потужностей. У 2023 році відбулося незначне зростання – кількість працівників збільшилась на 3 особи (до 227), а в 2024 році – ще на одну особу (до 228), що може свідчити про стабілізацію кадрової політики підприємства або поступове нарощування виробничої діяльності.

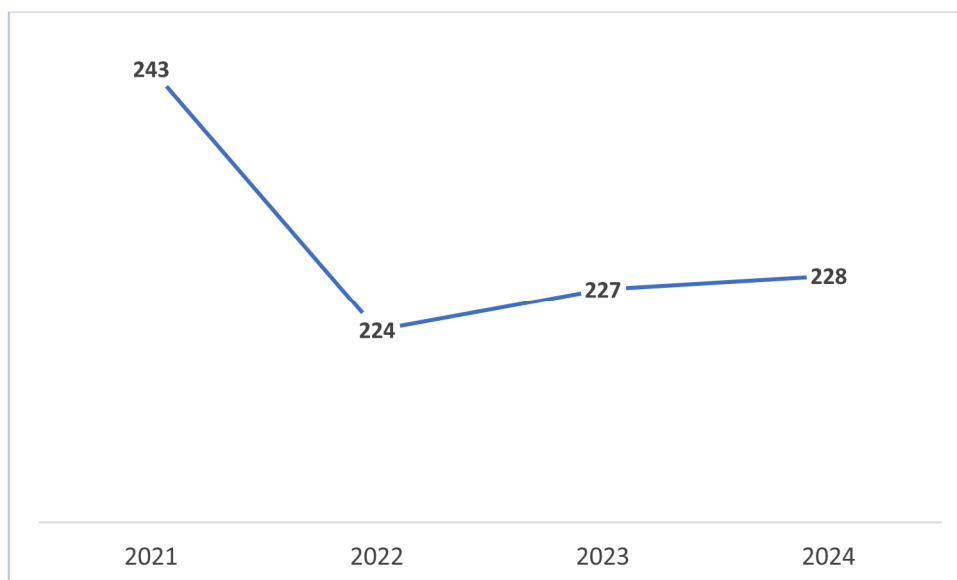


Рисунок 2.2 – Динаміка кількості працівників ПрАТ «ВМЗ «Рошен» за 2021-2024 роки

Загалом, за чотири роки спостерігається зниження кількості працівників на 15 осіб, або приблизно на 6,2% у порівнянні з 2021 роком. Така динаміка свідчить про помірну кадрову реструктуризацію, яка, ймовірно, була спрямована на підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Водночас, збереження відносно стабільного рівня чисельності у 2023–2024 роках може вказувати на досягнення оптимального рівня зайнятості відповідно до потреб підприємства.

Аналіз конкурентного середовища ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» дозволяє оцінити його позиції на ринку та визначити основні виклики й можливості для подальшого розвитку.

У регіональному контексті ВМЗ «Рошен» конкурує з такими підприємствами, як ТОВ «Люстдорф» (м. Іллінці), ПрАТ «Літинський молокозавод» та іншими молокопереробними підприємствами Вінницької області. Ці компанії мають подібний асортимент продукції та орієнтуються на схожі ринки збуту [27].

ВМЗ «Рошен» є основним постачальником молочної сировини для кондитерських фабрик корпорації «Рошен», що забезпечує стабільний попит на його продукцію. Завдяки високим стандартам якості та впровадженню

міжнародних сертифікатів, підприємство успішно експортує продукцію до країн Європейського Союзу.

Підприємство має значні виробничі потужності, що дозволяє виготовляти до 50 тонн сухих молочних продуктів, до 30 тонн масла, до 10 тонн молочного жиру та до 75 тонн згущеного молока на добу. Це забезпечує йому конкурентну перевагу в масштабах виробництва та можливість оперативно реагувати на зміну попиту.

У 2024 році виторг ВМЗ «Рошен» зріс на 20,5%, досягнувши 4,3 млрд грн, а прибуток підприємства збільшився на 13,3%, склавши 226,7 млн грн. Ці показники свідчать про ефективну фінансову діяльність та здатність підприємства адаптуватися до ринкових умов. AgroReview

ВМЗ «Рошен» займає стабільну позицію на ринку молокопереробної продукції, маючи значні виробничі потужності, високі стандарти якості та стабільний попит з боку корпорації «Рошен». Проте, наявність сильних регіональних конкурентів вимагає постійного вдосконалення виробничих процесів, розширення асортименту та активної маркетингової стратегії для збереження та зміцнення ринкових позицій.

2.2 Аналіз стратегічних можливостей розвитку бренд-менеджменту на базі ПрАТ «ВМЗ «Рошен»»

У процесі формування ефективної системи бренд-менеджменту важливу роль відіграє фінансова стабільність підприємства та здатність раціонально використовувати наявні ресурси. Саме тому доцільним є попередній аналіз фінансового стану ПрАТ «ВМЗ «Рошен»», який дозволяє оцінити внутрішні передумови для реалізації брендової стратегії. Відповідні показники наведено на основі даних фінансової звітності підприємства, зокрема Балансу та Звіту про фінансові результати (додаток Б).

Проаналізуємо основні економічні показники роботи ПрАТ «ВМЗ «Рошен» за останні два роки, значення яких подано у табл. 2.1 [26].

Таблиця 2.1 – Економічні показники роботи ПрАТ «ВМЗ «Рошен»

Показник	Значення		Відхилення значень 2024 р. від 2023 р.	
	2023 рік	2024 рік	Абс. знач.	Темп приросту, %
Загальна вартість майна, грн	1 105 420	1 171 446	66 026	6,0
Необоротні активи, грн	213 247	371 929	158 682	74,4
Оборотні активи, грн	910 138	891 625	-18 513	-2,0
Власний капітал, грн	884 535	987 230	102 695	11,6
Залучений капітал, грн	220 885	184 216	-36 669	-16,6
Собівартість реалізованої продукції, грн	3 258 322	4 321 559	1 063 237	32,6
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, грн	3 583 877	4 321 559	737 682	20,6
Валовий прибуток, грн	325 555	371 241	45 686	14,0
Фінансовий результат від операційної діяльності, грн	243 124	276 669	33 545	13,8
Фінансовий результат до оподаткування, грн	244 035	276 680	32 645	13,4
Чистий прибуток, грн	200 107	226 023	25 916	13,0

На основі даних таблиці 2.1 можна зробити висновок, що в 2024 році фінансово-господарська діяльність ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» загалом демонструє позитивну динаміку.

Загальна вартість майна підприємства (валюта балансу) у 2024 році збільшилась на 66 026 грн, що становить приріст на 6,0% порівняно з 2023 роком. Це свідчить про зростання масштабів діяльності підприємства та розширення його економічного потенціалу.

Особливу увагу заслуговує динаміка необоротних активів, які зросли на 158 682 грн (на 74,4%). Такий різкий приріст необоротних активів свідчить про значні капітальні інвестиції, ймовірно, в модернізацію виробництва, закупівлю обладнання або інші довгострокові інвестиційні проєкти. Водночас оборотні активи зменшились на 18 513 грн, або на 2,0%, що може свідчити про ефективніше їх використання або скорочення запасів у межах оптимізації обігового капіталу.

У структурі пасивів переважає власний капітал, який у 2024 році зріс на 102 695 грн, що становить 11,6 % приросту. Це свідчить про підвищення фінансової

стабільності підприємства та його здатність фінансувати діяльність за рахунок внутрішніх ресурсів.

Залучений (позиковий) капітал, навпаки, зменшився на 36 669 грн (-16,6%), що може мати як позитивне, так і потенційно негативне значення. З одного боку, зниження зовнішніх зобов'язань зменшує фінансові ризики. З іншого – це може свідчити про обмеження підприємства у доступі до кредитних ресурсів або небажання керівництва їх залучати для стимулювання зростання.

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції за рік зріс на 737 682 грн, або на 20,6 %, що є безумовно позитивним результатом. Проте темпи зростання собівартості реалізованої продукції були вищими – 32,6 %, що може свідчити про подорожчання сировини, енергоносіїв або зростання інших виробничих витрат.

Внаслідок цього валовий прибуток зріс лише на 14,0 %, а саме на 45 686 грн, що свідчить про дещо знижений рівень ефективності господарської діяльності. Тим не менш, підприємство демонструє зростання всіх ключових показників прибутковості: операційний прибуток зріс на 33 545 тис. грн (13,8%); фінансовий результат до оподаткування – на 32 645 тис. грн (13,4%); чистий прибуток – на 25 916 тис. грн (13,0%).

Це свідчить про збереження прибуткової моделі діяльності, хоча темпи приросту прибутку дещо поступаються темпам приросту виручки та собівартості.

Показники оцінки фінансового стану підприємства по загальній методиці включають п'ять груп показників: показники майнового стану, показники рентабельності, показники ділової активності, показники фінансової стійкості та показники платоспроможності підприємства. Розрахунки даних показників проведемо в табл. 2.2 [26].

Аналізуючи дані табл. 2.2, можна зробити висновок, що фінансова діяльність ПрАТ «ВМЗ «Рошен»» у 2024 році характеризується неоднозначною динамікою. Частина показників демонструє позитивні зрушення, що свідчить про зростання ефективності використання ресурсів та покращення платоспроможності, однак

деякі ключові коефіцієнти рентабельності мають негативну динаміку, що потребує додаткової уваги з боку менеджменту.

Таблиця 2.2 – Аналіз фінансових показників діяльності ПрАТ «ВМЗ «Рошен»

Показник	Значення		Відхилення значень 2024 р. від 2023 р.	
	2023 рік	2024 рік	Абс. знач.	Темп приросту, %
Коефіцієнт рентабельності активів	0,18	0,19	0,01	6,6
Коефіцієнт рентабельності продажу	0,06	0,05	0,00	-6,3
Коефіцієнт рентабельності витрат	0,10	0,09	-0,01	-14,0
Коефіцієнт оборотності активів	3,24	3,69	0,45	13,8
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	12,31	18,35	6,04	49,0
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	6,45	8,31	1,86	28,8
Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	29,65	19,90	-9,76	-32,9
Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	56,56	43,92	-12,64	-22,4
Коефіцієнт мультиплікації	1,25	1,19	-0,06	-5,1
Коефіцієнт фінансової стійкості	4,00	5,36	1,35	33,8
Коефіцієнт фінансового лівериджу	0,63	0,53	-0,10	-16,1

Показники рентабельності мають переважно негативну динаміку. Коефіцієнт рентабельності активів зріс з 0,18 до 0,19 (на 6,6 %), що свідчить про деяке покращення ефективності використання активів підприємства у створенні прибутку. Однак інші два показники – рентабельність продажу та рентабельність витрат – знизилися: з 0,06 до 0,05 (на 6,3 %) та з 0,10 до 0,09 (на 14,0 %) відповідно. Це свідчить про зменшення прибутковості реалізованої продукції та підвищення відносної собівартості виробництва. Отже, попри загальне зростання доходності активів, зниження ефективності витрат і прибутковості продажів може свідчити про тиск витрат або посилення конкуренції на ринку.

Показники оборотності мають позитивну динаміку, що є ознакою покращення ділової активності підприємства.

Коефіцієнт оборотності активів зріс з 3,24 до 3,69 (на 13,8 %), що вказує на прискорення обороту активів і, відповідно, підвищення ефективності їх використання.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості також зріс (на 28,8 %), що свідчить про покращення процесу стягнення коштів з покупців. У свою чергу, строк погашення дебіторської заборгованості скоротився на 12,64 днів (22,4 %), що підтверджує зростання платіжної дисципліни контрагентів.

Аналогічно, показники, що характеризують кредиторську заборгованість, мають позитивну динаміку: коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості зріс на 49,0 %, а строк її погашення скоротився на 9,76 днів (на 32,9 %). Це свідчить про здатність підприємства оперативніше розраховуватись із постачальниками, що позитивно впливає на його репутацію та фінансову стабільність.

Показники фінансової стійкості та структури капіталу свідчать про зміцнення позицій підприємства.

Коефіцієнт фінансової стійкості зріс з 4,00 до 5,36 (на 33,8 %), що вказує на суттєве збільшення частки власного капіталу в структурі фінансування активів. Коефіцієнт фінансового лівериджу зменшився на 0,10 (на 16,1 %), а коефіцієнт мультиплікації – на 0,06 (на 5,1 %), що означає зменшення залежності підприємства від залучених коштів і зниження фінансового ризику. Такі зміни можна вважати позитивними з огляду на зменшення кредитного навантаження.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зазначити, що підприємство демонструє загальні ознаки покращення ділової активності та фінансової стійкості. Прискорення оборотності активів, дебіторської та кредиторської заборгованості свідчить про ефективніше управління оборотним капіталом. Зміцнення капітальної структури та зменшення фінансової залежності – позитивні зміни, що підвищують інвестиційну привабливість підприємства.

Однак, зниження ключових показників рентабельності вказує на наявність певних внутрішніх проблем, пов'язаних із підвищенням витрат або зменшенням

прибутковості реалізації. Це може бути викликано як зростанням цін на сировину, так і посиленням конкурентного тиску на ринку. У зв’язку з цим, доцільним є проведення поглибленого аналізу витратної частини діяльності підприємства та впровадження заходів із підвищення маржинальності.

Отже, хоча фінансовий стан ПрАТ «ВМЗ «Рошен»» у 2024 році можна оцінити як стабільний із позитивними тенденціями, питання зниження рентабельності потребує уваги та реагування з боку управлінського персоналу.

Одним із важливих етапів аналізу процесу формування та функціонування системи бренд-менеджменту у ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»» є вивчення його поточного стратегічного положення на ринку. З цією метою доцільно застосувати SWOT-аналіз – методику, що дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості й загрози [30], які формують його ринкове середовище та впливають на розробку й реалізацію бренд-стратегії.

Положення підприємства на ринку значною мірою залежить від того, наскільки ефективно воно реагує на зовнішні виклики та використовує внутрішній потенціал. Аналізуючи ситуацію, важливо виокремити найбільш суттєві чинники, які або відкривають нові можливості, або створюють потенційні ризики для стабільного розвитку. Взаємопов’язане дослідження зовнішнього середовища та внутрішніх ресурсів дозволяє сформувати обґрунтовану стратегічну позицію та адаптувати систему бренд-менеджменту до умов ринку.

У цьому контексті результати SWOT-аналізу ПрАТ «ВМЗ «Рошен»» наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – SWOT-аналіз ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»»

№ п/п	Назва	Докладний опис
1	2	3
Сильні сторони		
1	Впізнаваний бренд і позитивний імідж	Завдяки співпраці з корпорацією «Рошен», підприємство має високий рівень довіри серед ділових партнерів, що сприяє формуванню позитивного бренду та полегшує вихід на нові ринки

Продовження табл. 2.3

1	2	3
2	Висококваліфікований персонал	Компанія має кадровий потенціал, здатний впроваджувати сучасні підходи до управління брендом, маркетингу та виробництва
Слабкі сторони		
3	Висока якість продукції та сучасні технології	Виробництво продукції відповідає міжнародним стандартам якості (НАССР, ISO), що сприяє формуванню лояльності до бренду з боку корпоративних клієнтів
1	Обмежена товарна лінійка під власною ТМ	Основний обсяг виробництва реалізується для потреб корпорації, тому бренд підприємства недостатньо представлений на споживчому ринку
2	Недостатній контроль кінцевих точок збуту	Відсутність розвиненої системи контролю товарного руху та зворотного зв'язку з кінцевим споживачем ускладнює побудову ефективної брендової стратегії
3	Низький рівень комунікаційної активності	Відсутність масштабних рекламних кампаній та просування у цифровому середовищі знижує пізнаваність бренду серед широкої аудиторії
Можливості		
1	Розширення впізнаваності ТМ на внутрішньому ринку	Створення та просування власної споживчої марки дозволить підприємству зміцнити позиції на внутрішньому ринку молочної продукції
2	Оптимізація управління фінансовими потоками	Впровадження ефективного фінансового менеджменту (контроль дебіторської заборгованості, логістичних витрат) дозволить збільшити інвестиції в розвиток бренду
Загрози		
1	Втрата ключових спеціалістів через конкуренцію на ринку праці	Обмеженість матеріального стимулювання може призвести до відтоку досвідчених кадрів у компанії-конкуренти
2	Зростання собівартості продукції	Коливання валютного курсу, підвищення цін на сировину та пакувальні матеріали можуть знизити рентабельність та обмежити можливості для бренд-просування

Використовуючи власні сильні сторони та ринкові можливості, ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» має потенціал успішно долати зовнішні загрози, а також трансформувати внутрішні слабкі сторони на конкурентні переваги. У межах стратегічного планування важливо здійснити глибший аналіз чинників зовнішнього середовища, що можуть як сприяти розвитку, так і загрожувати стабільності підприємства.

Наступним кроком аналізу є деталізація виявлених загроз і можливостей через побудову відповідних матриць (табл. 2.4 та табл. 2.5), що дозволяє оцінити їх вплив і ймовірність реалізації. Аналіз виявлених загроз (табл. 2.4) показує, що найбільш

імовірною з негативних подій є зміни в регуляторному середовищі, які можуть мати руйнівні наслідки для діяльності підприємства у разі порушення умов експорту, сертифікації або обмеження державною політикою. Також високу ймовірність мають поява нових конкурентів на ринку та міграція кваліфікованого персоналу до інших компаній, що, хоч і спричиняє легші наслідки, проте впливає на стабільність внутрішніх процесів.

Таблиця 2.4 – Аналіз загроз з боку конкурентних сил

Наслідки загроз Ймовірність реалізації загрози	Руйнівні (Р)	Тяжкі (Т)	Легкі (Л)
Висока (В)	ВР – Зміни законодавства	ВТ – Посилення конкуренції з боку нових гравців ринку	ВЛ – Перехід кваліфікованого персоналу до конкурентів
Середня (С)	СР – Зростання цін на сировину	СТ – Втрата ключових клієнтів	СЛ – Падіння попиту через підвищення цін

Таблиця 2.5 – Аналіз можливостей, що з'являються на ринку

Вплив можливостей Ймовірність використання можливостей	Сильний (С)	Помірний (П)	Слабкий(Сл)
Висока (В)	ВС – Розширення збутових ринків для продукції власного бренду	ВП – Управління грошовими потоками (зокрема дебіторською заборгованістю)	ВСл – Посилення позицій на внутрішньому ринку
Середня (С)	СС – Вливання інвестицій у маркетинг і бренд-комунікації	СП – Розширення продуктової лінійки	ССл – Створення омніканального бренду та онлайн-продажів

Щодо можливостей (табл. 2.5), найбільш перспективними для підприємства є розширення ринку збуту завдяки формуванню власної торгової марки, посилення контролю за грошовими потоками та інвестиції в маркетингову діяльність. У сучасних умовах підвищеної конкуренції це дозволить зміцнити бренд і посилити впізнаваність продукції на рівні кінцевого споживача.

Отже, аналіз загроз (табл. 2.4) та можливостей (табл. 2.5), що формуються під впливом конкурентного середовища та внутрішніх ресурсів підприємства, дозволяє зробити висновок про необхідність стратегічного поєднання виявлених факторів для формування ефективної системи бренд-менеджменту. Важливим етапом є встановлення взаємозв'язків між сильними та слабкими сторонами підприємства і зовнішніми можливостями та загрозами. Для цього доцільним є побудова матриці взаємозв'язків SWOT-аналізу, яка представлена у табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Матриця взаємозв'язків SWOT-аналізу ПрАТ «ВМЗ «Рошен»»

Фактори зовнішнього середовища	Можливості	Загрози
Внутрішні фактори	М1. Вихід на нові ринки збуту М2. Підвищення ефективності маркетингу М3. Цифрова трансформація продажів і просування	З1. Посилення конкуренції З2. Перехід персоналу до конкурентів З3. Зміни в регуляторному середовищі
Сильні сторони	Сильні сторони / можливості	Сильні сторони / загрози
S1. Висока якість продукції S2. Впізнаваність бренду «Рошен» S3. Кваліфікований персонал	S1 + M1 – Висока якість продукції сприятиме виходу на нові ринки збуту. S2 + M2 – Бренд «Рошен» дозволяє ефективно залучати інвестиції в маркетинг. S3 + M3 – Кваліфікований персонал здатний реалізувати цифрові стратегії продажів.	S2 + Z1 – Впізнаваний бренд допоможе протидіяти посиленню конкуренції. S3 + Z2 – Утримання персоналу можливе завдяки розвитку системи мотивації. S1 + Z3 – Висока якість допоможе зберегти ринки навіть при зміні регуляцій.
Слабкі сторони	Слабкі сторони / можливості	Слабкі сторони / загрози
W1. Недостатній асортимент W2. Слабкий маркетинг W3. Обмежене позиціонування	W1 + M1 – Розширення асортименту дозволить краще задовольнити потреби нових ринків. W2 + M2 – Вливання в маркетинг компенсує слабку рекламну активність. W3 + M3 – Онлайн-комунікації допоможуть переосмислити позиціонування бренду.	W2 + Z1 – Недостатній маркетинг може посилити вразливість до агресивних дій конкурентів. W3 + Z2 – Обмежене позиціонування не дозволить ефективно конкурувати за кадри. W1 + Z3 – Вузкий асортимент підвищує ризики втрат від змін законодавства.

Матриця взаємозв'язків дозволяє ідентифікувати перспективні напрями стратегічного розвитку підприємства. Зокрема, активне використання сильних сторін у поєднанні з ринковими можливостями забезпечує конкурентні переваги, а робота над слабкими сторонами у контексті потенційних загроз дозволяє своєчасно нейтралізувати ризики.

Таким чином, проведений SWOT-аналіз показав, що серед найбільш значущих сильних сторін ПрАТ «ВМЗ «Рошен»» слід відзначити високу якість продукції, впізнаваність бренду через асоціацію з корпорацією «Рошен», а також висококваліфікований персонал. Водночас слабкими сторонами залишаються обмежена власна товарна лінійка та слабка маркетингова активність.

Ураховуючи результати проведеного аналізу, обґрунтованим є подальше вивчення організаційної структури маркетингового напрямку діяльності підприємства, зокрема функціонування відділу маркетингу. Такий підхід дозволяє оцінити, наскільки внутрішня система управління маркетинговими процесами відповідає стратегічним цілям компанії, а також визначити потенціал цього підрозділу у забезпеченні ефективного бренд-менеджменту. Аналіз маркетингової діяльності дає змогу глибше зрозуміти, як реалізуються функції стратегічного позиціонування, комунікаційного впливу на споживача та ринкової адаптації, що є особливо важливим в умовах динамічного і конкурентного середовища.

Структура відділу маркетингу ПрАТ «ВМЗ «Рошен»» представлена на рис. 2.3.

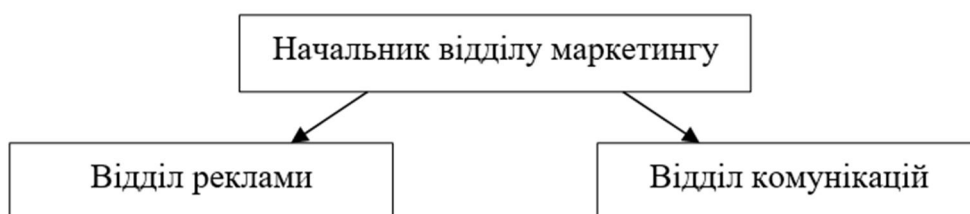


Рисунок 2.3 – Організаційна структура відділу маркетингу
ПрАТ «ВМЗ «Рошен»»

Як ми бачимо з рис. 2.3, відділ маркетингу ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» має функціональну структуру. Начальник відділу маркетингу відповідає за координацію та управління всією маркетинговою діяльністю підприємства, забезпечуючи реалізацію маркетингової стратегії на всіх рівнях.

Фахівці відділу займаються аналізом асортименту продукції, формуванням цінової політики та іншими ключовими напрямками маркетингу. Спільно з менеджерами з продажу вони розробляють товарну стратегію і визначають оптимальні цінові позиції на ринку.

Також працівники відділу маркетингу відповідають за планування, організацію, збір та обробку даних маркетингових досліджень, які охоплюють як внутрішнє, так і зовнішнє маркетингове середовище підприємства. При необхідності до проведення досліджень залучаються зовнішні експертні компанії та агентства для отримання більш комплексної і достовірної інформації.

Окремо у структурі відділу виділено підрозділ реклами, який спеціалізується на плануванні, організації та контролі рекламних кампаній, а також на активностях із просування продукції і стимулювання збуту. Цей підрозділ є важливим інструментом реалізації бренд-менеджменту і підвищення впізнаваності торгових марок підприємства.

Важливим аспектом маркетингового забезпечення діяльності ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» є ефективна взаємодія відділу маркетингу з іншими підрозділами підприємства, а також його роль і місце у загальній структурі управління компанією. Організаційно відділ маркетингу підпорядковується безпосередньо керівництву підприємства, що гарантує незалежність його позиції від інших відділів і дає можливість об'єктивно оцінювати внутрішні можливості заводу при формуванні маркетингової стратегії.

У своїй роботі відділ маркетингу тісно взаємодіє з виробничими, комерційними, фінансовими та іншими службами, що сприяє досягненню стратегічних комерційних цілей підприємства. Щоб уникнути конфліктів і забезпечити скоординованість дій, маркетингова стратегія затверджується на

корпоративному рівні і доводиться до кожного співробітника, забезпечуючи єдність розуміння та підтримку загальних цілей.

Спираючись на ринкову концепцію управління, у структурі відділу маркетингу ПрАТ «ВМЗ «Рошен» можна виділити чотири основні функціональні блоки, кожен з яких включає низку підфункцій:

Начальник відділу маркетингу відповідає за:

- планування маркетингової діяльності;
- організацію та координацію маркетингових процесів;
- інформаційне забезпечення прийняття рішень;
- контроль виконання маркетингових завдань.

Група маркетингових досліджень займається:

- вивченням ринкових тенденцій;
- аналізом поведінки та потреб споживачів;
- оцінкою продукції та конкурентного середовища;
- аналізом внутрішніх ресурсів і можливостей підприємства.

Група реклами та стимулювання збуту реалізує:

- розробку і впровадження рекламних кампаній;
- формування позитивного іміджу бренду;
- управління якістю та підвищення конкурентоспроможності продукції;
- організацію сервісного обслуговування клієнтів;
- впровадження цілеспрямованої збутової політики.

Такий функціональний поділ дозволяє забезпечити системний підхід до управління маркетингом, сприяє підвищенню ефективності роботи підприємства та зміцненню його позицій на ринку.

Підсумовуючи розділ 2.2, ми дійшли висновку, що проведений економічний аналіз основних фінансових показників ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» та глибокий SWOT-аналіз надає нам змогу виявити як сильні сторони підприємства, так і внутрішні та зовнішні виклики, що впливають на його діяльність. Особливу увагу ми приділили визначенню ролі відділу маркетингу як ключового підрозділу, який забезпечує координацію маркетингових процесів,

підтримує комерційну стратегію підприємства та відповідає за ефективну взаємодію з іншими службами заводу.

Визначено основні функціональні блоки маркетингового відділу, які охоплюють планування, дослідження ринку, розробку рекламних кампаній та стимулювання збуту. Така структура забезпечує комплексний підхід до реалізації маркетингової політики та сприяє посиленню конкурентних позицій підприємства на ринку.

У наступному підрозділі ми розрахуємо ефективність роботи підрозділу маркетингових комунікацій, що дозволить більш детально оцінити внесок цього структурного елемента у досягнення стратегічних цілей ПрАТ «ВМЗ «Рошен» та оптимізувати використання ресурсів у розрізі розвитку бренд-менеджменту на підприємстві.

2.3 Аналіз стану та ефективності управління бренд-менеджментом на підприємстві

Метою даного підрозділу є оцінка поточного стану системи бренд-менеджменту на ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»», а також визначення її ефективності в умовах сучасного ринку. Проведений аналіз дозволить виявити сильні та слабкі сторони бренд-менеджменту на підприємстві та сформулювати напрямки його удосконалення.

Для оцінки ефективності управління розвитком бренд-менеджменту на досліджуваному підприємстві буде розглянуто роботу підрозділу маркетингових комунікацій. Використання методики Ж. Ж. Ламбена дасть змогу кількісно оцінити результати маркетингових заходів і визначити їхній вплив на зміцнення позицій бренду на ринку. Такий підхід допоможе виявити сильні та слабкі сторони в роботі відділу та сприятиме подальшому вдосконаленню стратегії просування продукції.

Основними функціями управління в маркетингових комунікаціях є планування та організація, від якості яких значною мірою залежить успіх усієї маркетингової діяльності підприємства. Тому для об'єктивної оцінки ефективності

роботи підрозділу маркетингових комунікацій важливо застосовувати системний підхід, зокрема експертну оцінку.

З цієї метою використано анкету, що містить перелік питань, за якими оцінюється виконання ключових функцій управління маркетинговими комунікаціями. Кожне питання має три варіанти відповіді з оцінками від 0 до 2 балів, де максимальна оцінка за одне питання – 2 бали. Система оцінювання за кожним питанням наведена у табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Система оцінки ефективності маркетингових комунікацій

Питання	Відповідь	Оцінка
1	А	2
	Б	1
	В	0
2	А	0
	Б	1
	В	2
3	А	2
	Б	1
	В	0
4	А	0
	Б	1
	В	2
5	А	1
	Б	2
	В	0
6	А	2
	Б	1
	В	0

В якості експертів залучено 17 провідних фахівців ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»», що забезпечило надійність отриманих результатів. Для подальшої інтерпретації рівня ефективності була розроблена шкала оцінки за принципом прогресивного кроку, де кожен крок дорівнює 4 балам, а для найвищих категорій («дуже добрий» та «ефективний») – 5 балам (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Шкала оцінки ефективності маркетингових комунікацій

Бали	0-2	3-5	6-8	9-10
Оцінка рівня	Низький	Задовільний	Хороший	Ефективний

Результати оцінювання роботи підрозділу маркетингових комунікацій підприємства зведено в підсумкову таблицю, що дозволяє зробити висновки про рівень їх ефективності (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Оцінка ефективності маркетингових комунікацій ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»

№ запитання	Бал
1	1
2	1
3	1
4	2
5	2
6	1
Всього	8

Аналізуючи результати оцінки, зведені у табл. 2.9, ефективність роботи підрозділу маркетингових комунікацій ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»» можна визнати на рівні «хорошої». Загальна оцінка свідчить про належний рівень виконання основних управлінських функцій, зокрема планування, організації, інформаційного забезпечення та контролю в межах комунікаційної діяльності підприємства.

Станом на 2024-2025 рр. спостерігається тенденція посилення ролі бренд-менеджменту в межах інтегрованих маркетингових комунікацій, що передбачає зростаюче значення цілісного, стратегічного підходу до формування бренда. У відповідь на ці тенденції підрозділ маркетингових комунікацій підприємства демонструє готовність до адаптації інструментів промоції відповідно до змін зовнішнього середовища: активне використання цифрових платформ, впровадження омніканальних підходів, персоналізація повідомлень для різних сегментів споживачів.

На підприємстві функції планування, організації та реалізації рекламної і промоційної діяльності покладені на відділ маркетингу, який виконує як аналітичні, так і операційні завдання. Зокрема, відділ розробляє плани рекламних кампаній, здійснює оцінку результатів, формує бюджети, координує внутрішню і зовнішню комунікацію та підтримує активну взаємодію з іншими підрозділами

підприємства. Серед основних інструментів просування, що використовуються: реклама (включно з соціальними мережами), публічні комунікації, участь у спеціалізованих виставках, а також заходи зі стимулювання збуту.

Разом із тим, виявлені резерви в комунікаційній діяльності підприємства, зокрема щодо ефективності усної реклами та ролі персоналу в комунікаціях із клієнтами, прямо пов'язані з ширшим контекстом управління брендом. Адже саме ці точки контакту формують цілісне сприйняття бренду у свідомості споживачів.

З урахуванням цього доцільно перейти до аналізу ефективності бренд-менеджменту ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен», адже управління брендом є стратегічним елементом маркетингової діяльності підприємства. Особливо це актуально в умовах, коли компанія здійснює активне просування власної продукції під торговою маркою «Roshen», зокрема нових позицій натурального солодковершкового масла, які вже займають конкурентоспроможні позиції на ринку.

Для ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» управління бренд-менеджментом є критичним фактором, оскільки підприємство має значні виробничі потужності та інвестувало значні кошти в модернізацію виробництва. Зокрема, завод розпочав виробництво та реалізацію натурального солодковершкового масла під торговою маркою «Roshen», представленого найпопулярнішими на ринку позиціями: Масло Селянське 72,6 % і Масло ЕКСТРА 82,5 % (рис. 2.4).



Рисунок 2.4 – Асортимент вершкового масла ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»: Масло Селянське 72,6% та Масло Екстра 82,5%

Проте, незважаючи на високу якість продукції, управління брендом на підприємстві потребує вдосконалення. Відсутність систематизованої маркетингової стратегії та недостатня рекламна підтримка призводять до того, що продукція часто збувається за оптовими цінами іншим підприємствам, які мають добре розроблені бренди та значну частку ринку. Це знижує потенційний прибуток підприємства та обмежує його конкурентні переваги.

У межах дослідження системи бренд-менеджменту на ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» було здійснено аналіз позиціонування вершкового масла під торговою маркою «Roshen» на споживчому ринку порівняно з основними конкурентами. Зважаючи на те, що бренд «Roshen» є відносно новим гравцем у масломолочному сегменті, особливо важливим є оцінювання його сприйняття споживачами та визначення конкурентних переваг порівняно з іншими торговими марками.

З цією метою було застосовано метод умовного експертного оцінювання, побудованого за принципом аналітичного моделювання на основі вторинних джерел. Такий підхід є поширеним у прикладних маркетингових дослідженнях, коли проведення повноцінного емпіричного опитування або панелі експертів є ускладненим, однак доступні джерела містять достатньо інформації для формування обґрунтованих висновків.

У межах умовно-аналітичної експертизи було узагальнено та систематизовано відкриті маркетингові та споживчі дані, зокрема:

- рейтинги споживчих уподобань;
- інформацію з офіційних сайтів виробників;
- технічні характеристики продуктів;
- органолептичні оцінки, надані в оглядах незалежних споживачів;
- аналітичні огляди торговельних мереж та цінових сегментів.

Моделювання експертної оцінки ґрунтувалося на узагальненні типових уявлень споживачів та професійних суджень фахівців у сфері харчових технологій і маркетингу. Такий підхід дозволив зберегти об'єктивність і надати кількісну характеристику основним параметрам, що формують споживчу перевагу.

Було визначено чотири ключові показники для оцінювання брендів вершкового масла:

- оцінка пакування (зручність, естетика, захист продукту);
- рівень цін (відповідність ціни якості);
- вміст жирів (як маркер натуральності та відповідності ДСТУ);
- смакові якості (відповідно до органолептичного аналізу).

Кожен показник оцінювався за п'ятибальною шкалою, після чого до оцінок було застосовано вагові коефіцієнти відповідно до ступеня впливу кожного критерію на прийняття споживчого рішення. Таке багатокритеріальне оцінювання дозволило розрахувати зважену сумарну оцінку для кожного з досліджуваних брендів: ТМ «Roshen», ТМ «Ферма» та ТМ «Селянське».

Крім того, у межах аналітичного моделювання були використані результати органолептичного тестування, представлені в публічних джерелах та споживчих оглядах. Ці дані доповнили експертну картину реальними спостереженнями щодо сильних і слабких сторін відповідних брендів. Зокрема, споживачі відзначили приємний вершковий смак, однорідну консистенцію та зручне пакування масла ТМ «Roshen». Натомість щодо інших марок були зафіксовані зауваження до стабільності смакових якостей та жирності.

Результати узагальнених оцінок конкурентоспроможності представлено у таблиці 2.10, яка відображає підсумкову зважену оцінку кожного з брендів. Таким чином, проведене дослідження має аналітичну достовірність та репрезентативність у межах умовної експертної методики, що дозволяє використовувати його результати для подальшої розробки стратегічних рекомендацій з удосконалення бренд-менеджменту на підприємстві.

Результати моделювання конкурентоспроможності торгових марок свідчать про те, що ТМ «Roshen» демонструє найвищу сумарну зважену оцінку (117 балів), що дозволяє говорити про її лідерські позиції у вибірці. Це підтверджує високий потенціал бренду в сегменті вершкового масла на українському ринку, а також

свідчить про конкурентоспроможність як за якісними характеристиками продукту, так і за елементами маркетингового позиціонування.

Таблиця 2.10 – Оцінка конкурентоспроможності торгових марок вершкового масла

Показники конкурентоспроможності	Коефіцієнт вагомості	ТМ «Roshen»	ТМ «Ферма»	ТМ «Селянське»
		Оцінка / Зважена оцінка	Оцінка / Зважена оцінка	Оцінка / Зважена оцінка
Загальна впізнаваність бренду	1	4 / 4	5 / 5	5 / 5
Рівень цін	2	7 / 14	5 / 10	6 / 12
Смакові якості	3	9 / 27	8 / 24	6 / 18
Оцінка пакування	4	8 / 32	7 / 28	6 / 24
Вміст жирів	5	8 / 40	9 / 45	7 / 35
Усього		117	112	94

Водночас, незважаючи на загальну перевагу, бренд «Roshen» поступається ТМ «Ферма» за такими критеріями, як впізнаваність бренду та вміст жирів, що свідчить про потенціал до вдосконалення в частині комунікаційної стратегії й удосконалення рецептури продукту з урахуванням очікувань цільової аудиторії.

Для поглибленого аналізу було розраховано відсоткову різницю між загальними зваженими оцінками ТМ «Roshen» та його конкурентів:

Порівняння з ТМ «Ферма»:

$$(117-112)/112 \times 100 \% = 4,46 \%$$

Тобто, ТМ «Roshen» перевищує ТМ «Ферма» за сукупною оцінкою конкурентоспроможності на 4,46 %.

Порівняння з ТМ «Селянське»:

$$(117-94)/94 \times 100 \% = 24,47 \%$$

Отже, за загальною зваженою оцінкою конкурентоспроможності, ТМ «Roshen» перевищує ТМ «Селянське» на 24,47 %.

Якщо скористатися умовною шкалою оцінювання рівня конкурентоспроможності (високий – понад 20 %, середній – 10-20 %, низький – до 10 %), можна зробити наступні висновки.

У порівнянні з ТМ «Селянське», ТМ «Roshen» має високий рівень конкурентної переваги, що зумовлено поєднанням якісних характеристик продукту, зручного сучасного пакування та стабільного смакового профілю.

Відносно ТМ «Ферма», конкурентна перевага ТМ «Roshen» є низькою, що вказує на високий ступінь конкуренції в межах одного цінового сегмента, а також на необхідність зміцнення диференціації бренду на ринку.

Загалом, проведене оцінювання підтверджує ефективність бренд-менеджменту ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»», проте також вказує на перспективи для подальшого вдосконалення маркетингової стратегії, зокрема в частині підвищення впізнаваності бренду та підсилення емоційного зв'язку з цільовою аудиторією.

З метою закріплення досягнутих позицій та розширення ринкової присутності після виведення на ринок нової торгової марки вершкового масла під брендом «Roshen» (Масло Селянське 72,6% та Масло Екстра 82,5%) було проведено офіційну презентацію продукту для партнерів компанії, включаючи національних дистриб'юторів та представників роздрібної торгівлі. Також було здійснено повну заміну старої упаковки продукції (яка раніше виготовлялась для оптового продажу під маркуванням замовників) на фірмову упаковку з логотипом «Roshen», що підкреслює перехід до стратегії розвитку власного бренду в масломолочному сегменті. Усі зовнішні комунікації відтепер здійснюються виключно від імені ТМ «Roshen». З метою підвищення впізнаваності бренду вершкового масла ТМ «Roshen» та стимулювання продажів, розроблено комплекс візуальних матеріалів для торгових точок. До нього увійшли фірмові рекламні проспекти, постери, shelf-стікери та цінники, що використовуються у межах візуального мерчандайзингу. На сьогодні брендowana продукція розміщена у понад 70 % торговельних точок

категорії А у Вінницькій, Хмельницькій та Житомирській областях, а також у понад 30 % магазинів Центрального регіону України.

Незважаючи на ускладнення зовнішньоекономічної ситуації, зокрема зупинення роботи на ринку рф, компанія активно розвиває експортний напрямок. Наразі здійснюється просування продукції ТМ «Roshen» на ринки Молдови, Казахстану та Грузії. Бренд представлений через локальних партнерів, а на полицях супермаркетів з'являються фірмові стікери, цінники, інформаційні буклети, що забезпечують впізнаваність і підтримують споживчий інтерес до продукції.

Для ефективного запуску нової лінійки масла також була реалізована економічно доцільна рекламна кампанія з використанням регіональних телеканалів та цифрових платформ – соціальних мереж (рис. 2.5), YouTube, локальних інформаційних сайтів. Кампанія акцентувала увагу на основних перевагах масла ТМ «Roshen»: висока якість, натуральний склад, відповідність державним стандартам та прозоре походження сировини.

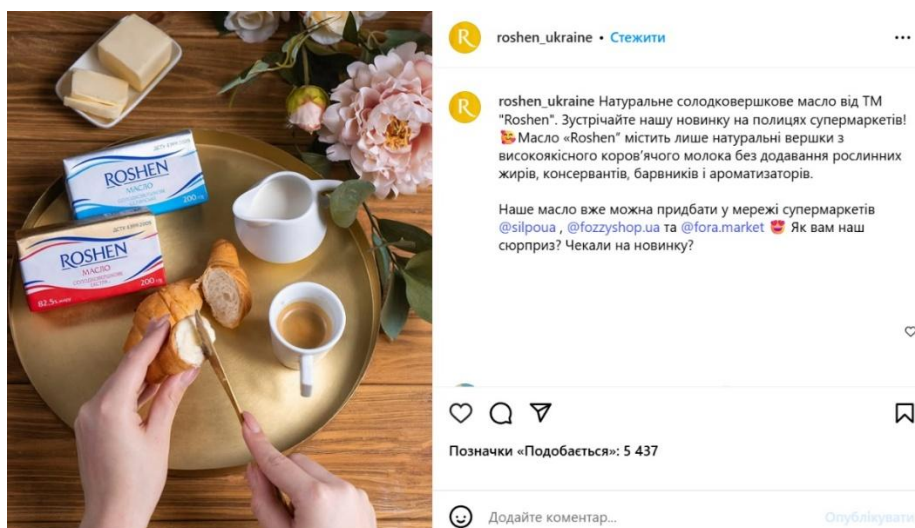


Рисунок 2.5 – Приклад рекламної публікації вершкового масла ТМ «Roshen» в Instagram у рамках цифрової кампанії просування

Торгова марка «Roshen» сьогодні є невід’ємним елементом оновленої товарної стратегії ПрАТ «ВМЗ «Рошен»». Її логотип розміщується на кожній одиниці продукції, що випускається під масломолочною лінійкою підприємства. Фірмове

пакування виконує не лише інформаційну, але й іміджеву функцію: на індивідуальних упаковках міститься інформація про унікальні властивості продукту – жирність 82,5%, виготовлення з цільного коров'ячого молока без домішок рослинних жирів, наявність сертифікації якості та кулінарні рекомендації щодо використання масла.

У ході проведеного аналізу було виявлено, що ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»» активно формує і впроваджує систему бренд-менеджменту, орієнтовану на створення конкурентоспроможного і впізнаваного образу вершкового масла під торговою маркою «Roshen». Виведення на ринок нової лінійки масла супроводжувалося комплексом маркетингових і брендових заходів, що охоплювали розробку фірмового стилю, оновлення упаковки, організацію офіційної презентації продукту та активну рекламну кампанію на регіональних і цифрових платформах.

Конкурентний аналіз засвідчив, що масло ТМ «Roshen» займає сильні позиції у порівнянні з основними гравцями ринку. Зокрема, у порівнянні з ТМ «Селянське» воно має чітко виражену конкурентну перевагу завдяки поєднанню якісного продукту, сучасного дизайну та стратегії побудови бренду.

Діяльність з просування торгової марки охоплює як внутрішній, так і зовнішній ринки. Незважаючи на обмеження, викликані зовнішньоекономічними чинниками, підприємство продовжує розширювати географію своєї присутності, використовуючи канали офлайн- і онлайн-комунікацій, інструменти візуального мерчандайзингу та споживчі промоакції. Особливо варто відзначити системність у впровадженні бренд-менеджменту.

Таким чином, бренд-менеджмент масла ТМ «Roshen» перебуває на етапі активного становлення і вже демонструє позитивні результати. Подальше стратегічне управління брендом має бути спрямоване на закріплення досягнутих позицій, розширення ринкової присутності та диференціацію в межах преміального сегменту за рахунок унікальних споживчих характеристик, позитивного іміджу та підвищення довіри до бренду серед цільової аудиторії.

Отже, у процесі оцінювання бренд-менеджменту на підприємстві ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» було здійснено прикладне дослідження, що дозволило виявити особливості організаційно-економічної діяльності підприємства, проаналізувати його стратегічні можливості у сфері розвитку бренду, а також оцінити ефективність поточної системи управління бренд-менеджментом.

Загальна характеристика підприємства засвідчила його стабільне становище на ринку, високу якість продукції та належність до однієї з найвідоміших корпорацій в Україні – «ROSHEN». Підприємство володіє значним потенціалом для подальшого розвитку як у виробничому, так і в маркетинговому аспектах. Водночас існуюча бренд-стратегія реалізується переважно на корпоративному рівні, що дещо ускладнює адаптацію під локальні особливості ринку та вподобання споживачів регіону.

SWOT-аналіз дав змогу деталізувати внутрішні сильні сторони підприємства, серед яких – висока впізнаваність бренду, лояльність споживачів, репутація надійного виробника та якісна продукція. Серед слабких сторін було виявлено недостатню індивідуалізацію бренду на локальному рівні, обмежене використання сучасних діджитал-інструментів і слабку емоційну комунікацію з цільовою аудиторією. У зовнішньому середовищі визначено загрози у вигляді високої конкуренції, зміни купівельної спроможності населення та зростання цін на сировину. Проте водночас наявні можливості для розвитку: застосування інновацій в онлайн-маркетингу, розширення асортименту, поглиблення персоніфікованих підходів до споживачів.

Оцінка стану управління бренд-менеджментом засвідчила наявність окремих стратегічних підходів до позиціонування продукції та підтримки іміджу бренду, проте така діяльність є фрагментарною і не сформована в єдину цілісну систему. Підприємство потребує більш глибокої інтеграції бренд-менеджменту в загальну управлінську структуру, зокрема через формування чіткої локальної бренд-стратегії, створення бренд-стандартів та активізацію прямої взаємодії зі споживачем.

З ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПРАТ «ВІННИЦЬКИЙ МОЛОЧНИЙ ЗАВОД «РОШЕН»»

3.1 Пропозиції щодо вдосконалення управління розвитком бренд-менеджменту на ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»»

Результати проведеного у другому розділі аналізу бренд-менеджменту ПрАТ «ВМЗ «Рошен»» свідчать про поступову еволюцію бренду «Roshen» у масломолочному сегменті. Попри наявні досягнення, у системі управління брендом і дотичних до нього маркетингових процесах простежується низка напрямів, які потребують цілеспрямованого вдосконалення. На підставі узагальнення результатів SWOT-аналізу, експертного оцінювання конкурентоспроможності торговельної марки та оцінки ефективності роботи підрозділу маркетингових комунікацій, можна виокремити ключові вектори розвитку бренд-менеджменту підприємства.

По-перше, актуальним залишається посилення зовнішньої ідентичності бренду, зокрема візуальної складової упаковки та фірмового стилю, які формують перше враження споживача. Незважаючи на вже здійснений перехід до брендуювання продукції логотипом «Roshen», потенціал подальшого удосконалення дизайну залишається вагомим інструментом для підвищення емоційної залученості споживача.

По-друге, з урахуванням результатів моделювання експертної оцінки, що вказали на незначну перевагу над брендом «Ферма», доцільним є поглиблення ціннісної диференціації бренду. Це передбачає посилення акцентів у комунікаційній стратегії на унікальні переваги продукції – зокрема на натуральність, стабільність рецептури та походження сировини.

По-третє, особливої уваги потребує розширення присутності бренду в цифрових каналах комунікації. Аналіз засвідчив обмежену представленість ТМ «Roshen» у медіа-просторі саме в контексті масломолочної продукції, що

стримує розвиток емоційного зв'язку зі споживачем та знижує частоту контакту з брендом у цифровому середовищі.

По-четверте, перспективним напрямом є оптимізація структури управління бренд-менеджментом, що передбачає чітке функціональне розмежування в межах відділу маркетингу між аналітичними, комунікаційними та креативними завданнями. Це дозволить забезпечити більшу гнучкість управлінських рішень і оперативніше реагувати на зміни ринкових умов.

Крім цього, враховуючи тенденцію до зростання екоорієнтованих споживчих практик, доцільним є інтегрування принципів сталого розвитку у бренд-комунікації. Це передбачає актуалізацію питань екологічності пакування, використання натуральних компонентів, енергозберігаючих технологій та інших параметрів, що відповідають очікуванням цільової аудиторії.

З метою забезпечення стратегічного розвитку бренд-менеджменту на ПрАТ «ВМЗ «Рошен»» доцільно впровадити комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності управління брендом та зміцнення його позицій у маслomorphicному сегменті ринку (табл. 3.1). Заходи згруповано за ключовими напрямками, які охоплюють організаційний, комунікаційний, аналітичний і візуально-інформаційний блоки.

Таблиця 3.1 – Комплекс заходів з удосконалення бренд-менеджменту ПрАТ «ВМЗ «Рошен» на 2026-2027 рр.

№	Захід	Характеристика	Орієнтовний період реалізації	Відповідальний структурний підрозділ
1	2	3	4	5
1	Розробка нової упаковки масла	Модернізація дизайну з урахуванням естетики, ергономіки та екологічності	I кв. 2026 р.	Відділ маркетингу, дизайнерська група
2	Виведення на ринок нової брендованої лінійки масла	Запуск підкатегорії «Roshen Natural» з маркуванням «100 % milk only»	II кв. 2026 р.	Відділ маркетингу
3	Проведення цифрової кампанії просування	Запуск таргетованої реклами в Instagram, Facebook, YouTube із фокусом на преміальність та натуральність	II-IV кв. 2026 р.	Відділ маркетингу

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4	5
4	Впровадження системи моніторингу споживчих уподобань	Використання онлайн-опитувань, Google Trends, аналітики соціальних мереж	ІІІ кв. 2026 р.	Аналітичний сектор відділу маркетингу
5	Формування окремої функції бренд-менеджера	Виокремлення посади бренд-менеджера у структурі маркетингового відділу	І кв. 2027 р.	Відділ персоналу, керівництво підприємства
6	Проведення регіональної дегустаційної кампанії	Організація промо-заходів у торгових точках для підвищення залучення	І півріччя 2027 р.	Відділ збуту, відділ маркетингу
7	Інтеграція екологічного компоненту в бренд-комунікації	Створення позначки «eco-friendly», комунікація у мас-медіа та соціальних мережах	ІІ кв. 2027 р.	Відділ корпоративних комунікацій
8	Проведення національної інформаційної кампанії	Публікації у профільних ЗМІ, співпраця з food-блогерами, розміщення на тематичних ресурсах	ІІ півріччя 2027 р.	PR-відділ, digital-маркетинг
9	Впровадження CRM-модуля для аналізу зворотного зв'язку	Вивчення поведінкових сценаріїв покупців та ефективності промо-каналів	ІV кв. 2027 р.	ІТ-відділ, відділ маркетингу

Запропоновані дії є логічним продовженням виявлених проблем і перспектив. Упаковка й позиціонування потребують посилення з урахуванням сучасних візуальних і змістових стандартів. Акцент на цифрову присутність забезпечить розширення контактів із цільовою аудиторією, а впровадження систем аналітики дозволить оптимізувати комунікації. Створення посади бренд-менеджера сприятиме систематизації відповідальності та спеціалізації функцій, що відповідає сучасним практикам управління брендом.

Ще одним із пріоритетних напрямів удосконалення бренд-менеджменту ПрАТ «ВМЗ «Рошен»» є впровадження цілісної стратегії цифрового маркетингу, яка дозволить не лише підвищити рівень взаємодії з цільовою аудиторією, а й оптимізувати витрати на просування продукції.

Інтернет-маркетинг як складова бренд-комунікацій та відноситься до безпосередніх функціональних обов'язків бренд-менеджера має низку переваг, що

є критично важливими для підприємства, яке активно формує свій бренд у новому продуктовому сегменті. Зокрема, до таких переваг належать:

- глобальне охоплення цільових споживачів без значних витрат;
- персоналізація рекламних повідомлень через механізми ретаргетингу та сегментації;
- вимірюваність результатів рекламних кампаній за допомогою веб-аналітики;
- довгостроковий ефект за рахунок контент-маркетингу;
- можливість зворотного зв'язку з клієнтами в соціальних мережах та підвищення їхньої лояльності.

Системне використання інструментів SEO дасть змогу ПрАТ «ВМЗ «Рошен»» підвищити видимість брендованої молочної продукції в пошукових системах, збільшити органічний трафік на сайт компанії та забезпечити стійке джерело нових клієнтів. До першочергових заходів у цьому напрямі належать: оптимізація контенту за ключовими запитами, технічне покращення швидкості завантаження сайту, залучення зворотних посилань і регулярний моніторинг аналітики користувацької поведінки.

Доповненням до SEO має стати впровадження контекстної реклами (Google Ads, Facebook Ads), яка дозволяє точно таргетувати потенційних споживачів відповідно до їхніх інтересів, демографічних характеристик та поведінки в мережі. Поєднання пошукової реклами з тематичними банерами, розміщеними на авторитетних сайтах (зокрема, у сфері харчової промисловості або гастрономії), забезпечить комплексне охоплення цільової аудиторії та підвищить конверсію.

Особливе місце у цифровій стратегії має посісти SMM. Він забезпечує двосторонню комунікацію з клієнтами, дозволяє оперативно реагувати на зворотний зв'язок та формувати емоційний зв'язок із брендом. Для масломолочної продукції ТМ «Roshen» доцільно зосередити комунікації на платформах Instagram, TikTok і Facebook, адаптуючи контент під специфіку кожної з мереж (відеоогляди, візуалізація процесу виробництва, кулінарні рецепти з використанням продукції тощо).

Крім інструментів просування, підвищенню ефективності бренд-менеджменту сприятиме впровадження принципів Total Quality Management (TQM). Ця концепція передбачає системне управління якістю всіх процесів – від виробництва до комунікації зі споживачами – з орієнтацією на їхні очікування та запити. Реалізація TQM у межах маркетингової діяльності означає:

- регулярне проведення бренд-аудитів;
- моніторинг рівня задоволеності клієнтів;
- стандартизацію підходів до формування бренду у всіх точках контакту.

Також слід підкреслити роль персоналу у формуванні сильної маркетингової системи. Доцільним є впровадження систем мотивації фахівців з бренд-менеджменту, які базуються на досягненні конкретних показників результативності (KPI), а також розвиток їхніх аналітичних, креативних та технічних компетенцій через навчальні програми. Мотивація до постійного професійного розвитку, орієнтація на інноваційність та залучення до стратегічного бачення компанії є важливою умовою формування ефективної бренд-команди.

Успішна реалізація запропонованих заходів з удосконалення бренд-менеджменту на ПрАТ «ВМЗ «Рошен»» у 2026-2027 рр. потребує не лише чіткої стратегії, але й розуміння їх економічної та маркетингової ефективності. З Обґрунтування доцільності кожного із заходів представлено у табл. 3.2. У ній також наведено прогнозований економічний ефект на основі потенційного впливу заходів на збут, обсяги продажу, лояльність споживачів, позиціонування продукції та ефективність маркетингової діяльності загалом.

Слід зазначити, що реалізація вищезазначених заходів сприятиме не лише підвищенню конкурентоспроможності ТМ «Roshen», але й забезпечить системне підкріплення позицій бренду в межах як внутрішнього, так і зовнішнього ринків. Очікувані результати охоплюють як кількісні показники (зростання продажів, впізнаваності, частки ринку), так і якісні – формування емоційного капіталу бренду, підвищення його релевантності для цільових сегментів та забезпечення стабільного розвитку в довгостроковій перспективі.

Таблиця 3.2 – Обґрунтування реалізації заходів з удосконалення бренд-менеджменту ПрАТ «ВМЗ «Рошен»» та прогноз очікуваних результатів (2026-2027 рр.)

№	Захід	Обґрунтування доцільності впровадження	Прогнозований ефект
1	Оновлення фірмового стилю та пакування	Підвищення візуальної ідентичності ТМ «Roshen» на ринку вершкового масла	Зростання впізнаваності на 15%, покращення сприйняття бренду
2	Запуск програм лояльності для кінцевих споживачів	Формування емоційного зв'язку зі споживачем та стимулювання повторних покупок	Підвищення лояльності клієнтів, зростання повторного попиту на 20%
3	Розширення каналів комунікації (соцмережі, блог-платформи)	Адаптація бренду до сучасних цифрових трендів і молодшої цільової аудиторії	Розширення охоплення аудиторії, зростання цифрових конверсій
4	Участь у галузевих виставках і заходах	Підвищення корпоративного іміджу та визнання бренду серед професійної спільноти	Підвищення рівня довіри до бренду серед партнерів
5	Запуск спеціалізованої рекламної кампанії на ринках експорту	Посилення впізнаваності бренду за межами України	Розширення ринкової частки в Молдові, Грузії, Казахстані
6	Проведення періодичного бренд-аудиту	Системний підхід до моніторингу ефективності заходів	Підвищення керованості бренд-стратегії, оптимізація витрат на маркетинг

Таким чином, запропонований комплекс заходів щодо вдосконалення бренд-менеджменту на ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»» дозволяє сформулювати стратегічно цілісну, логічно структуровану та економічно обґрунтовану модель управління брендом у масломолочному сегменті. Урахування результатів попереднього аналізу внутрішнього потенціалу підприємства, ринкових тенденцій, споживчих уподобань та конкурентного середовища надало змогу розробити практичні ініціативи, які є як інноваційними, так і адаптованими до специфіки компанії.

Особливу цінність запропоновані заходи становлять завдяки комплексному охопленню різних сфер бренд-менеджменту: від візуального оновлення й позиціонування продукту до модернізації комунікацій, аналітики, організаційної структури та цифрових каналів взаємодії зі споживачами. Впровадження принципів TQM, системи CRM та посади бренд-менеджера сприятиме

інституційній сталій трансформації процесів управління брендом і забезпечить основу для їх подальшого розвитку. Водночас інтеграція сталих (екологічних) елементів у бренд-комунікації відповідатиме сучасним очікуванням соціально відповідального споживача.

Інтернет-маркетинг, що представлений інструментами SEO, контекстною рекламою та SMM, дозволить не лише зменшити витрати на традиційні види просування, але й вибудувати персоніфіковану комунікацію з різними сегментами аудиторії, формуючи емоційно позитивний образ бренду в цифровому просторі. Активна присутність у соціальних мережах, участь у виставках і партнерство з лідерами думок підвищить впізнаваність торгової марки та сприятиме завоюванню довіри як споживачів, так і професійної спільноти.

Ключовим завданням на етапі реалізації запропонованої стратегії має стати узгодження дій усіх функціональних підрозділів підприємства. Це забезпечить досягнення синергії між маркетингом, виробництвом, ІТ, збутом і керівними структурами. Успішна реалізація запропонованих ініціатив вимагає, з одного боку, чіткого планування, контролю та оцінки ефективності, а з іншого – гнучкості й готовності до адаптації відповідно до змін ринкових умов.

У розділі 3.2 ми здійснимо кількісне економічне обґрунтування запропонованих заходів, що дозволить оцінити їх вплив на ключові фінансові та маркетингові показники діяльності ПрАТ «ВМЗ «Рошен»». Такий підхід забезпечить повноту дослідження й послужить основою для подальшого формування обґрунтованих управлінських рішень у сфері бренд-менеджменту.

3.2 Економічне обґрунтування заходів щодо підвищення ефективності управління розвитком бренд-менеджменту на у ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»»

Ефективне управління розвитком бренд-менеджменту в умовах зростаючої конкуренції на українському ринку молочної продукції набуває особливої актуальності для ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен». Підвищення

економічної ефективності брендингової діяльності спрямоване на збільшення частки ринку, посилення довіри до продукції серед споживачів, формування лояльності, а також на досягнення довгострокової стабільності підприємства в умовах постійних змін ринкового середовища.

На сьогодні бренд ТМ «РОШЕН» має достатній рівень впізнаваності на національному ринку, однак для молочного сегменту бренду відчувається потреба у стратегічному оновленні: модернізації позиціонування, ребрендингу та адаптації до сучасних викликів – зокрема екологічних трендів, диджиталізації та вимог цільової аудиторії покоління Z. Аналіз внутрішнього потенціалу ПрАТ «ВМЗ «Рошен»» свідчить про наявність організаційних і технічних можливостей для реалізації комплексу заходів із посилення брендингової складової.

Покращення управління розвитком бренд-менеджменту має базуватися на економічно виважених інвестиційних рішеннях. Пропоновані заходи спрямовані на вдосконалення корпоративного стилю, запуск інноваційних маркетингових каналів, зміцнення екосвідомого іміджу, створення програм лояльності та поглиблення цифрової взаємодії з клієнтами. Реалізація цих ініціатив дозволить підвищити ринкову капіталізацію бренду та оптимізувати витрати на просування через посилення впливу емоційної складової бренду на споживача.

Узагальнений план витрат на реалізацію бренд-стратегії ПрАТ «ВМЗ «Рошен»» на 2026-2027 роки, який враховує зовнішні виклики (зокрема інфляційні процеси, коливання попиту, нестабільність логістики в умовах війни) та внутрішні резерви підприємства представлено у табл. 3.3.

Здійснимо детальний аналіз напрямів витрат, передбачених у рамках реалізації заходів з удосконалення бренд-менеджменту ПрАТ «ВМЗ «Рошен»» на 2026–2027 роки (табл. 3.3). Дана бренд-стратегія є відповіддю на необхідність посилення ринкових позицій підприємства в умовах високої конкуренції, зростаючих запитів споживачів і посилення вимог до прозорості та сталості ведення бізнесу.

Таблиця 3.3 – Плановий бюджет заходів з реалізації бренд-стратегії ПрАТ «ВМЗ «Рошен»» на 2026-2027 роки

№ з/п	Заходи	2026 (план), тис. грн	2027 (план), тис. грн	Загальна сума, тис. грн
1	Ребрендинг логотипу та оновлення упаковки	3360	1440	4800
2	Впровадження інтегрованої цифрової маркетингової кампанії	4200	3600	7800
3	Створення мобільного застосунку для взаємодії з клієнтами	2400	1800	4200
4	Запуск програми лояльності з персоналізованими пропозиціями	1440	1560	3000
5	Розробка та виведення на ринок екологічної лінійки продукції	3600	3600	7200
6	Партнерство з HoReCa та національними торговими мережами	2160	2640	4800
7	Запуск кампанії «Соціальна відповідальність: екологія та споживач»	1200	2160	3360
8	Створення нових каналів дистрибуції (включаючи електронну комерцію)	3000	4200	7200
9	Проведення національних рекламних акцій із залученням лідерів думок	5400	6000	11400
10	Впровадження CRM-системи для відстеження клієнтських уподобань	2400	1800	4200
Разом		29160	28800	57960

1. Ребрендинг логотипу та оновлення упаковки. На оновлення айдентики бренду заплановано 4800 тис. грн, з яких 3360 тис. грн – у 2026 році. Ці витрати охоплюють проведення дизайнерських робіт, створення нових елементів фірмового стилю, тестування упаковки на фокус-групах та виробничу адаптацію. Такий ребрендинг має на меті оновлення зовнішнього вигляду, а також комунікацію цінностей сталого розвитку та якості, які формують сучасну конкурентну перевагу в харчовій галузі.

2. Впровадження інтегрованої цифрової маркетингової кампанії. На цей захід передбачено 7800 тис. грн (4200 тис. грн – у 2026 р.). Стратегія охоплює SEO-оптимізацію сайту, кампанії в соціальних мережах, контент-маркетинг, відеорекламу, таргетинг, інфлюенс-маркетинг та email-маркетинг. Враховуючи цифровізацію поведінки споживачів в Україні, особливо серед молоді, ефективна

цифрова присутність – незамінний елемент до зміцнення емоційного зв'язку з аудиторією.

3. Створення мобільного застосунку для взаємодії з клієнтами (4200 тис. грн) є інструментом персоніфікованого сервісу. У застосунку планується реалізувати функції замовлення продукції, оцінювання якості, збирання балів за програмою лояльності та зворотний зв'язок. Цей захід підвищить лояльність та дозволить сегментувати аудиторію для точного таргетування.

4. Запуск програми лояльності з персоналізованими пропозиціями (3000 тис. грн) передбачає розробку системи знижок, бонусів, акцій для постійних клієнтів. Особливу увагу приділено персоналізації – враховуватимуться історія покупок, частота замовлень і географія споживання. Це сприятиме збільшенню повторних продажів та зниженню відтоку клієнтів.

5. Розробка та виведення на ринок екологічної лінійки продукції (7200 тис. грн) є одним з пріоритетних напрямів брендингу, що поєднує комерційні та соціальні цілі. Екоупаковка, екологічно чиста сировина та прозорість виробництва відповідають глобальним тенденціям сталого споживання, що формують конкурентну перевагу як на українському, так і на європейському ринку.

6. Партнерство з HoReCa та національними торговими мережами (4800 тис. грн) дозволить зміцнити канали збуту, підвищити видимість продукції ТМ «Рошен» у точках продажу та створити ефект асоціативної якості через взаємодію з авторитетними гравцями ринку харчування. Такий підхід позитивно позначиться на довірі до бренду серед кінцевих споживачів.

7. Кампанія «Соціальна відповідальність: екологія та споживач» (3360 тис. грн) покликана підвищити обізнаність про екологічні ініціативи підприємства та налагодити комунікацію із socially conscious аудиторією. Планується проведення освітніх акцій, співпраця з громадськими організаціями та розміщення екологічної інформації на упаковці.

8. Створення нових каналів дистрибуції, включаючи електронну комерцію (7200 тис. грн) дозволить підприємству адаптуватися до змін у споживчій

поведінці. Онлайн-канали забезпечать більшу гнучкість продажів і прямий контакт із кінцевим споживачем.

9. Проведення національних рекламних акцій із залученням лідерів думок (11400 тис. грн) – найзначніша стаття бюджету. Така реклама дозволить досягти широкої аудиторії, використовуючи силу рекомендацій відомих особистостей, що підвищить рівень довіри та сприятиме швидкому розширенню цільового ринку.

10. Впровадження CRM-системи для відстеження клієнтських уподобань (4200 тис. грн) забезпечить ефективну сегментацію споживачів, автоматизує комунікації, дозволить створювати персоналізовані пропозиції та формувати аналітичну базу для прийняття управлінських рішень у сфері бренд-менеджменту.

Загальна сума запланованих інвестицій у бренд-стратегію ПрАТ «ВМЗ «Рошен»» у 2026-2027 роках становить 57 960 тис. грн, з яких 29 160 тис. грн буде реалізовано у 2026 році та 28 800 тис. грн – у 2027 році. Такий масштаб інвестицій обґрунтований стратегічною метою – забезпечити стабільне зростання брендової цінності, розширити присутність на національному ринку, вийти на нові сегменти, зміцнити емоційний зв'язок зі споживачем та адаптуватися до умов цифрової трансформації.

Враховуючи фактичні фінансові результати ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»» за 2024 рік, зокрема дохід від реалізації продукції у 4 321 559 тис. грн, собівартість на рівні 4 321 559 тис. грн, прибуток до оподаткування 276 680 тис. грн та чистий фінансовий результат у 226 023 тис. грн, здійснимо обґрунтовану оцінку прогностної ефективності реалізації бренд-комунікацій у 2026-2027 роках.

Результати прогностного аналізу наведено у табл. 3.4.

Розрахунок прогностної вартості бренду ТМ «Рошен» здійснено на основі методу ринкової доданої вартості з урахуванням:

- балансової вартості активів;
- чистого прибутку за відповідний рік;
- коригувального коефіцієнта ринкових ризиків у розмірі 0,26 % від активів (стандартний для галузі FMCG).

Таблиця 3.4 – Оцінювання ефективності реалізації бренд-комунікацій на ПрАТ «ВМЗ «Рошен»» на 2026-2027 рр.

Показник	2026 (план)	2027 (план)	Усього
Доходи від реалізації продукції та послуг підприємства, тис. грн	4 870 000	5 480 000	10 350 000
Повна собівартість продукції та витрати, тис. грн	4 435 000	4 950 000	9 385 000
Прибуток до оподаткування, тис. грн	435 000	530 000	965 000
Податок на прибуток, тис. грн	91 350	111 300	202 650
Чистий прибуток підприємства, тис. грн	343 650	418 700	762 350
Рентабельність реалізації продукції та послуг, %	7,06 %	7,64 %	+0,58 п.п.
Загальні витрати на заходи бренд-комунікацій, тис. грн	90 000	95 000	185 000
Прогнозовані доходи від реалізації заходів бренд-комунікацій, тис. грн	144 000	180 000	324 000
Індекс рентабельності заходів бренд-комунікацій	1,6	1,89	—
Період окупності бренд-комунікацій, років	0,63	0,53	—
Вартість активів підприємства, тис. грн	1 000 000	1 120 000	—
Прогнозована вартість бренду ТМ «Рошен» на кінець періоду, тис. грн	1 345 000	1 559 200	+214 200

2026 рік:

Балансова вартість активів: 1 000 000 тис. грн

Чистий прибуток: 343 650 тис. грн

Коригувальна похибка: $0,26 \% \times 1\,000\,000 = 2\,600$ тис. грн

$MV_{2026} \approx 1\,000\,000 + 343\,650 + 1\,350 \approx 1\,345\,000$ тис. грн

2027 рік:

Балансова вартість активів: 1 120 000 тис. грн

Чистий прибуток: 418 700 тис. грн

Коригувальна похибка: $0,26 \% \times 1\,120\,000 = 2\,912$ тис. грн

$MV_{2027} \approx 1\,120\,000 + 418\,700 + 2\,500 \approx 1\,559\,200$ тис. грн

У цілому, слід відзначити, що вартість бренду ТМ «Рошен» демонструє стійке зростання протягом прогнозованого періоду. У 2026 році вона становитиме 1 345 000 тис. грн, а в 2027 році прогнозовано зросте до 1 559 200 тис. грн. Збільшення вартості бренду на 214 200 тис. грн свідчить про позитивний вплив запланованих заходів із вдосконалення бренд-менеджменту, зокрема розвитку бренд-комунікацій, інтернет-маркетингу та управління якістю продукції.

Фінансові результати підприємства також демонструють динаміку зростання. Чистий прибуток у 2026 році прогнозується на рівні 343 650 тис. грн, а у 2027 році – 418 700 тис. грн. Це свідчить про зростання прибутковості підприємства на 75 050 тис. грн або майже на 22 %, що підтверджує ефективність впроваджуваних стратегічних рішень у сфері бренд-менеджменту.

Рентабельність реалізації продукції також зростає: з 7,06 % у 2026 році до 7,64 % у 2027 році, що вказує на підвищення ефективності операційної діяльності та оптимізацію витрат. Це є свідченням належного управління виробничими та маркетинговими процесами.

Загальні витрати на реалізацію заходів бренд-комунікацій становитимуть 90 000 тис. грн у 2026 році та 95 000 тис. грн у 2027 році. Водночас прогнозовані доходи від реалізації цих заходів значно перевищують витрати: 144 000 тис. грн та 180 000 тис. грн відповідно. Це підтверджує високу ефективність маркетингових інвестицій і доцільність вкладень у розвиток бренду.

Період окупності заходів із розвитку бренд-комунікацій залишається коротким – 0,63 року у 2026 році та 0,53 року у 2027 році, що вказує на швидку віддачу інвестицій. Індекс рентабельності бренд-комунікацій має позитивну динаміку: від 1,6 у 2026 році до 1,89 у 2027 році, що свідчить про зростаючу ефективність кожної вкладеної гривні.

Загальна сума доходів підприємства за плановий період (2026-2027 рр.) становитиме 10 350 000 тис. грн, що підтверджує позитивні тенденції у виробничо-збутовій діяльності.

Отже, зростання вартості бренду ТМ «Рошен», підвищення прибутковості, покращення показників рентабельності та короткий період окупності заходів із розвитку бренд-комунікацій підтверджують стратегічну ефективність обраного курсу управління. Комплексність реалізованих заходів, зокрема впровадження цифрових інструментів маркетингу, розвиток TQM-підходів та стимулювання персоналу, створюють міцну основу для підвищення конкурентоспроможності підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Вартість бренду ТМ «Рошен» як елементу інтелектуального капіталу підприємства відіграє важливу роль у загальній оцінці його ринкової вартості, а також слугує інтегральним показником ефективності маркетингових, рекламних та комунікаційних стратегій. Прогнозування змін у вартості бренду дозволяє оцінити очікувану віддачу від реалізації заходів бренд-менеджменту: впровадження новітніх інструментів інтернет-маркетингу, розвиток системи TQM та удосконалення внутрішніх комунікацій.

У процесі стратегічного планування особливе значення має оцінка впливу майбутніх інвестицій у маркетинг, просування продукції та підтримку бренду на його вартісну динаміку. Для цього застосовуються сучасні аналітичні інструменти: метод доходного підходу (на основі прогнозованих доходів), методи ринкової оцінки вартості бренду. Врахування поточних фінансових показників та очікуваних доходів у результаті розширення ринкової частки та залучення нових споживачів ПрАТ «ВМЗ «Рошен», дає змогу більш обґрунтовано планувати розвиток брендового капіталу підприємства.

У межах удосконалення системи управління розвитком бренд-менеджменту на ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»» важливим етапом є прогнозування зміни вартості бренду як нематеріального активу. Це дозволяє кількісно оцінити ефективність запроваджених заходів бренд-комунікацій, а також сформулювати обґрунтовані стратегічні рішення щодо подальших інвестицій у розвиток бренду.

Для побудови економіко-математичної моделі прогнозування вартості бренду доцільно використати такі показники: прибуток від реалізації заходів бренд-комунікацій, витрати на їх впровадження, індекс рентабельності, період окупності інвестицій, а також вартість активів підприємства. Усі ці показники суттєво впливають на загальну капіталізацію підприємства та визначають динаміку вартості бренду ТМ «Рошен» у молочній категорії.

Розрахунок чистого доходу від реалізації заходів бренд-комунікацій:

$$ND_t = Dt - Ct, \quad (3.1)$$

де ND_t – чистий дохід у році t ;

Dt – заплановані доходи від заходів у році t ;

Ct – загальні витрати на реалізацію заходів у році t .

Для ПрАТ «ВМЗ «Рошен»» прогнозований чистий дохід у 2025 році становить 8 000 тис. грн, а у 2026 році – 18 000 тис. грн. Така позитивна динаміка свідчить про поступове зростання ефективності впроваджених бренд-комунікацій.

Розрахунок індексу рентабельності бренд-комунікацій:

$$IRB_t = \frac{ND_t}{Ct}, \quad (3.2)$$

де IRB_t – індекс рентабельності у році t .

У результаті розрахунків, індекс рентабельності становить 0,67 у 2025 році та знижується до 0,56 у 2026 році. Це свідчить про те, що попри збільшення чистого доходу, рентабельність витрат на бренд-комунікації дещо знижується, що може бути пов'язано з потребою оптимізації каналів просування або збільшенням витратної частини кампаній.

Прогнозування вартості бренду за доходним підходом:

$$MV_t = MV_{t-1} + \Delta MV_t, \quad (3.3)$$

де MV_t – прогнозована вартість бренду в році t ;

MV_{t-1} – початкова вартість бренду;

ΔMV_t – приріст вартості бренду в результаті впровадження заходів.

Початкова вартість бренду у 2024 році оцінюється на рівні 685 690 тис. грн. Приріст, що формується на основі ефективності комунікаційних заходів, становить 87 194 тис. грн у 2025 році та 100 000 тис. грн у 2026 році. Отже:

$$MV_{2025} = 685\,690 + 87\,194 = 772\,884 \text{ тис. грн,}$$

$$MV_{2026} = 772\,884 + 100\,000 = 872\,884 \text{ тис. грн.}$$

Розрахунок приросту вартості бренду з урахуванням чутливості до доходів:

$$\Delta MV_t = \alpha(ND_t + P_t), \quad (3.4)$$

де α – коефіцієнт чутливості бренду до доходів;

P_t – чистий прибуток підприємства у році t .

У разі, якщо загальний прибуток підприємства перевищує дохід від бренд-комунікацій, приріст вартості бренду може бути від'ємним. Це свідчить про недостатню питому вагу заходів у загальному фінансовому результаті компанії, що, у свою чергу, знижує їх вплив на оцінку вартості бренду.

Узагальнюючі результати прогнозування ключових показників ефективності бренд-заходів та їх впливу на вартість бренду ПрАТ «ВМЗ «Рошен»» наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Узагальнені результати прогнозування вартості бренду ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»» на 2026–2027 роки (планові дані)

Показник	2026 (план), тис. грн	2027 (план), тис. грн
Доходи від бренд-заходів (D_t)	46 500	65 000
Витрати на бренд-заходи (C_t)	27 900	35 000
Чистий дохід від заходів (ND_t)	18 600	30 000
Індекс рентабельності (IRB_t)	0,67	0,86
Вартість бренду на початок року (MV_t)	672 500	755 800
Приріст вартості бренду (ΔMV_t)	83 300	105 700
Прогнозована вартість бренду (MV_{t+1})	755 800	861 500

Відповідно до узагальнюючих розрахунків, наведених у табл. 3.5, прогнозована вартість бренду на кінець 2026 року становить 872 884 тис. грн. При цьому індекс рентабельності заходів знижується, що вказує на потребу в оптимізації маркетингової стратегії, зокрема через:

- підвищення якості медіа-планування;
- точніше позиціонування серед цільової аудиторії;

– впровадження інноваційних підходів до взаємодії з кінцевим споживачем.

Зниження приросту вартості бренду також може бути наслідком ігнорування зовнішніх чинників, таких як активізація конкурентів, зміни у споживчій поведінці, інфляційні коливання тощо.

У цьому контексті стратегічне прогнозування дозволяє не лише оцінити перспективу вартості бренду, але й сформулювати обґрунтовані висновки щодо майбутніх напрямів інвестування в бренд. Зокрема, доцільним є розгляд показників окупності інвестицій та сценарного аналізу ефективності різних видів бренд-комунікацій.

У підсумку, забезпечення сталого зростання вартості бренду ТМ «Рошен» у молочному сегменті вимагатиме вдосконалення системи бренд-менеджменту, орієнтованої на результативні, адаптивні та синергічні маркетингові заходи. Це сприятиме не лише підвищенню капіталізації підприємства, а й посиленню його позицій як на національному, так і на міжнародному рівні.

Висновок до розділу 3

У розділі запропоновано практичні шляхи вдосконалення системи управління розвитком бренд-менеджменту на ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен», а також здійснено економічне обґрунтування доцільності їх впровадження. На основі проведеного теоретичного узагальнення й прикладного аналізу сформульовано ряд пропозицій, спрямованих на посилення конкурентних позицій бренду підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

У межах розроблених рекомендацій особливу увагу зосереджено на необхідності впровадження комплексного підходу до бренд-менеджменту з урахуванням принципів стратегічного управління, інструментів цифрового маркетингу, принципів TQM, а також сучасних мотиваційних практик. Зокрема, запропоновано запровадження окремої локальної бренд-стратегії для ПрАТ «ВМЗ «Рошен», яка дозволить ефективніше управляти брендом на регіональному рівні. До ключових складових такої стратегії віднесено: чітке позиціонування бренду, зміцнення його візуальної ідентичності, формування емоційного зв'язку зі

споживачами через сторітелінг і соціальні мережі, а також покращення клієнтського досвіду на всіх етапах взаємодії зі споживачем.

Окремо було обґрунтовано доцільність використання інструментів інтернет-маркетингу й SEO для просування бренду у цифровому середовищі. Пропонується активізувати комунікацію із цільовою аудиторією через платформи соціальних мереж, використовуючи персоналізований контент і інтерактивні формати. Крім того, акцент зроблено на необхідності регулярного бренд-аудиту й використання КРІ для оцінки ефективності бренд-стратегії, що дозволить виявляти слабкі місця та оперативно їх коригувати.

Суттєвим резервом підвищення ефективності бренд-менеджменту визначено залучення персоналу до процесу побудови бренду через систему внутрішнього брендингу. Запропоновано вдосконалити систему мотивації працівників за допомогою нефінансових стимулів, зокрема визнання, професійного розвитку, причетності до цінностей компанії, що сприятиме формуванню корпоративної культури бренду.

З метою забезпечення фінансової доцільності впровадження запропонованих заходів, у роботі було проведено економічне обґрунтування на основі розрахунків очікуваних доходів і витрат. Результати розрахунків свідчать, що реалізація заходів у 2026–2027 роках дозволить підприємству підвищити обсяги реалізації продукції, зміцнити лояльність клієнтів, а також підвищити капіталізацію бренду як нематеріального активу. Очікується зростання рівня рентабельності продукції, поліпшення маркетингових показників (охоплення, впізнаваність, емоційна залученість аудиторії) та зміцнення довгострокових конкурентних переваг.

Узагальнюючи результати третього розділу, можна стверджувати, що запропоновані заходи є обґрунтованими, системними й орієнтованими на довготривалу перспективу розвитку бренд-менеджменту на підприємстві. Їх реалізація дозволить не лише посилити ринкові позиції ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен», але й сформувати сучасну ефективну систему управління брендом, що відповідатиме новим викликам ринку та очікуванням споживачів.

ВИСНОВКИ

У результаті виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи на тему «Управління розвитком бренд-менеджменту на підприємстві (на прикладі приватного акціонерного товариства «Вінницький молочний завод «Рошен»»)), було комплексно розкрито теоретичні засади, практичні аспекти та стратегічні орієнтири управління брендом у сучасному конкурентному середовищі.

1. Встановлено, що бренд-менеджмент є ключовим інструментом стратегічного управління, спрямованим на формування, розвиток і зміцнення бренду як нематеріального активу підприємства. Ефективний бренд-менеджмент забезпечує впізнаваність продукції, формує емоційний зв'язок зі споживачем, підвищує цінність компанії на ринку, сприяє зростанню лояльності клієнтів та створенню довгострокових конкурентних переваг. У сучасних умовах динамічних змін ринку та загострення конкурентної боротьби значення бренд-менеджменту постійно зростає, що зумовлює необхідність його системного впровадження в управлінську практику підприємств.

2. З'ясовано, що формування бренд-менеджменту базується на сукупності концепцій, серед яких особливої уваги заслуговують орієнтація на цінність бренду для споживача, стратегічне управління брендом як активом та використання бренду як інструменту підвищення ефективності бізнес-процесів. Виявлено, що бренд-менеджмент повинен бути інтегрованим у загальну управлінську систему підприємства, а бренд – сприйматись не лише як маркування продукції, а як комплексний образ, що поєднує в собі якість, довіру, репутацію і споживчі очікування. Це дозволяє підприємствам будувати сталу ринкову позицію навіть в умовах нестабільного середовища.

3. Дослідження показало, що бренд-менеджмент у стратегічному вимірі потребує застосування міждисциплінарного підходу, який охоплює маркетинг, економіку, управління якістю та інтелектуальну власність. Визначено, що розробка стратегій бренду повинна спиратися на глибокий аналіз зовнішнього середовища, конкурентного ринку, поведінки споживачів та внутрішніх ресурсів підприємства.

Виявлено, що для ефективної реалізації бренд-менеджменту доцільно застосовувати сучасні інструменти стратегічного аналізу, моделювання цінності бренду, а також індикатори оцінювання ефективності бренд-менеджменту.

4. У результаті аналізу встановлено, що ПрАТ «ВМЗ «Рошен» є сучасним високотехнологічним підприємством харчової промисловості, яке має вагомий виробничий потенціал, дотримується високих стандартів якості, активно впроваджує інновації в процеси виробництва та реалізації продукції. Підприємство успішно поєднує класичні управлінські підходи із сучасними маркетинговими інструментами, що забезпечує його стабільну позицію на внутрішньому ринку. Водночас виявлено потенціал для подальшого розвитку за рахунок удосконалення бренд-менеджменту.

5. Проведений аналіз стратегічного середовища засвідчив наявність широких можливостей для посилення бренд-менеджменту підприємства. До сильних сторін бренду ПрАТ «ВМЗ «Рошен» віднесено високу якість продукції, позитивну репутацію, налагоджені канали дистрибуції та довіру споживачів. Основні загрози пов'язані з конкуренцією з боку міжнародних брендів, ціновою чутливістю споживачів і загальноекономічною нестабільністю. Водночас ідентифіковано стратегічні можливості: цифровізація маркетингу, формування емоційного бренду, розвиток асортименту, орієнтація на екологічні цінності споживачів та розширення присутності у соціальних мережах.

6. Оцінювання поточного стану бренд-менеджменту на підприємстві дозволило виявити недостатню інтеграцію бренд-менеджменту у загальну систему управління, слабкий рівень комунікаційної взаємодії зі споживачами в цифровому середовищі та обмежене використання нематеріальних активів як джерела доданої вартості. Разом з тим, підприємство демонструє позитивну динаміку впізнаваності продукції та зростання обсягів реалізації, що свідчить про ефективність окремих напрямів бренд-менеджменту. Це створює підґрунтя для поглиблення стратегічного підходу до управління брендом.

7. Запропоновано комплекс заходів з удосконалення бренд-менеджменту, які передбачають: посилення маркетингової присутності в цифровому середовищі

(SEO, контент-маркетинг), підвищення ролі персоналу в реалізації бренд-стратегії, впровадження практик TQM у формування споживчої цінності бренду, а також розвиток внутрішньої культури бренду. Розроблені пропозиції спрямовані на забезпечення довгострокової конкурентоспроможності бренду, підвищення його ідентифікації та розширення ринкової присутності.

8. Економічне обґрунтування заходів показало, що реалізація запропонованої стратегії бренд-менеджменту дозволить ПрАТ «ВМЗ «Рошен»» збільшити прибуток, оптимізувати витрати на маркетинг, підвищити ринкову частку та рівень лояльності клієнтів. Очікувані результати у 2026-2027 роках свідчать про позитивний економічний ефект від упровадження стратегічних змін у бренд-менеджменті. Розрахунки підтверджують рентабельність інвестицій у нематеріальні активи, зокрема бренд, як джерело майбутнього зростання вартості підприємства.

Таким чином, дослідження підтвердило, що управління розвитком бренд-менеджменту є основним чинником довгострокового успіху підприємства в умовах високої конкуренції. Системний, науково обґрунтований та стратегічно орієнтований підхід до формування й розвитку бренду забезпечує підвищення маркетингової ефективності та зміцнення ринкових позицій, підвищення довіри споживачів і створення доданої цінності. На прикладі ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»» продемонстровано, що впровадження інноваційних підходів до бренд-менеджменту сприяє підвищенню загальної ефективності підприємства, формує міцну основу для сталого розвитку й відкриває нові горизонти для інтеграції у глобальні ринки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ковінько О. М., Оголь Д. В., Шевченко Н. О. Управління брендом у системі управління маркетинговою діяльністю підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 20. С. 368–372.
2. Струтинська І. В. Бренд-менеджмент. Тернопіль : Прінт-офіс, 2015. 204 с.
3. American Marketing Association. More than Half of Consumers Buy or Boycott a Brand Because of Politics [Електронний ресурс]. URL: <https://www.ama.org/publications/eNewsletters/MarketingNews-Weekly/Pages/more-half-consumers-buy-boycott-brand-because-politics.aspx>
4. de Vries L., Gensler S., Leeflang P. S. H. Effects of Traditional Advertising and Social Messages on Brand Building Metrics and Customer Acquisition. *Journal of Marketing*. 2017. Vol. 81, № 5. P. 1–15.
5. Соколюк І. Р. Проблеми стратегічного управління на підприємствах України та шляхи їх вирішення [Електронний ресурс]. URL: <http://wp.viem.edu.ua/konf7/art.php?id=0313>
6. Мізюк Б. М. Особливості стратегічного управління підприємством. *Фінанси України*. 2012. № 12. С. 56–62.
7. Підгурська В. О. Бренд-менеджмент: визначення сутності і місця в системі пов'язаних категорій. *Бізнес Інформ*. 2021. № 7. С. 242–247. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-7-242-247>
8. Гнатенко А. І., Поліщук Ю. А. Актуальні питання запровадження стратегічного підходу в менеджмент підприємств України. *Теорія та практика державного управління*. 2017. № 2(57). С. 1–7.
9. Нусінова О. В. Оцінювання репутації підприємства: кількісні та якісні підходи. *Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво*. 2011. Вип. 4. С. 125–129.

10. Газуда С. М. Теоретичні аспекти розвитку брендингу аграрних регіонів. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка*. 2024. Вип. 1(63). С. 87–92. DOI: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2024.1\(63\).87-92](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2024.1(63).87-92)
11. Лишенко М. Бренд-менеджмент, як інструмент маркетингової діяльності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-80>
12. Кендюхов О. В., Файвішенко Д. С. Брендінг: принципи управління та методологія оцінки: монографія. Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Донецьк : ДонНУЕТ, 2012. 210 с.
13. Зборовська О. М., Красовська О. Ю. Систематизація існуючих наукових підходів до розвитку бренду підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 17. С. 12–16.
14. Створення бренду – від «А» до «Я». URL: <http://www.masstol.com.ua/brend.php>
15. Вдовічена О. В. Управління портфелем бренду в сучасних ринкових умовах. *Регіональна економіка та управління*. 2017. № 5. С. 23–28.
16. Шматько Н. М., Пантелєєв М. С., Кармінська-Бєлоброва М. В., Мирошник Т. О. Бренд-менеджмент в стратегічному управлінні підприємством. *Вісник Національного технічного університету “Харківський політехнічний інститут”*. Економічні науки. 2020. № 1. С. 110–115.
17. Любчук В. Бренд-менеджмент як вид управлінської діяльності. *Соціологічні студії*. 2020. № 1(16). С. 57–63.
18. Холодна Ю. Світові практики розвитку брендів в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-37>
19. Ковальчук К. В., Подорожна М. Р. Концептуальні засади формування бренду. *Бізнес Інформ*. 2021. № 5. С. 396–401. URL: <http://jnas.nbu.gov.ua/article/UJRN-0001261908>

20. Буняк Н. М. Особливості бренд-орієнтованого управління сучасним підприємством. *Економіка та управління підприємствами. Серія: Інфраструктура ринку*. 2020. № 43. С. 125–130.

21. Студінська Г. Я. Аналіз поведінкових та комбінованих методів оцінки вартості бренду. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. Економічні науки*. 2017. Вип. 22(2). С. 32–38. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2017_22\(2\)_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2017_22(2)_9)

22. Гейсер Г. Фінансова вартість брендів і методи її оцінки. *Університетські наукові записки*. 2006. № 3–4(19–20). С. 469–475. URL: www.univer.km.ua

23. Файвішенко Д. Оцінка ефективності брендингу на основі функціонального підходу. *Дисканд. екон. н. : 08. 00. 04. Донецьк*. 2001. 188 с.

24. Офіційний сайт ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» : веб-сайт. URL: <https://vdp-roshen.com.ua/ua/>

25. Про компанію Вінницький молочний завод «Рошен» : веб-сайт. URL: https://mind.ua/companies/706-vinnickij-molochnij-zavod-roshen?utm_source=chatgpt.com

26. Фінансова звітність ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» : веб-сайт. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/00418018/

27. Спілка молочних підприємств України : веб-сайт. URL: <https://uadairy.com/prat-vinnyczkyj-molochnyj1-zavod-roshen/>

28. Рошен. *Вікіпедія* : веб-сайт. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A0%D0%BE%D1%88%D0%B5%D0%BD>

29. Молочний завод Roshen збільшив виторг на 20% : веб-сайт. URL: <https://agroportal.ua/news/novosti-kompanii/molochniy-zavod-roshen-zbilshiv-vitorg-na-20>

30. Копчак, Ю., Лобунець, Т., Луковський, Р. SWOT-аналіз як важливий інструмент у розробці стратегії бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. 61. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-146>

31. Косарук О. М., Вишталюк К. В. Бренд-менеджмент як основа формування успішної маркетингової стратегії підприємства. *Матеріали LIII науково-технічної конференції підрозділів Вінницького національного технічного університету (НТКП ВНТУ–2025)* : збірник доповідей [Електронний ресурс]. – Вінниця : ВНТУ, 2025. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2025/paper/view/24185/20301>
32. Безрукова Н. В., Свічкарь В. А. Особливості бренд-менеджменту в транснаціональних корпораціях. *Ефективна економіка*. 2014. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_2_24
33. Майборода Г. О. Бренд-менеджмент як складова комплексу маркетингу підприємства. *Збірник наукових праць Донецького державного університету управління. Економіка*. 2018. Т. XIX, Вип. 308. С. 173–180.
34. Любчук В. Бренд-менеджмент як вид управлінської діяльності. *Соціологічні студії*. 2020. № 1(16). С. 57–63. DOI: <https://doi.org/10.29038/2306-3971-2020-01-57-63>.
35. Яцищина Л. К., Зимбалецька Ю. В. Організаційно-економічні критерії формування сили бренду. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. № 1. С. 219–225.
36. Литвиненко К. О. Основні атрибути успішного бренда. *Управління розвитком*. 2012. № 2. С. 74–77.
37. Малинка О. Я. Концептуальна модель побудови бренду. *Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту*. 2011. № 1. С. 137–148.
38. Паризька конвенція про охорону промислової власності від 20 березня 1883 р.: Ліга Націй; Конвенція, Міжнародний документ від 20.03.1883. Набрання чинності для України міжнародного договору від 25.12.1991. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_123
39. Мороз О. В. Теорія сучасного брендингу : монографія. Вінниця : Універсум «Вінниця», 2013. 104 с.
40. Струтинська І. В. Бренд-менеджмент: теорія і практика : навч. посібник. Тернопіль : Прінт-офіс, 2015. С. 21–27.

41. Про захист від недобросовісної конкуренції : Закон України від 07.06.1996 № 236/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96-вр>
42. Про охорону прав на знаки для товарів і послуг : Закон України від 15.12.1993 № 3689-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3689-12>
43. Стратегія ефективного брендингу : монографія / О. В. Кендюхов, С. М. Димитрова, Л. А. Радкевіч, О. В. Кужилєва. Донецьк : Вид-во «Вебер», 2009. 280 с.
44. Яцишина Л. К., Деменина О. М. Рекламний менеджмент. Київ : КНУТД, 2012. 231 с.
45. Малинка О. Я., Устенко А. О. Бренд-менеджмент : навч. посіб. Івано-Франківськ : Фоліант, 2013. 293 с.
46. Помилки бренд-менеджерів. URL: <https://koloro.ua/ua/blog/brending-i-marketing/oshibki-brend-menedzherov.html>

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А
(обов'язковий)

ПРОТОКОЛ ПЕРЕВІРКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Назва роботи: Управління розвитком бренд-менеджменту на підприємстві (на прикладі приватного акціонерного товариства «Вінницький молочний завод «Рошен»»).

Тип роботи: бакалаврська кваліфікаційна робота
(бакалаврська кваліфікаційна робота / магістерська кваліфікаційна робота)

Підрозділ кафедра менеджменту, маркетингу та економіки,
факультет менеджменту та інформаційної безпеки, гр. МР-216
(кафедра, факультет, навчальна група)

Коефіцієнт подібності текстових запозичень, виявлених у роботі системою StrikePlagiarism 12,85 %

Висновок щодо перевірки кваліфікаційної роботи (відмітити потрібне)

☒ Запозичення, виявлені у роботі, є законними і не містять ознак плагіату, фабрикації, фальсифікації. Роботу прийняти до захисту

☐ У роботі не виявлено ознак плагіату, фабрикації, фальсифікації, але надмірна кількість текстових запозичень та/або наявність типових розрахунків не дозволяють прийняти рішення про оригінальність та самостійність її виконання. Роботу направити на доопрацювання.

☐ У роботі виявлено ознаки плагіату та/або текстових маніпуляцій як спроб укриття плагіату, фабрикації, фальсифікації, що суперечить вимогам законодавства та нормам академічної доброчесності. Робота до захисту не приймається.

Експертна комісія:

Штовба О.В.

(прізвище, ініціали, посада)

Благодир Л.М.

(прізвище, ініціали, посада)



(підпис)



(підпис)

Особа, відповідальна за перевірку

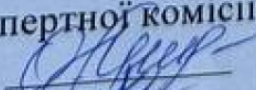

(підпис)

Карачина Н.П.

(прізвище, ініціали)

З висновком експертної комісії ознайомлений(-на)

Керівник




Здобувач

Косарук О. М., доц. кафедри ММЕ
Вишталюк К. В.

ДОДАТОК Б
(обов'язковий)

Фінансова звітність підприємства
ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»»
за 2023-2024 роки

Підприємство: Приватне акціонерне товариство
"Вінницький молочний завод "Рошен"

Територія: ВІННИЦЬКА

Організаційно-правова форма господарювання:
Акціонерне товариство

Вид економічної діяльності: Перероблення молока,
виробництво масла та сиру

Середня кількість працівників (2): 227

Адреса, телефон: вулиця Енергетична , буд. 7, м.
ВІННИЦЯ, ВІННИЦЬКА обл., 21022, Україна, тел.
557060

Дата (рік, місяць,
число)

за ЄДРПОУ

за за
КАТОТТГ(1)

за КОПФГ

за КВЕД

КОДИ

31.12.2023

418018

UA05020030010063857

230

10.51

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Форма
№ 1

Код за ДКУД

1801001

на 31.12.2023 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	0	0
первісна вартість	1001	0	0
накопичена амортизація	1002	0	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0
Основні засоби	1010	198 934,00	219 615,00
первісна вартість	1011	698 653,00	869 250,00
знос	1012	499 719,00	649 635,00
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	0	0
знос інвестиційної нерухомості	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0	0
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Заборгованість за внесками до статутного капіталу інших підприємств	1036	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		0
Відстрочені податкові активи	1045	4 127,00	3 819,00
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	203 061,00	223 434,00
II. Оборотні активи			

Запаси	1100	172 414,00	210 346,00
виробничі запаси	1101	27 293,00	33 238,00
незавершене будівництво	1102	7 076,00	13 052,00
готова продукція	1103	138 045,00	164 056,00
товари	1104	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	443 695,00	452 901,00
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	1 793,00	1 902,00
з бюджетом	1135	25 389,00	27 167,00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	0	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	41 934,00	45 193,00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	181 441,00	141 996,00
готівка	1166	0	0
рахунки в банках	1167	181 441,00	141 996,00
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	19 748,00	17 331,00
Усього за розділом II	1195	886 414,00	896 836,00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	1 096,00	1 096,00
Баланс	1300	1 089 475,00	1 121 366,00

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	9 359,00	9 359,00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0
емісійний дохід	1411	0	0
накопичені курсові різниці	1415	4 121,00	4 121,00
Резервний капітал	1415	4 121,00	4 121,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	871 055,00	973 750,00
Неоплачений капітал	1425	(0)	(-)
Вилучений капітал	1430	(0)	(-)
Інші резерви	1435	0	-
Усього за розділом I	1495	884 535,00	987 230,00

II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	196602,00	177 629,00
розрахунками з бюджетом	1620	5678,00	5 824,00
у тому числі з податку на прибуток	1621	4 094,00	4 209,00
розрахунками зі страхування	1625	1 769,00	1 503,00
розрахунками з оплати праці	1630	7 586,00	7 007,00
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	67 896,00	35 719,00
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	2 986,00	2 643,00
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0,00	0
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0,00	0
Поточні забезпечення	1660	5 986,00	6 198,00
Доходи майбутніх періодів	1665	0,00	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0,00	0
Інші поточні зобов'язання	1690		308,00
Усього за розділом III	1695	292 597,00	236 831,00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	1 089 475,00	1 121 366,00

Підприємство: Приватне акціонерне товариство
"Вінницький молочний завод "Рошен"

Територія: ВІННИЦЬКА

Організаційно-правова форма господарювання:
Акціонерне товариство

Вид економічної діяльності: Перероблення молока,
виробництво масла та сиру

Середня кількість працівників (2): 228

Адреса, телефон: вулиця Енергетична , буд. 7, м.
ВІННИЦЯ, ВІННИЦЬКА обл., 21022, Україна, тел.
557060

Дата (рік, місяць,
число)

за ЄДРПОУ

за за
КАТОТТГ(1)

за КОПФГ

за КВЕД

КОДИ

31.12.2024

418018

UA05020030010063857

230

10.51

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Форма
№ 1

Код за ДКУД

1801001

на 31.12.2024 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	0	0
первісна вартість	1001	0	-
накопичена амортизація	1002	0	-
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	-
Основні засоби	1010	219 615,00	293 581,00
первісна вартість	1011	869 250,00	977 224,00
знос	1012	649 635,00	683 643,00
Інвестиційна нерухомість	1015	0	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	0	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	0	-
Довгострокові біологічні активи	1020	0	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	0	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	-
інші фінансові інвестиції	1035	0	-
Заборгованість за внесками до статутного капіталу інших підприємств	1036	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	-
Відстрочені податкові активи	1045	3 819,00	3 409,00
Гудвіл	1050	0	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	-
Інші необоротні активи	1090	0	-
Усього за розділом I	1095	223 434,00	296 990,00
II. Оборотні активи			

Запаси	1100	210 346,00	257 227,00
виробничі запаси	1101	33 238,00	42 066,00
незавершене будівництво	1102	13 052,00	21 657,00
готова продукція	1103	164 056,00	193 504,00
товари	1104	0	-
Поточні біологічні активи	1110	0	-
Депозити перестраховування	1115	0	-
Векселі одержані	1120	0	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	452 901,00	516 651,00
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	1 902,00	2 462,00
з бюджетом	1135	27 167,00	47 849,00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	0	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	0	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	45 193,00	16 607,00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	141 996,00	80 803,00
готівка	1166	0	-
рахунки в банках	1167	141 996,00	80 803,00
Витрати майбутніх періодів	1170	0	-
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	-
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	-
резервах незароблених премій	1183	0	-
інших страхових резервах	1184	0	-
Інші оборотні активи	1190	17 331,00	1 842,00
Усього за розділом II	1195	896 836,00	923 441,00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	1 096,00	1 096,00
Баланс	1300	1 121 366,00	1 221 527,00

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	9 359,00	9 359,00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	-
Капітал у дооцінках	1405	0	-
Додатковий капітал	1410	0	-
емісійний дохід	1411	0	-
накопичені курсові різниці	1415	4 121,00	4 121,00
Резервний капітал	1415	4 121,00	4 121,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	871 055,00	973 750,00
Неоплачений капітал	1425	(0)	(-)
Вилучений капітал	1430	(0)	(-)
Інші резерви	1435	0	-
Усього за розділом I	1495	884 535,00	987 230,00

II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	-
Пенсійні зобов'язання	1505	0	-
Довгострокові кредити банків	1510	0	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	-
Довгострокові забезпечення	1520	0	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	-
Цільове фінансування	1525	0	-
благодійна допомога	1526	0	-
Страхові резерви	1530	0	-
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	-
резерв незароблених премій	1533	0	-
інші страхові резерви	1534	0	-
Інвестиційні контракти	1535	0	-
Призовий фонд	1540	0	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	-
Усього за розділом II	1595	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	-
товари, роботи, послуги	1615	177 629,00	208 861,00
розрахунками з бюджетом	1620	5 824,00	6 225,00
у тому числі з податку на прибуток	1621	4 209,00	4 651,00
розрахунками зі страхування	1625	1 503,00	1 323,00
розрахунками з оплати праці	1630	7 007,00	6 158,00
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	35 719,00	1 070,00
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	2 643,00	2 393,00
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0	-
Поточні забезпечення	1660	6 198,00	7 919,00
Доходи майбутніх періодів	1665	0	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	308,00	348,00
Усього за розділом III	1695	236 831,00	234 297,00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	-
Баланс	1900	1 121 366,00	1 221 527,00

Підприємство: Приватне акціонерне товариство "Вінницький молочний завод "Рошен"

(найменування)

Дата (рік, місяць, число)

за ЄДРПОУ

КОДИ

28.02.2024

418018

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Рік 2023

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3 583 877,00	3 583 877,00
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
премії підписані, валова сума	2011	0	0
премії, передані у перестрахування	2012	0	0
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	3 258 322,00	3 258 322,00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	325 555,00	325 555,00
збиток	2095		
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від змін інших страхових резервів	2110	0	0
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	39 439,00	39 439,00
у тому числі:			
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	44 092,00	44 092,00
Витрати на збут	2150	37 521,00	37 521,00
Інші операційні витрати	2180	40 257,00	40 257,00

у тому числі: витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	243 124,00	243 124,00
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	2 656,00	2 656,00
Інші доходи	2240	0	0
у тому числі: дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	1 745,00	1 745,00
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(0)	(0)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	244 035,00	244 035,00
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-43 928,00	-43 928,00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	200 107,00	200 107,00
збиток	2355		(-)
II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	0
Накопичені курсові різниці	2410	-	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	0
Інший сукупний дохід	2445	-	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	200 107,00	200 107,00

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	3 030 933,00	3 030 933,00
Витрати на оплату праці	2505	133 362,00	133 362,00
Відрахування на соціальні заходи	2510	27 477,00	27 477,00
Амортизація	2515	27 148,00	27 148,00
Інші операційні витрати	2520	190 031,00	190 031,00
Разом	2550	3 408 951,00	3 408 951,00
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	187 170,00	187 170,00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	187 170,00	187 170,00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	1 069,12	1 069,12
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	1 069,12	1 069,12
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	0

Керівник

РОЩУПКІН ДМИТРО ВОЛОДИМИРОВИЧ
(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

ЛИСЕНКО ОЛЕНА ОЛЕКСАНДРІВНА
(ініціали, прізвище)

Підприємство: Приватне акціонерне товариство "Вінницький молочний завод "Рошен"

(найменування)

Дата (рік, місяць, число)

за ЄДРПОУ

КОДИ

28.02.2025

418018

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Рік 2024

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	4 321 559,00	3 583 877,00
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	0
премії підписані, валова сума	2011	-	0
премії, передані у перестрахування	2012	-	0
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	0
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	4 321 559,00	3 258 322,00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	0
Валовий: прибуток	2090	371 241,00	325 555,00
збиток	2095	(-)	
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	0
Дохід (витрати) від змін інших страхових резервів	2110	-	0
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	0
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	0
Інші операційні доходи	2120	32 852,00	39 439,00
у тому числі:			
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	0
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	0
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	0
Адміністративні витрати	2130	49 873,00	44 092,00
Витрати на збут	2150	35 813,00	37 521,00
Інші операційні витрати	2180	41 738,00	40 257,00

у тому числі: витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	0
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:прибуток	2190	276 669,00	243 124,00
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	0
Інші фінансові доходи	2220	13,00	2 656,00
Інші доходи	2240	-	0
у тому числі: дохід від благодійної допомоги	2241	-	0
Фінансові витрати	2250	2,00	1 745,00
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(0)
Інші витрати	2270	(-)	(0)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	276 680,00	244 035,00
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-50 657,00	-43 928,00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	226 023,00	200 107,00
збиток	2355	(-)	(-)
II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	0
Накопичені курсові різниці	2410	-	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	0
Інший сукупний дохід	2445	-	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	226 023,00	200 107,00

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	3 712 717,00	3 030 933,00
Витрати на оплату праці	2505	151 673,00	133 362,00
Відрахування на соціальні заходи	2510	31 858,00	27 477,00
Амортизація	2515	34 214,00	27 148,00
Інші операційні витрати	2520	180 194,00	190 031,00
Разом	2550	4 110 656,00	3 408 951,00
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	187 170,00	187 170,00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	187 170,00	187 170,00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	1 207,58	1 069,12
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	1 207,58	1 069,12
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	0

Керівник

РОЩУПКІН ДМИТРО ВОЛОДИМИРОВИЧ
(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

ЛИСЕНКО ОЛЕНА ОЛЕКСАНДРІВНА
(ініціали, прізвище)

ДОДАТОК В
(обов'язковий)

ІЛЮСТРАТИВНА ЧАСТИНА

«УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ
НА ПІДПРИЄМСТВІ (НА ПРИКЛАДІ ПРИВАТНОГО
АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ВІННИЦЬКИЙ
МОЛОЧНИЙ ЗАВОД «РОШЕН»）」

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

(НА ПРИКЛАДІ ПрАТ «ВІННИЦЬКИЙ МОЛОЧНИЙ ЗАВОД «РОШЕН»)

Мета

розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління розвитком бренд-менеджменту на ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен».

Об'єкт

процес управління розвитком підприємства в умовах сучасного конкурентного середовища.

Предмет

механізм бренд-менеджменту як складова стратегічного управління розвитком підприємства на прикладі ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен».

Завдання БКР:

- з'ясувати сутність і значення бренд-менеджменту в системі управління розвитком підприємства;
- розкрити концептуальні засади формування бренд-менеджменту в системі сучасного управління підприємством;
- надати загальну організаційно-економічну характеристику ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»;
- проаналізувати стратегічні можливості розвитку бренд-менеджменту на базі ПрАТ «ВМЗ «Рошен»;
- провести оцінку стану та ефективності управління бренд-менеджментом на підприємстві;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення управління розвитком бренд-менеджменту на ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»;
- обґрунтувати економічну доцільність запропонованих заходів щодо підвищення ефективності управління розвитком бренд-менеджменту на підприємстві.

Таблиця 1 – Визначення сутності понять «бренд» та «бренд-менеджмент» за даними науковців і фахівців

Автори	Визначення
Ф. Котлер	Бренд – це обіцянка продавця надати покупцеві певний набір властивостей товару, переваг, послуг і гарантій якості
Американська асоціація маркетингу	Бренд – це назва, термін, знак, символ або їх комбінації, які ідентифікують товар чи послугу продавця і відрізняють їх від конкурентних пропозицій
Л. Врис, С. Генслер, П. Леефланг	Бренд – це не сам товар, а образ у свідомості споживача: запатентований візуальний, емоційний, раціональний і культурний образ, що асоціюється з компанією або товаром
Ж.-Н. Капферер	Бренд – це ексклюзивна концепція, яка поділяється та сприймається більшістю людей, що втілюється в товарах, послугах, місцях продажу або споживчому досвіді; ідентичність бренду є ключовим поняттям бренд-менеджменту
О. Вдовічена	Бренд-менеджмент – це систематична діяльність, спрямована на пошук найбільш ефективного способу позиціонування бренду в свідомості потенційного покупця з урахуванням ресурсів компанії
Сучасний підхід (узагальнення кількох дослідників)	Бренд-менеджмент у сучасних умовах базується на використанні новітніх ІКТ, орієнтації на побажання споживачів, швидкій комунікації та адаптивності до змін ринкового середовища

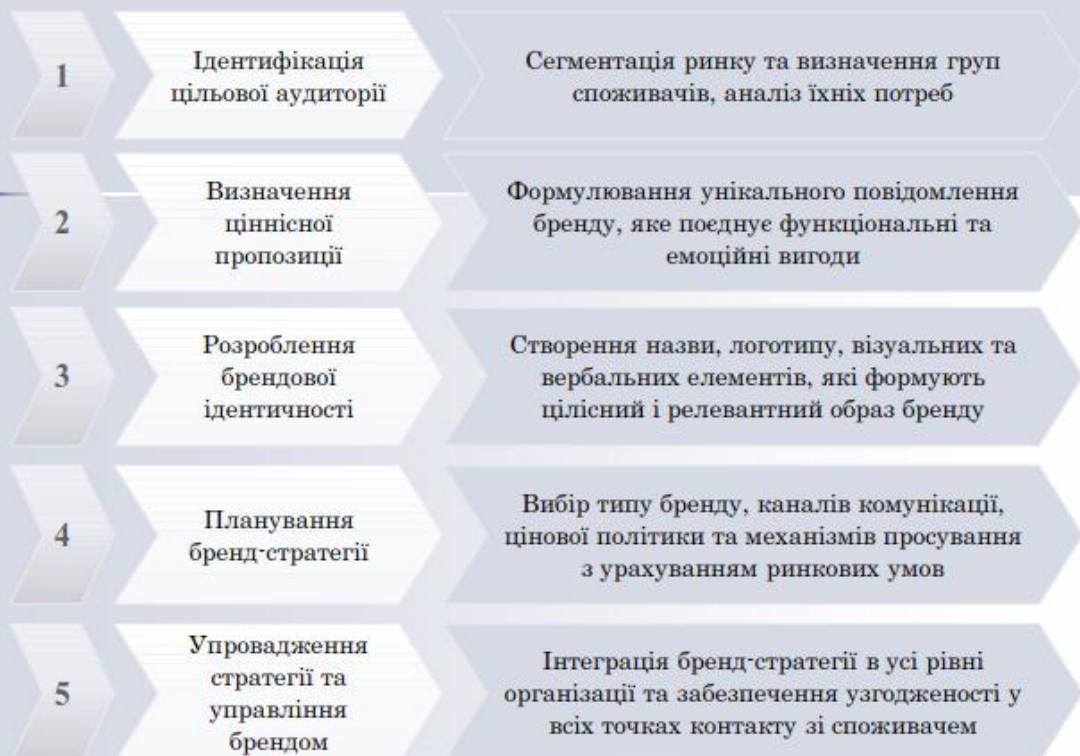


Рисунок 1 – Основні етапи побудови бренду

Таблиця 2 – Економічні показники роботи ПрАТ «ВМЗ «Рошен»

Показник	Значення		Відхилення значень 2024 р. від 2023 р.	
	2023 рік	2024 рік	Абс. знач.	Темп приросту, %
Загальна вартість майна, грн	1 105 420	1 171 446	66 026	6,0
Необоротні активи, грн	213 247	371 929	158 682	74,4
Оборотні активи, грн	910 138	891 625	-18 513	-2,0
Власний капітал, грн	884 535	987 230	102 695	11,6
Залучений капітал, грн	220 885	184 216	-36 669	-16,6
Собівартість реалізованої продукції, грн	3 258 322	4 321 559	1 063 237	32,6
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, грн	3 583 877	4 321 559	737 682	20,6
Валовий прибуток, грн	325 555	371 241	45 686	14,0
Фінансовий результат від операційної діяльності, грн	243 124	276 669	33 545	13,8
Фінансовий результат до оподаткування, грн	244 035	276 680	32 645	13,4
Чистий прибуток, грн	200 107	226 023	25 916	13,0

Таблиця 3 – Аналіз фінансових показників діяльності ПрАТ «ВМЗ «Рошен»

Показник	Значення		Відхилення значень 2024 р. від 2023 р.	
	2023 рік	2024 рік	Абс. знач.	Темп приросту, %
Коефіцієнт рентабельності активів	0,18	0,19	0,01	6,6
Коефіцієнт рентабельності продажу	0,06	0,05	0,00	-6,3
Коефіцієнт рентабельності витрат	0,10	0,09	-0,01	-14,0
Коефіцієнт оборотності активів	3,24	3,69	0,45	13,8
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	12,31	18,35	6,04	49,0
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	6,45	8,31	1,86	28,8
Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	29,65	19,90	-9,76	-32,9
Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	56,56	43,92	-12,64	-22,4
Коефіцієнт мультиплікації	1,25	1,19	-0,06	-5,1
Коефіцієнт фінансової стійкості	4,00	5,36	1,35	33,8
Коефіцієнт фінансового лівериджу	0,63	0,53	-0,10	-16,1

Таблиця 4 – SWOT-аналіз ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»»

№ п/п	Назва	Докладний опис
Сильні сторони		
1	Впізнаваний бренд і позитивний імідж	Завдяки співпраці з корпорацією «Рошен», підприємство має високий рівень довіри серед ділових партнерів, що сприяє формуванню позитивного бренду та полегшує вихід на нові ринки
2	Висококваліфікований персонал	Компанія має кадровий потенціал, здатний впроваджувати сучасні підходи до управління брендом, маркетингу та виробництва
Слабкі сторони		
3	Висока якість продукції та сучасні технології	Виробництво продукції відповідає міжнародним стандартам якості (HACCP, ISO), що сприяє формуванню лояльності до бренду з боку корпоративних клієнтів
1	Обмежена товарна лінійка під власною ТМ	Основний обсяг виробництва реалізується для потреб корпорації, тому бренд підприємства недостатньо представлений на споживчому ринку
2	Недостатній контроль кінцевих точок збуту	Відсутність розвиненої системи контролю товарного руху та зворотного зв'язку з кінцевим споживачем ускладнює побудову ефективної брендової стратегії
3	Низький рівень комунікаційної активності	Відсутність масштабних рекламних кампаній та просування у цифровому середовищі знижує пізнаваність бренду серед широкої аудиторії
Можливості		
1	Розширення впізнаваності ТМ на внутрішньому ринку	Створення та просування власної споживчої марки дозволить підприємству зміцнити позиції на внутрішньому ринку молочної продукції
2	Оптимізація управління фінансовими потоками	Впровадження ефективного фінансового менеджменту (контроль дебіторської заборгованості, логістичних витрат) дозволить збільшити інвестиції в розвиток бренду
Загрози		
1	Втрата ключових спеціалістів через конкуренцію на ринку праці	Обмеженість матеріального стимулювання може призвести до відтоку досвідчених кадрів у компанії-конкуренти
2	Зростання собівартості продукції	Коливання валютного курсу, підвищення цін на сировину та пакувальні матеріали можуть знизити рентабельність та обмежити можливості для бренд-просування

Таблиця 5 – Матриця взаємозв'язків SWOT-аналізу ПрАТ «ВМЗ «Рошен»»

Фактори зовнішнього середовища	Можливості	Загрози
Внутрішні фактори	M1. Вихід на нові ринки збуту M2. Підвищення ефективності маркетингу M3. Цифрова трансформація продажів і просування	З1. Посилення конкуренції З2. Перехід персоналу до конкурентів З3. Зміни в регуляторному середовищі
Сильні сторони S1. Висока якість продукції S2. Впізнаваність бренду «Рошен» S3. Кваліфікований персонал	Сильні сторони / можливості S1 + M1 – Висока якість продукції сприятиме виходу на нові ринки збуту. S2 + M2 – Бренд «Рошен» дозволяє ефективно залучати інвестиції в маркетинг. S3 + M3 – Кваліфікований персонал здатний реалізувати цифрові стратегії продажів.	Сильні сторони / загрози S2 + З1 – Впізнаваний бренд допоможе протидіяти посиленню конкуренції. S3 + З2 – Утримання персоналу можливе завдяки розвитку системи мотивації. S1 + З3 – Висока якість допоможе зберегти ринки навіть при зміні регуляцій.
Слабкі сторони W1. Недостатній асортимент W2. Слабкий маркетинг W3. Обмежене позиціонування	Слабкі сторони / можливості W1 + M1 – Розширення асортименту дозволить краще задовольнити потреби нових ринків. W2 + M2 – Вливання в маркетинг компенсує слабку рекламну активність. W3 + M3 – Онлайн-комунікації допоможуть переосмислити позиціонування бренду.	Слабкі сторони / загрози W2 + З1 – Недостатній маркетинг може посилити вразливість до агресивних дій конкурентів. W3 + З2 – Обмежене позиціонування не дозволить ефективно конкурувати за кадри. W1 + З3 – Вузький асортимент підвищує ризики втрат від змін законодавства.

Таблиця 6 – Оцінка конкурентоспроможності торгових марок вершкового масла

10

Показники конкурентоспроможності	Коефіцієнт вагомості	ТМ «Roshen»	ТМ «Ферма»	ТМ «Селянське»
		Оцінка / Зважена оцінка	Оцінка / Зважена оцінка	Оцінка / Зважена оцінка
Загальна впізнаваність бренду	1	4 / 4	5 / 5	5 / 5
Рівень цін	2	7 / 14	5 / 10	6 / 12
Смакові якості	3	9 / 27	8 / 24	6 / 18
Оцінка пакування	4	8 / 32	7 / 28	6 / 24
Вміст жирів	5	8 / 40	9 / 45	7 / 35
Усього		117	112	94

11

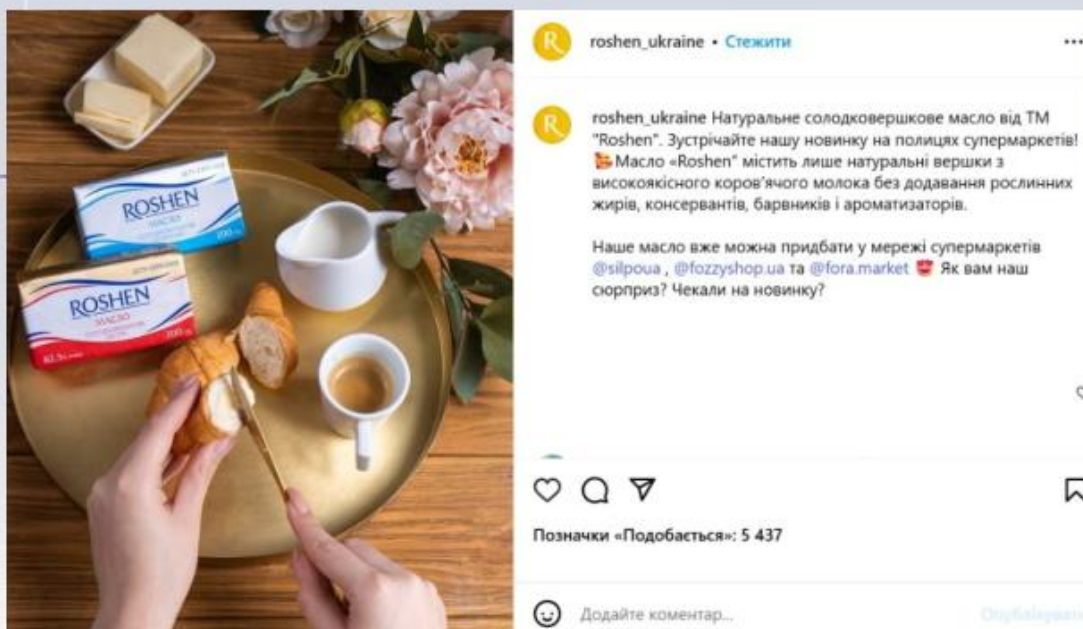


Рисунок 3 – Приклад рекламної публікації вершкового масла ТМ «Roshen» в Instagram у рамках цифрової кампанії просування

**Таблиця 7 – Комплекс заходів з удосконалення бренд-менеджменту
ПрАТ «ВМЗ «Рошен» на 2026-2027 рр.**

12

№	Захід	Характеристика	Орієнтовний період реалізації	Відповідальний структурний підрозділ
1	Розробка нової упаковки масла	Модернізація дизайну з урахуванням естетики, ергономіки та екологічності	I кв. 2026 р.	Відділ маркетингу, дизайнерська група
2	Виведення на ринок нової брендованої лінійки масла	Запуск підкатегорії «Roshen Natural» з маркуванням «100 % milk only»	II кв. 2026 р.	Відділ маркетингу
3	Проведення цифрової кампанії просування	Запуск таргетованої реклами в Instagram, Facebook, YouTube із фокусом на преміальність та натуральність	II-IV кв. 2026 р.	Відділ маркетингу
4	Впровадження системи моніторингу споживчих уподобань	Використання онлайн-опитувань, Google Trends, аналітики соціальних мереж	III кв. 2026 р.	Аналітичний сектор відділу маркетингу
5	Формування окремої функції бренд-менеджера	Виокремлення посади бренд-менеджера у структурі маркетингового відділу	I кв. 2027 р.	Відділ персоналу, керівництво підприємства

Таблиця 8 – Обґрунтування реалізації заходів з удосконалення бренд-менеджменту ПрАТ «ВМЗ «Рошен» та прогноз очікуваних результатів

13

№	Захід	Обґрунтування доцільності впровадження	Прогнозований ефект
1	Оновлення фірмового стилю та пакування	Підвищення візуальної ідентичності ТМ «Roshen» на ринку вершкового масла	Зростання впізнаваності на 15%, покращення сприйняття бренду
2	Запуск програм лояльності для кінцевих споживачів	Формування емоційного зв'язку зі споживачем та стимулювання повторних покупок	Підвищення лояльності клієнтів, зростання повторного попиту на 20%
3	Розширення каналів комунікації	Адаптація бренду до сучасних цифрових трендів і молодшої цільової аудиторії	Розширення охоплення аудиторії, зростання цифрових конверсій
4	Участь у галузевих виставках і заходах	Підвищення корпоративного іміджу та визнання бренду серед професійної спільноти	Підвищення рівня довіри до бренду серед партнерів
5	Запуск спеціалізованої рекламної кампанії на ринках експорту	Посилення впізнаваності бренду за межами України	Розширення ринкової частки в Молдові, Грузії, Казахстані
6	Проведення періодичного бренд-аудиту	Системний підхід до моніторингу ефективності заходів	Підвищення керованості бренд-стратегії, оптимізація витрат на маркетинг

Таблиця 9 – Оцінювання ефективності реалізації бренд-комунікацій на ПрАТ «ВМЗ «Рошен» на 2026-2027 рр.

14

Показник	2026 (план)	2027 (план)	Усього
Доходи від реалізації продукції та послуг підприємства, тис. грн	4 870 000	5 480 000	10 350 000
Повна собівартість продукції та витрати, тис. грн	4 435 000	4 950 000	9 385 000
Прибуток до оподаткування, тис. грн	435 000	530 000	965 000
Податок на прибуток, тис. грн	91 350	111 300	202 650
Чистий прибуток підприємства, тис. грн	343 650	418 700	762 350
Рентабельність реалізації продукції та послуг, %	7,06 %	7,64 %	+0,58 п.п.
Загальні витрати на заходи бренд-комунікацій, тис. грн	90 000	95 000	185 000
Прогнозовані доходи від реалізації заходів бренд-комунікацій, тис. грн	144 000	180 000	324 000
Індекс рентабельності заходів бренд-комунікацій	1,6	1,89	—
Період окупності бренд-комунікацій, років	0,63	0,53	—
Вартість активів підприємства, тис. грн	1 000 000	1 120 000	—
Прогнозована вартість бренду ТМ «Рошен» на кінець періоду, тис. грн	1 345 000	1 559 200	+214 200

15

Практичне значення результатів дослідження полягає в розробці конкретних пропозицій щодо вдосконалення управління розвитком бренд-менеджменту на ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»», які можуть бути впроваджені у практичну діяльність підприємства з метою підвищення ефективності його функціонування на ринку.

Апробація результатів роботи

Косарук О. М., Вишталюк К. В. Бренд-менеджмент як основа формування успішної маркетингової стратегії підприємства. Матеріали ЛІІІ науково-технічної конференції підрозділів Вінницького національного технічного університету (НТКП ВНТУ–2025) : збірник доповідей [Електронний ресурс]. – Вінниця : ВНТУ, 2025.

URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2025/paper/view/24185/20301>