

Вінницький національний технічний університет

(повне найменування вишого навчального закладу)

Факультет менеджменту та інформаційної безпеки

(повна назва факультету)

Кафедра менеджменту, маркетингу та економіки

(повна назва кафедри)

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**«Удосконалення бренд-менеджменту підприємства (на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю «Торговий дім «Київхліб»»»**

Виконала: студ. 2-го курсу, групи МЗД-21мз  
спеціальності 073 – «Менеджмент»

(шифр і назва спеціальності)

Дончук В.А.

(прізвище та ініціали)

Керівник: к.е.н., доцент кафедри ММЕ

Штовба О.В.

(прізвище та ініціали)

« 16 » серпня 2023 р.

Опонент: к.е.н., доцент кафедри ПЛМ

Краєвська А.С.

(прізвище та ініціали)

« 19 » червня 2023 р.

**Допущено до захисту**

Завідувач кафедри ММЕ

д.е.н., проф. Карачина Н.П.

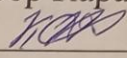
(прізвище та ініціали)

« 20 » листопада 2023 р.

Вінниця ВНТУ – 2023 рік

Вінницький національний технічний університет  
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки  
Кафедра менеджменту, маркетингу та економіки  
Рівень вищої освіти II-й (магістерський)  
Галузь знань – 07 Управління та адміністрування  
Спеціальність – 073 – «Менеджмент»  
Освітньо-професійна програма – Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

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

  
« 23 » 03 2023 р.

**ЗАВДАННЯ**  
**НА МАГІСТЕРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

**Дончук Владі Анатоліївні**  
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Удосконалення бренд-менеджменту підприємства (на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю «Торговий дім «Київхліб»)

керівник роботи доцент Штовба О.В.

затверджені наказом ВНТУ від «20» березня 2023 року №68.

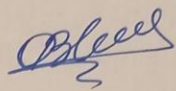
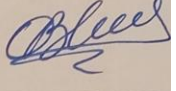
2. Строк подання студентом роботи: 8 червня 2023 р.

3. Вихідні дані до роботи: форма №1 «Баланс», форма №2 «Звіт про фінансові результати» підприємства \_\_\_\_\_ (додаток Б).

4. Зміст текстової частини: 1. Теоретико-методичні основи бренд-менеджменту підприємства. 2. Поточний стан та тренди розвитку бренд-менеджменту на підприємстві «Київхліб». 3. Моделювання виходу бренду підприємства на міжнародний ринок в умовах російсько-української війни

5. Перелік ілюстративного матеріалу: 1. Мета дослідження. 2. Поточний стан хлібопекарської галузі. 3. Фінансові результати господарської діяльності підприємства. 4. Оцінювання бренд-менеджменту підприємства. 5. Вихід бренду на міжнародний ринок в умовах війни.

6. Консультанти розділів роботи:

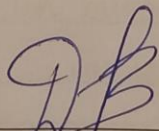
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Спеціальна частина	доцент Штовба О.В.		

7. Дата видачі завдання «22» березня 2023 р.

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

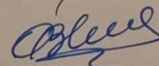
№ з/п	Назва етапів магістерської кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Формування та затвердження теми магістерської кваліфікаційної роботи (МКР)	січень	
2	Виконання спеціальної частини МКР. Перший рубіжний контроль виконання МКР (1-й розділ МКР)	лютий-березень	
3	Виконання спеціальної частини МКР. Другий рубіжний контроль виконання МКР (2-й розділ МКР)	лютий-березень	
4	Виконання спеціальної частини МКР. Третій рубіжний контроль виконання МКР (3-й розділ МКР)	березень-квітень	
5	Нормоконтроль. Попередній захист МКР	травень-червень	
6	Рецензування МКР	червень	
7	Захист МКР	червень (за графіком)	

Студент

  
(підпис)

Дончук В.А.

Керівник роботи

  
(підпис)

Штовба О.В.

## АНОТАЦІЯ

УДК 339.13

Удосконалення бренд-менеджменту підприємства (на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю «Торговий дім «Київхліб»). Магістерська кваліфікаційна робота зі спеціальності «073 – Менеджмент», освітня програма – «Менеджмент зовнішньо-економічної діяльності». Вінниця: ВНТУ, 2023. 95 с.

Укр. мовою. Бібліогр.: 36 назв; рис. 12; табл. 20.

Виявлено особливості системи бренд-менеджменту на вітчизняних підприємствах хлібопекарської галузі в сучасних умовах господарювання. Виявлено та проаналізовано тенденції вітчизняної хлібопекарської галузі. Оцінено поточний фінансово-економічний стан підприємства «Київхліб» та стан його бренд-менеджменту. Розроблено нова модель для оцінювання перспектив виходу на зарубіжні ринки для підприємств хлібопекарської галузі за умов російсько-української війни. Модель являє собою зважену суму таких п'яти факторів: 1) логістичні витрати; 2) поточна ринкова ціна на товари, з якими заплановано заходити на ринок; 3) густина українських біженців; 4) прихильність населення до України; 5) легкість сприйняття товарного знаку бренду.

Ключові слова: бренд-менеджмент, маркетинг, хлібопекарська промисловість, моделювання, зарубіжні ринки, Київхліб.

## **ABSTRACT**

An improvement of the company's brand management (on the example of the Kyivklib Trading House Ltd.). Master's thesis on specialty "073 – Management", Vinnytsia: VNTU, 2023, 95 p.

In Ukrainian. Bibl.: 36 titles; 12 figures; 20 tables.

Features of the brand management system at domestic enterprises of the bakery industry in modern business conditions are revealed. The trends of the domestic bakery industry were identified and analyzed. The current financial and economic state of the Kyivklib and its brand management state were evaluated. A new model for evaluating the prospects of entering foreign markets for enterprises in the bakery industry under the Russian-Ukrainian war is proposed. The model is a weighted sum of the following five factors: 1) logistics costs; 2) the current market price of goods with which it is planned to enter the market; 3) density of Ukrainian refugees; 4) the population's commitment to Ukraine; 5) easiness of perception of the brand's trademark.

Keywords: brand management, marketing, bakery industry, modeling, foreign markets, Kyivklib.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b>	4
<b>1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА</b>	6
1.1 Теоретичні основи бренд менеджменту як інструменту маркетингової діяльності підприємства	6
1.2 Бренд як фактор конкурентоспроможності у міжнародній економічній системі	15
1.3. Особливості розвитку бренд-менеджменту на підприємствах хлібопекарської галузі	18
Висновки до першого розділу	28
<b>2 ПОТОЧНИЙ СТАН ТА ТРЕНДИ РОЗВИТКУ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ «КИЇВХЛІБ»</b>	30
2.1 Аналізування поточного стану хлібопекарської галузі	30
2.2 Оцінювання фінансово-економічної діяльності підприємства	40
2.3 Оцінювання бренд-менеджменту підприємства	46
Висновки до другого розділу	55
<b>3 МОДЕЛЮВАННЯ ВИХОДУ БРЕНДУ ПІДПРИЄМСТВА НА МІЖНАРОДНИЙ РИНОК В УМОВАХ РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ</b>	58
3.1 Передумови та альтернативи	58
3.2 Модель ранжування країн для експорту продукції	62
3.3 Збір початкових даних та моделювання	67
Висновки до третього розділу	70
<b>ВИСНОВКИ</b>	72
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	75
<b>ДОДАТКИ</b>	78

Додаток А (обов'язковий) Протокол перевірки кваліфікаційної роботи на наявність текстових запозичень	79
Додаток Б (обов'язковий) Фінансова звітність підприємства за 2019-2021 роки	80
Додаток В (обов'язковий) Ілюстративна частина	89

## ВСТУП

*Актуальність теми.* В сучасних умовах на хлібопекарському ринку України спостерігається зростання конкуренції між підприємствами. Одним із ефективних методів в конкурентній боротьбі є брендинг. Міцний бренд забезпечує позитивний імідж підприємства, що стає особливо важливим у харчовій індустрії, де споживачі звертають особливу увагу на якість, безпеку та довіру до виробника. Ефективний бренд-менеджмент є гарантом стабільності та процвітання підприємства в довгостроковій перспективі, він дозволяє підприємствам розширювати ринкову присутність і проникати на нові ринки. Він створює впізнаваність і довіру, що полегшує входження на нові території і привертає увагу нових споживачів. Тому, тема роботи, яка стосується удосконалення бренд-менеджменту одного із ключових підприємств вітчизняної хлібопекарської галузі – «Торгового дому «Київхліб», є, безперечно, актуальною.

*Об'єктом дослідження* є господарська діяльність підприємства «Торговий дім «Київхліб».

*Предметом дослідження* є бренд-менеджмент підприємства «Торговий дім «Київхліб» в сучасних умовах господарювання.

Питання бренд-менеджменту досліджували одночасно і паралельно великі наукові колективи, зокрема групи під керівництвом Ф. Котлера, А. Старостіної, Д. Огільві, Є. Ромата, О. Зозульова та інших вітчизняних та зарубіжних лідерів теоретичного маркетингу. Їх напрацювання використовують практикуючі маркетологи, адаптуючи теоретичні знання під нові ситуації та виклики. Одним із таких викликів є російська-українська війна, під негативний вплив від якої потрапили багато вітчизняних підприємств, зокрема, і з хлібопекарської галузі. На основі такого стану справ і сформульовано мету і завдання дослідження.

*Мета роботи* – дослідити сучасний стан бренд-менеджменту підприємства «Київхліб» та запропонувати заходи із його удосконалення в нових умовах господарювання, обумовлених російською агресією.



*Завдання дослідження:*

- 1) виявити особливості системи бренд-менеджменту на вітчизняних підприємствах хлібопекарської галузі в сучасних умовах господарювання;
- 2) виявити та проаналізувати тенденції вітчизняної хлібопекарської галузі;
- 3) оцінити поточний фінансово-економічний стан підприємства «Київхліб»;
- 4) оцінити поточний стан бренд-менеджменту підприємства «Київхліб»;
- 5) запропонувати заходи із удосконалення бренд-менеджменту підприємства «Київхліб».

*Новизна одержаних результатів* полягає в тому, що *вперше розроблено* модель оцінювання перспектив виходу на зарубіжні ринки для підприємств хлібопекарської галузі за умов російсько-української війни. Модель являє собою зважену суму таких п'яти факторів: 1) логістичні витрати; 2) поточна ринкова ціна на товари, з якими заплановано заходити на ринок; 3) густота українських біженців; 4) прихильність населення до України; 5) легкість сприйняття товарного знаку бренда. Відмінністю моделі є її комплексність – вона враховує і географічно-логістичні фактори, і суспільно-політичні фактори, і маркетингові фактори, що відрізняє її від інших моделей, які враховують лише фактори з однієї чи з двох груп.

*Практична значення одержаних результатів* полягає в тому, що на базі запропонованої моделі здійснено ранжування 10 потенційних країн-експортерів продукції підприємства «Київхліб». В результаті ранжування виявилось, що рейтинговий список очолює Естонія, на другий позиції – Латвія, а на третій – Польща. Ці три країни є найбільш перспективними для реалізації експортних намірів підприємства «Київхліб». Саме для ринків цих країн слід проробити деталізований бізнес-план експортного проекту підприємства.

*Структура роботи:* робота складається зі вступу, трьох розділів та висновків. Робота містить 12 рисунків та 20 таблиць.

# 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1 Теоретичні основи бренд менеджменту як інструменту маркетингової діяльності підприємства

В сучасних умовах розвитку економіки та зростання кількості ідентичних товарів і послуг на ринках стає все важливіше для виробників знайти способи виділитися з конкуренції та підвищити свою конкурентоспроможність. Це потребує ідентифікації їх продукції, виокремлення її з числа схожих товарів і виявлення унікальних особливостей, які стануть цінними для споживачів. Виробники повинні сформувавши чітке уявлення про свою позицію у свідомості споживача, щоб впливати на його вибір.

Ефективна комунікація між виробником і споживачем відбувається завдяки створенню та впровадженню комплексної системи бренд-менеджменту. Ця система виступає основою для забезпечення конкурентоспроможності підприємств і забезпечення їхнього високого економічного зростання. Бренд-менеджмент є одним з найцінніших нематеріальних активів і важливим інструментом для формування тривалих конкурентних переваг для будь-якого підприємства [1].

У зв'язку з цим, роль бренд-менеджменту як системи організації та керування брендом набуває особливої актуальності в системі маркетингу. Він допомагає підприємствам створити сильний бренд, який стане джерелом довготривалих конкурентних переваг, сприятиме впізнаваності продукції і підвищить довіру споживачів. Крім того, бренд-менеджмент забезпечує цілісність і послідовність комунікаційних зусиль підприємства, що дозволяє побудувати позитивне сприйняття бренду і залучити більше клієнтів.

Таким чином, бренд-менеджмент стає необхідним елементом стратегії розвитку будь-якого підприємства, допомагаючи йому впровадити і підтримувати конкурентну позицію на ринку, залучити та утримувати лояльних клієнтів, а також забезпечити стабільний ріст і успіх у довгостроковій перспективі.

До недавнього часу в господарській та комерційній практиці торговельна марка і бренд вважалися практично однаковими. Однак у сучасній епосі вчені виявили характеристичні відмінності між цими поняттями. Згідно з українським законодавством "Про охорону прав на знаки для товарів і послуг", торговельна марка означає будь-яке позначення або комбінацію позначень, які призначені для ідентифікації товарів або послуг, що виготовляються певним виробником, від товарів або послуг, що виготовляються його конкурентами. Отже, торговельна марка використовується для розрізнення продукції або послуг одного виробника від тих, які пропонуються конкурентами [2].

З приводу поняття бренду, законодавство України не містить конкретних вимог. Бренд може бути визнаний як торговельна марка тільки у випадку, коли між виробником і споживачем встановлюється тісний комунікативний зв'язок та створюється емоційна взаємодія між "товаром-покупцем". Відмінність полягає в тому, що бренд може втілювати інші значущі елементи, які виходять за межі торговельної марки, наприклад, цінності, імідж, історію, упізнаваність і впізнаваність компанії. Значення бренду полягає в тому, що він не просто ідентифікує виробника, але також передає його цінності і створює особливу зв'язок зі споживачами [3].

Філіп Котлер зауважує [4], що кожен бренд є торговою маркою, але не кожна торгова марка тотожна бренду. Брендом стає лише торгова марка, яка досягає комерційного успіху та має значну кількість лояльних споживачів. Коли ця марка стає доступною для 80% споживачів у вибраному цільовому сегменті, і 20-25% з них стають регулярними споживачами конкретного продукту, ми можемо назвати цю торгову марку брендом.

Наукова література містить багато визначень поняття бренду, його основних складових, характеристик і функцій. В таблиці 1.1 наведені основні трактування терміну "бренд" зарубіжними та вітчизняними науковцями та практикуючими маркетологами.

Таблиця 1.1 – Поширенні визначення поняття «бренд»

Автор	Визначення
Американська асоціація маркетингу [2]	Бренд – це ім'я, термін, знак, символ чи дизайн або комбінація всіх цих складових, призначених для ідентифікації товарів чи послуг одного продавця чи групи продавців, а також для диференціації товарів чи послуг від товарів чи послуг конкурентів.
Ф. Котлер [4]	Бренд – торгова марка, яка складається з ім'я, назви, торгового знаку, що вміщують у собі визначений зміст і асоціації.
А. О. Старостіна [5]	Бренд – це умовний цілісний образ, що складається з низки асоціацій, які перенесені на товар або послугу, мають формувати і підтримувати взаємовідносини зі споживачами шляхом надання їм певної цінності (вигоди), до складу якої входять функціональні, економічні та психологічні переваги.
Д. О. Приходько [6]	Бренд – об'єкт права інтелектуальної власності, що має складну структуру, і складається з системи матеріальних і нематеріальних елементів, має вартість, відображає характеристики товару, його унікальні ознаки, певні асоціації з ним у споживача, забезпечуючи споживача вигодами, а продавця – лояльністю споживача, великими обсягами реалізації продукції та додатковим прибутком завдяки сформованій індивідуалізації та ідентифікації товару і підприємства.
Д. М. Огільві [7]	Бренд -це невідчутна сукупність властивостей продукту (його імені, упаковки і ціни, його історія, репутація та способи рекламування).
К. Келлер [8]	Бренд – набір асоціацій, що виникають у свідомості споживача, які додають прийнятну цінність товару чи послуги
Г. Я. Студінська [9]	Бренд – це віртуальний зв'язок між виробником та групою споживачів, який забезпечує досягнення економічних цілей першого через задоволення інтегрованих потреб останніх завдяки їх стійкому асоціативному сприйняттю.
Т. В. Гоголь [10]	Бренд – нематеріальний актив, існує тільки у свідомості споживача, та будується через цілий ряд почуттів та сприйняття, які він пропонує споживачу.
А. П. Колесніков [11]	Бренд – це комплекс характеристик товару чи послуги (імені, знаку, торгової марки, репутації), які формують уявлення споживачів про нього і призначені для відокремлення цих товарів чи послуг від товарів чи послуг конкурентів.
Г. В. Гейер [12]	Бренд – комплекс споживчих очікувань, що задовольняють або навіть перевищують протягом тривалого періоду часу.

Американська асоціація маркетингу визначила бренд як певне ім'я, термін, знак, символ, дизайн або їх комбінацію, які використовуються для ідентифікації товарів серед конкурентів [2]. Це визначення має загальний характер і надає цілісне розуміння терміну "бренд". У 50-х роках ХХ століття Девід Огілві вперше розглянув бренд з психологічного погляду і зауважив, що бренд – це сукупність властивостей продукту та поєднання вражень споживача і результату його досвіду з використання бренду. Це визначення об'єднує як матеріальну, так і нематеріальну сутності бренду.

Бренд може включати в себе багато інших аспектів, таких як історія бренду, його цінності, імідж та розпізнаваність. Він виконує різні функції, такі як відрізнення продукту від конкурентів, створення унікального сприйняття серед споживачів, підтримка лояльності та довіри споживачів, а також формування емоційного зв'язку між споживачем і брендом. Бренд може бути використаний як стратегічний інструмент для досягнення конкурентної переваги на ринку та забезпечення успіху підприємства.

При розгляді значення бренду важливо звернути увагу на його функції. Шляхом аналізу праць українських науковців [13, 14], можна виділити ряд функцій, які виконує бренд:

*Інформаційна функція.* Бренд надає споживачеві певну інформацію про товар, його призначення, а також матеріальну та нематеріальну користь, яку він може отримати від продукту. Бренд допомагає передати споживачеві важливі дані про товар та його якість.

*Ідентифікаційна функція.* Бренд виступає як ідентифікатор товару, надаючи йому унікальні характеристики та відмінності, які вирізняють його серед конкурентів. Він дозволяє споживачам легко впізнати та розрізнити товар серед широкого асортименту на ринку.

*Емоційна функція.* Бренд викликає емоційну реакцію у споживачів і допомагає створити відчуття задоволення, задоволення потреб та впливає на їх почуття. Вплив бренду на емоції споживача може змінювати сприйняття продукту та впливати на рішення про його купівлю.

*Соціальна функція.* Бренд може інтегруватись у соціальні групи та сприяти формуванню соціальної ідентичності споживача. Використання певного бренду може служити сигналом належності до певної соціальної групи або способом вираження особистої статусу.

*Комунікаційна функція.* Бренд допомагає встановити та підтримувати взаємовигідні відносини між виробником та споживачем. Він створює платформу для комунікації, сприяє обміну інформацією та забезпечує зв'язок між брендом та споживачем.

*Гарантійна функція.* Бренд служить засобом захисту від підробки та копіювання. Відомий бренд має високу репутацію та довіру споживачів, що робить його менш привабливим для підробників та забезпечує впевненість споживачів у якості продукту.

*Культуроутворююча функція.* Бренд сприяє формуванню та розвитку бренд-культури. Він може стати символом певних цінностей, уявлень та традицій, які пов'язані з продуктом, і впливати на споживачів з точки зору їхніх поглядів та способу життя.

Використання бренду надає численні переваги як для виробників, так і для споживачів, ключові з яких зведено у табл. 1.2.

Кожен бренд має свої складові елементи, які визначають його фізичні та індивідуальні характеристики на ринку. Ці складові, відомі як атрибути бренду, є невід'ємною частиною його сутності. Атрибути бренду виконують кілька функцій, включаючи створення конкурентних переваг та формування ідентичності бренду, яка передає задум підприємства-власника бренду [15]. До атрибутів бренду відносяться наступні елементи:

*Зміст.* Це сукупність значень, пов'язаних з брендом, його основні характеристики та пропозиції споживачам. Зміст бренду визначає, які цінності він передає та як він вирізняється від інших товарів на ринку.

*Назва бренду.* Це словесне позначення, що ідентифікує бренд та робить його впізнаваним серед споживачів. Назва бренду може мати сильний вплив на сприйняття та асоціації споживачів.

Таблиця 1.2 – Функціональні вигоди від використання бренду

Функція	Практичне застосування	Вигоди для товаровиробника	Вигоди для споживача
Інформаційна	упаковка; реклама; інструкція з використання;	впізнаваність; популярність; виділення з-поміж конкурентів;	лояльність споживачів; образ бренду в уявленні споживача; економія часу при прийнятті рішення про покупку;
Ідентифікуюча	назва; логотип; етикетка; торговельна марка; характерні особливості;	додатковий прибуток; інвестиції у майбутнє; індивідуальність; зниження витрат на рекламу	запам'ятовування бренду; переваги при придбанні;
Емоційна	зовнішній вигляд (дизайн); фірмовий стиль; візуальна реклама; місія, головна мета існування бренду;	перехід товару до преміум-класу; стійкі позиції на ринку; емоційний зв'язок зі споживачем;	певні відчуття, враження, емоції; атмосфера під час купівлі; естетичне задоволення
Соціальна	позиціонування бренду; головна концепція; реклама у ЗМІ; просування соціальними мережами;	інтеграція у суспільство; престиж бренду; успіх; створення модних тенденцій;	почуття значущості; належність до певної соціальної групи; важливість соціального оточення;
Комунікаційна	спонсорство; використання бренду у кіно; співробітництво з іншими компаніями; використання засобів інтерактивної комунікації; інтернет-продажі;	додаткові кошти; стійкі позиції на ринку; підвищення рентабельності; високий рівень довіри зі сторони партнерів та інвесторів	задоволення потреб; зручність при покупці; можливість придбання через інтернет;
Гарантійна	незмінна належна якість; гарантія під час використання; вдосконалення характеристик бренду;	довіра споживачів; вихід на суміжні ринки; можливість встановлення вищої ціни;	впевненість у якості; захист від підробок; зручність у використанні;
Культуроутворююча	слоган; корпоративна культура; стратегічний шлях розвитку бренду; наявність історії (легенди) бренду;	можливість зміни життєвого устрою споживача; формування брендкультури;	належність до певної культури; невід'ємна частина повсякденного життя;

*Асоціації.* Це позитивні сполучення ідей, вражень та емоцій, які пов'язуються з брендом у свідомості споживачів. Асоціації можуть бути створені шляхом маркетингових комунікацій та сприяють формуванню певного сприйняття бренду.

*Імідж.* Це загальне враження про бренд, його стиль, особливості та особистість. Імідж бренду визначається його взаємодією зі споживачами та враженнями, які вони мають про нього.

*Сила бренду.* Це міра впливу та визнання бренду на ринку. Сильний бренд має велику вартість та впливає на рішення споживачів.

*Ідентичність.* Це унікальний стиль та характеристики бренду, що відрізняють його від конкурентів та формують його особистість.

*Вартісна оцінка.* Це оцінка фінансової вартості бренду, його впливу на дохід підприємства та його ринкову позицію.

*Ступінь просування.* Це рівень відомості про бренд серед споживачів та ефективність маркетингових зусиль для просування бренду на ринку.

*Вартісні індикатори.* Це числові показники, що оцінюють фінансову результативність бренду, такі як дохід, ринкова частка, прибуток тощо.

*Лояльність.* Це ступінь вірності та прихильності споживачів до бренду, їхнє бажання знову купувати його продукти та рекомендувати їх іншим.

*Впізнаваність.* Це здатність споживачів впізнавати та розпізнавати бренд серед інших альтернатив на ринку.

*Якість бренду/* Це репутація та сприйняття якості продукту, пов'язані з брендом. Якість бренду є важливим фактором для споживачів у прийнятті рішення про покупку.

Розглянемо атрибути бренду, які впливають на споживачів та допомагають здійснювати брендинг, тобто сформувати унікальну ідентичність та сприйняття бренду на ринку. У літературі можна знайти різноманітні визначення поняття брендингу. Часто брендинг розглядається як технологія управління, яка спрямована на створення унікального іміджу бренду у свідомості споживача за допомогою маркетингової комунікаційної підтримки його атрибутів [16]. Згідно з



[17], брендинг - це вид маркетингової діяльності, спрямований на розробку товарної марки продукту відповідного бренду та його просування з метою збільшення конкурентоспроможності та завоювання цільових ринків [18]. За іншим підходом брендинг – це системний і обґрунтований процес, який передбачає планування та впровадження маркетингових заходів [19]. В роботі [20] зазначають, що брендинг - це сукупність дій компанії, спрямованих на створення, просування та розвиток бренда.

Після узагальнення існуючих визначень брендингу, можемо сформулювати таке тлумачення терміну з точки зору маркетингу: брендинг – це маркетинговий процес, який включає планування, створення та впровадження образу бренду на ринку з метою формування довгострокових переваг.

Якщо брендинг в першу чергу означає процес створення образу бренду, то бренд-менеджмент – це постійна діяльність підприємства, що ґрунтується на управлінні брендами. Існують різні визначення бренд-менеджменту з точки зору управління, стратегії, інтелектуальної власності або маркетингової діяльності.

В [21] визначають бренд-менеджмент як діяльність, пов'язану з питаннями правового захисту інтелектуальної власності підприємства. Деякі дослідники розглядають бренд-менеджмент з точки зору стратегічного орієнтування підприємства, і вважають, що бренд-менеджмент – це напрямок розвитку маркетингової науки і складова, що створює довгострокову конкурентну перевагу товару або підприємства [22]. Інші науковці акцентують, що бренд-менеджмент – це управління підприємством з метою формування та підтримання цілісного образу бренда за допомогою всіх елементів маркетингового комплексу [23].

Таким чином, головною умовою бренд-менеджменту є використання всіх елементів маркетингового комплексу. У сучасному світі бренд-менеджмент стає необхідною складовою діяльності майже кожного підприємства, оскільки він надає значні переваги та додає значення товару. Ця стратегія управління брендом сприяє підвищенню прибутків, зміцненню позицій на ринку, можливостям розширення виробництва та формуванню міцних асоціацій та уявлень у свідомості споживачів. В результаті, це створює запоруку для вірності та

відданості споживачів конкретній категорії товарів чи послуг у довгостроковій перспективі.

Завдяки бренд-менеджменту підприємства можуть побудувати сильний бренд, який виконує ряд функцій. По-перше, бренд надає додаткову вартість товару або послуги шляхом створення унікального образу, що відрізняється від конкурентів. Це дозволяє підприємству встановити вищу цінову позицію та отримувати більшу рентабельність. По-друге, успішний бренд-менеджмент допомагає підприємству залучати більше клієнтів та зберігати існуючу клієнтську базу. Впізнаваність бренду та створення позитивних асоціацій у свідомості споживачів сприяють залученню нових покупців та забезпечують лояльність і відданість покупців у довгостроковій перспективі. Бренд-менеджмент також допомагає підприємству зміцнювати свою позицію на ринку. Шляхом побудови сильного бренду, компанія отримує конкурентну перевагу, що дозволяє їй займати вигідне положення серед інших гравців на ринку. Це забезпечує стійкість у конкурентному середовищі та зменшує ризики втрати позицій під час зміни ринкових умов або з'явлення нових конкурентів. Бренд-менеджмент відкриває додаткові можливості для розширення виробництва та введення нових продуктів на ринок. Сильний бренд створює довіру серед споживачів, що спрощує процес впровадження нових товарів або послуг. Компанія може використовувати свою репутацію та впізнаваність бренду для успішного розширення асортименту та зайняття нових ніш на ринку. І нарешті, бренд-менеджмент сприяє формуванню асоціацій та уявлень у масовій аудиторії. Завдяки маркетинговим комунікаціям та ефективному позиціонуванню бренду, споживачі формують у своїй свідомості позитивне ставлення до товару або послуги. Це дозволяє підприємству контролювати сприйняття споживачів та будувати бажані уявлення про свій бренд.

## 1.2 Бренд як фактор конкурентоспроможності у міжнародній економічній системі

У висококонкурентних умовах вітчизняні підприємства можуть успішно функціонувати у міжнародній економічній системі шляхом створення механізмів сталого розвитку, які поєднують економічні, екологічні та соціальні фактори. Ця еволюція бізнесу може відбуватися через інноваційну діяльність та пошук нових рішень і ідей. Тільки постійне вдосконалення, пошук нових можливостей, використання передових технологій та методів управління виробництвом можуть допомогти підприємствам отримати і зберегти стабільні позиції на ринку в умовах жорсткої конкуренції.

Конкурентоспроможність об'єкта визначається для конкретного ринку або конкретної групи споживачів і формується на основі стратегічної сегментації ринку. Якщо не визначено ринок для конкурентоспроможного об'єкта, це означає, що об'єкт є найкращою моделлю світу на даний момент. З точки зору ринкових відносин, конкурентоспроможність характеризує ступінь розвитку суспільства. Чим вища конкурентоспроможність країни, тим вищий рівень життя в ній.

У сучасному світі, де конкуренція на ринку стає все більш жорсткою, компанії мають можливість отримати конкурентну перевагу шляхом застосування різних методів, як цінових, так і нецінових. Ціновий метод передбачає здатність компанії розробляти, виробляти та продавати свої товари за більш низькою вартістю, що дає їй можливість встановлювати більш привабливі ціни порівняно з конкурентами. Це створює можливість для компанії залучати більше клієнтів та забезпечувати збільшення своєї частки на ринку.

Однак нецінові методи також грають важливу роль у досягненні конкурентної переваги. Вони спрямовані на підвищення споживчої цінності товару та формування лояльності споживачів до нього. Це може бути досягнуто шляхом створення унікального дизайну, використання високоякісних матеріалів, надання відмінного обслуговування, розробки ефективних маркетингових стратегій та будівництва сильного бренду. Все це допомагає компанії отримати

стратегічну перевагу над конкурентами та забезпечити стабільну позицію на ринку [15].

Зрозуміло, що в глобальному розвитку ринкової конкуренції нецінові методи стають набагато важливішими для досягнення успіху. Конкурентоспроможність товару вже не обмежується лише його якістю або ціною. Велику роль грає сам імідж бренду, який створюється навколо товару. Стратегія будівництва бренду включає в себе відпрацювання унікальності, цінності та ідентичності бренду, його сприйняття споживачами, формування позитивного іміджу та створення емоційного зв'язку з цільовою аудиторією.

Впровадження бренду як нематеріального активу в кожен компонент управління конкурентоспроможністю має значний вплив і може призвести до різних позитивних результатів. Одним з таких результатів є збільшення продажів, навіть якщо ціна продукту вища, завдяки поліпшенню якісних характеристик або введенню нових атрибутів. Також можливим є зниження цін на продукцію з метою залучення більшої кількості клієнтів [4].

Це відкриває перед підприємствами численні додаткові можливості для інноваційного розвитку. Використання бренду як стратегічного активу дає змогу створювати нові продукти та послуги, розширювати асортимент, адаптуватися до змін на ринку та задовольняти зростаючі потреби споживачів. Крім того, наявність сильного бренду дозволяє підприємствам залучати більше інвестицій, встановлювати вищі ціни за свою продукцію та забезпечувати стабільні прибутки.

Бренд стає ключовим елементом стратегії конкурентоспроможності, оскільки він сприяє підвищенню впізнаваності, довіри та лояльності споживачів. Інтеграція бренду в усі аспекти управління підприємством дозволяє створити відмінну репутацію, відчутий імідж та конкурентну перевагу. Крім того, бренд може виступати як інструмент для позиціонування компанії на міжнародному ринку, відокремлення від конкурентів та створення унікального ідентифікаційного відображення [21].

Більшість виробників не враховують значення брендингу як ключового елемента управління конкурентоспроможністю своєї продукції. Однак, це не йде

їм на користь, оскільки у довгостроковій перспективі бренд стає однією з основних конкурентних переваг компанії та фактором, що визначає її конкурентоспроможність.

Багато виробників упускають з поля зору потенціал, який брендування може надати їхнім продуктам. Ігнорування ролі бренду в управлінні конкурентоспроможністю є помилковим підходом. Бренд стає цінним активом для компанії, оскільки він допомагає встановити і утримати позицію на ринку, залучити і утримати клієнтів, створити позитивне сприйняття споживачами та збудувати відносини з ними.

Брендинг відкриває перед підприємствами широкі можливості, серед яких:

*Підтримка запланованих продажів на конкретних ринках і реалізація довгострокових планів щодо будівництва та зміцнення іміджу товару або товарної групи у свідомості споживачів.* Шляхом встановлення міцного бренду підприємство забезпечується стабільним попитом на свою продукцію і здатністю побудувати довгострокові відносини зі споживачами.

*Забезпечення підвищення прибутковості шляхом розширення асортименту товарів і врахування їх спільних унікальних якостей.* Бренд допомагає створити колективний образ товарної групи, що дозволяє підприємству використовувати синергію між продуктами та збільшити їх привабливість для споживачів.

*Передача культури країни, регіону або міста, де виробляється продукт, через рекламні матеріали та заходи.* Завдяки бренду підприємство може показати унікальні особливості свого місця походження, враховуючи очікування та вимоги споживачів, а також особливості ринку, на якому продається продукція.

*Використання фактів, які є важливими для привернення уваги аудиторії реклами.* Це можуть бути історичні корені, спільне мислення, поточні реалії та прогнози на майбутнє. Бренд може використовувати ці фактори для створення ефективної комунікації зі споживачами, приваблюючи їх і відповідаючи на їхні потреби та очікування.

Враховуючи зазначені вище всі переваги, брендинг стає невід'ємною складовою в управлінні конкурентоспроможністю підприємства на міжнародних

ринках, допомагаючи забезпечити йому успіх і стійкий розвиток у швидкозмінному конкурентному середовищі.

### 1.3 Особливості розвитку бренд-менеджменту на підприємствах хлібопекарської галузі

У зв'язку з перетворенням економіки України та поширенням соціальних проблем, необхідне переосмислення державної політики країни, зокрема зосередження на питаннях продовольчої безпеки населення. Хлібопекарська галузь, що є однією з важливих складових харчової промисловості країни, відіграє визначну соціальну та стратегічну роль в житті суспільства, задовольняючи основні потреби населення у хлібі, який є основним продуктом харчування. Згідно з даними Державної служби статистики, щорічно в Україні виробляється близько 1 млн тонн хліба та хлібобулочних виробів, при цьому понад 70% виробництва здійснюється великими промисловими підприємствами. Проте, обсяги виробництва мають стабільну тенденцію до зменшення, а споживання хлібних виробів також знижується протягом останніх років – у 2021 р. становило 26 кілограмів на особу, що приблизно складає 72 грами на день.

Світовий ринок хліба та хлібобулочних виробів демонструє стабільну тенденцію до зростання, на відмінну від вітчизняного. За прогнозами світових експертів, хлібопекарська промисловість в Європі та усьому світі постійно розширюватиметься, а обсяг ринку хліба та хлібобулочних виробів може збільшитися на 169 млрд доларів протягом періоду з 2022 р. по 2024 р., з прискоренням щорічного темпу зростання ринку у середньому до 6% [15]. На початку 2021 р. найбільші позиції в хлібопекарській галузі займають такі країни: Китай (212 млрд доларів), Індія (84 млрд доларів), США (62 млрд доларів), Індонезія (38 млрд доларів) та Японія (32 млрд доларів). Україна навіть не входить до першої двадцятки лідерів у цій галузі, при цьому в 2021 р. обсяги доходів від продажу хліба та хлібобулочних виробів порівняно з попереднім роком скоротилися на 11%.

Підвищення кількості населення в світі, посилення урбанізації та зміна способу життя людей та їх споживчих вподобань є основними факторами, що сприяють зростанню світового ринку хліба та хлібобулочних виробів. Ці тренди обумовлюють збільшену потребу у харчових продуктах, зокрема в хлібі та хлібобулочних виробах, які є невід'ємною складовою раціону багатьох людей по всьому світу. Зростання населення і містобудівний розвиток призводять до збільшення попиту на харчові товари у великих міських центрах, де зосереджено значна частина населення. Помітні зміни у способі життя, зокрема зростання робочого темпу, зменшення часу на приготування їжі вдома та збільшення популярності швидкого харчування, також впливають на зростання попиту на готові хлібні продукти та хлібобулочні вироби. Крім того, зміна споживчих вподобань, включаючи популярність здорового харчування, підтримує попит на хліб з використанням натуральних та органічних інгредієнтів, а також на хлібобулочні вироби з вмістом додаткових корисних компонентів, таких як цільнозернові і продукти без глютену. Усі ці фактори створюють перспективи для зростання світового ринку хліба та хлібобулочних виробів, надаючи нові можливості для розвитку індустрії та виробникам у цій галузі.

Щодо маркетингового аспекту діяльності хлібопекарських підприємств, поширення електронної комерції дозволяє автоматизувати усі етапи виробництва (пакування, відстеження запасів, відправлення продукції) та реалізації, що підвищує ефективність та точність. Застосування цифрових технологій швидко розвивається для оптимізації логістичних маршрутів доставки хліба та хлібобулочних виробів на регіональному рівні. Широкий доступ до інформації через Інтернет дозволяє споживачам бути ознайомленими зі світовими тенденціями, складом продуктів і виробничими процесами. Виробники зобов'язані відповідати всім стандартам якості, оскільки споживачі мають все більше вимог.

Збільшення кількості користувачів соціальних мереж серед населення відіграє важливу роль у розвитку маркетингу на хлібопекарських підприємствах та інших промислових підприємствах. У сучасному світі споживачі цікавляться не

лише придбанням продукту, але й отриманням інформації про історію хлібопечення, місію та цінності компанії, корпоративну та соціальну відповідальність підприємства, а також про бренди, які вони пропонують.

Розвиток цифровізації є ще одним значущим фактором, що впливає на зростання світового ринку хліба та хлібобулочних виробів. Цей тренд призводить до поширення мобільних додатків, через які використовуються мобільні купони, що надають знижку на покупку або унікальний персональний код з реферальними перевагами для приваблення нових покупців. Наприклад, у США ці види купонів використовують близько 600 млн споживачів, що практично подвоює обсяги продажу хліба та хлібобулочних виробів [8]. Однак в українських виробників цей маркетинговий інструмент ще не використовується належним чином.

Виробники хлібу та хлібобулочних виробів, так само як і інші підприємства, зіштовхуються з глобальною проблемою - конкуренцією. У ринковій економіці конкуренція виникає через наявність багатьох подібних позицій у одній категорії товарів або послуг, яка виникає в результаті перевищення обсягу виробництва [5]. Конкуренція відноситься до неконтрольованих зовнішніх факторів, які впливають на діяльність підприємства і які не можуть повністю контролюватися організацією. Для досягнення успіху, збільшення частки ринку, підвищення рентабельності та прибутковості, а також для забезпечення конкурентоспроможності у даній галузі, де працюють підприємства, виробникам необхідно зосередити увагу на створенні бренду та ефективному його управлінні.

У процесі створення та функціонування брендів у хлібопекарській галузі існують певні особливості та відмінності, які варто відзначити [24].

По-перше, варто враховувати, що хліб та хлібобулочні вироби є товаром повсякденного споживання з еластичним та постійним (масовим) попитом. Споживачі часто купують ці продукти без роздумів та порівнянь з іншими варіантами асортименту.

По-друге, важливо враховувати короткостроковий термін використання та обмежений термін придатності цих продуктів. Оскільки акцент у маркетингу



здійснюється на частоті покупок, а не на масовості придбання, необхідно створювати стратегії, спрямовані на постійне залучення клієнтів.

По-третє, виробництво хлібу та хлібобулочних виробів залежить від споживання, а кількість населення в країні зменшується з кожним роком, що призводить до стійкої тенденції до зменшення обсягів виробництва цих продуктів. Це означає, що виробники повинні шукати нові шляхи розвитку та постійно розширювати асортимент, враховуючи зміну смакових уподобань споживачів.

По-четверте, варто відзначити, що багато споживачів хлібу та хлібобулочних виробів не надають належної уваги торговим маркам або брендам під час покупки, вибираючи товар на основі смаку, якості, свіжості та зовнішнього вигляду.

Отже, при створенні бренду для продуктів хлібопекарської галузі підприємствам необхідно враховувати ці особливості та зосереджувати свою увагу на них. Важливо розробляти стратегії, які відповідають потребам споживачів, стимулюють постійне зацікавлення та забезпечують відмінність від конкурентів.

Існує широкий спектр стратегій розвитку бренду, які можуть бути класифіковані залежно від життєвого циклу товару, позиції на ринку та місця, яке бренд займає у портфелі компанії [21]. Для підприємств хлібопекарської галузі рекомендується використання двох основних категорій стратегій бренду. Перша категорія визначається способом ідентифікації бренду. До цієї категорії відносяться наступні стратегії: стратегія товарного бренду, стратегія бренду товарної лінійки, стратегія асортиментного бренду та "парасолькова" стратегія (табл. 1.3). Другою категорією стратегій бренду, яку рекомендується використовувати підприємствам хлібопекарської галузі, це стратегії, що залежні від стадії розвитку (табл. 1.4). Оскільки на ринку хліба та хлібобулочних виробів не завжди можна конкурувати за допомогою ціни, виникає необхідність більш докладного дослідження потреб споживачів для створення товарів з кращими характеристиками, поліпшення іміджу підприємства, підвищення рівня довіри та лояльності споживачів.

Таблиця 1.3 – Стратегії розвитку бренду в залежності від ідентифікації

Назва стратегії	Стисла характеристика	Особливості	Переваги та недоліки
Стратегія товарного бренду	Бренд розробляється тільки для одного товару	Підходить тільки що створеним підприємствам, але є затратним для компаній з великою кількістю товарів	Переваги – у разі негативної реакції на бренд споживачі не асоціюють його з іншими товарами компанії. Недоліки – витрати на створення окремо для кожного продукту
Стратегія товарної лінійки брендів	Кілька товарів однієї товарної лінії випускаються під одним спільним брендом	Споживач, знайомий з одним з продуктів лінійки, буде переносити свої враження та емоції від бренду на її інші товари	Переваги – зручність дистрибуції. Недоліки – обмеження асортиментом товарів
Стратегія асортиментного бренду	Один бренд для всіх товарів, що виробляє підприємство	Підходить виробникам промислових продуктів	Переваги – асортиментна лінія обмежує позиціонування окремих товарів. Недоліки – порушення каналу комунікації зі споживачем, що призводить до складності у залученні нових
«Парасолькова» стратегія бренду	Єдиний бренд (або фірмова назва) для декількох товарів на різних ринках	Бренд представлений у різних категоріях товарів. Ефективно використовується у роздрібній мережі шляхом створення приватних марок	Переваги – значне охоплення різних груп споживачів та ринків (у тому числі і міжнародних). Недоліки – якщо один бренд виробника викликає негативну реакцію споживачів, це позначається на іміджі усієї компанії

Стратегії розвитку бренду, залежно від стадій розвитку, включають:

*Стратегія підтримки існуючого бренду.* В цьому випадку компанія спрямовує зусилля на підтримку та посилення вже існуючого бренду. Це може включати вдосконалення якості продукту, розширення асортименту, вдосконалення маркетингових комунікацій та збільшення свідомості споживачів про бренд.

*Стратегія підтримки існуючого бренду.* В цьому випадку компанія спрямовує зусилля на підтримку та посилення вже існуючого бренду. Це може включати вдосконалення якості продукту, розширення асортименту,

вдосконалення маркетингових комунікацій та збільшення свідомості споживачів про бренд.

Таблиця 1.4 – Стратегії розвитку бренду в залежності від стадії розвитку

Назва стратегії	Стисла характеристика	Особливості	Переваги та недоліки
Стратегія підтримки існуючого бренду	Підтримка вже займаних позицій або підсилювання основного бренду	До основного товару додають додатковий зі схожими функціями	Переваги – максимізація прибутку від певного бренду. Недоліки – ризик конкуренції за новим та сучасним товаром в той час, коли виробник підтримував існуючий бренд
Стратегія розширення бренду	Розширення сфери бренду і застосування його в новому сегменті	Застосовується як додатковий асортимент або повністю новий товар	Переваги – підвищення обізнаності про бренд, збільшення прибутковості. Недоліки – невдалий вибір додаткового товару може погіршити відношення до основного бренду
Стратегія розтягування бренду	Випуск нового товару при незмінних споживачах, призначенні та ідентичності	Забезпечує потреби та задовольняє запити різних груп споживачів	Переваги – споживач отримує додаткові вигоди при купівлі раніше відомого бренду Недоліки – має певну межу, коли товар вже не в змозі охопити усі потреби споживачів
Стратегія просування бренду	Посилення уваги споживачів і підвищення впізнаваності бренду	Аналіз думки споживачів про бренд за допомогою створення комунікаційних зав'язків	Переваги – підвищення лояльності до бренду, вчасне повідомлення про новини стосовно бренду. Недоліки – обмеженість у часі (необхідно чітко окреслити дату початку і закінчення)
Стратегія ребрендингу	Комплекс заходів щодо зміни існуючого бренду, його ідеології та позиціонування	Може включати етапи ренеймінгу (зміна імені) та рестайлінгу (зміна зовнішнього стилю)	Переваги – надання нового погляду на бренд, задоволення сучасних потреб клієнтів, залучення нових груп споживачів. Недоліки – можливість втрати обізнаності про бренд, великі фінансові та часові витрати
Стратегія розробки нового бренду	Створення оригінальних, не схожих на попередні, товарів	Формується за трьома стадіями: задум, реальне виконання та підкріплення	Переваги – вихід на нові ринки, залучення нової категорії споживачів. Недоліки – невеликий прибуток у момент запуску, необхідність вкладання додаткових коштів для формування лояльності
Стратегія ліквідації бренду	Припинення існування (знищення) бренду	Інколи є необхідність не повного знищення, а об'єднання з іншими брендами	Переваги – можливість сконцентрувати увагу на більш прибуткових товарах. Недоліки – ризик втрати категорії прихильників до минулого бренду

*Стратегія розширення бренду.* У цьому випадку компанія розширює свій бренд шляхом введення нових продуктів або послуг під тією ж брендовою назвою. Це може допомогти використати вже наявну популярність та довіру споживачів до бренду для проникнення на нові ринки або сегменти.

*Стратегія розтягування.* В цьому випадку компанія розширює свій бренд шляхом введення нових продуктів або послуг в інші сегменти ринку. Це може бути розширення до нових географічних регіонів або розширення асортименту.

Розглянемо згадані вище стратегії розвитку бренду в контексті ключових гравців на ринку хліба та хлібобулочних виробів (табл. 1.5) [17].

В сучасний період розвитку бренд-менеджменту в Україні, особливо для більшості українських виробників хліба та хлібобулочних виробів, бренд сприймається переважно як сукупність характеристик, які дозволяють вирізнити товар від конкурентів. Система бренд-менеджменту на підприємстві спрямована на індивідуалізацію продукції та створення довіри споживачів до товару. Проте, більшість вітчизняних споживачів поки що не розуміють бренд як комплексну систему, не розрізняючи торговельну марку від самого бренду. Для них бренд, насамперед, є засобом захисту від низької якості та підробок, а також гарантією якості товару. Однак, деякі виробники в хлібопекарській галузі все ж використовують інструменти бренд-менеджменту, створюючи не лише продукт, а й формуючи сукупність асоціацій, які можуть виникати у свідомості споживачів під час придбання товару з відповідною торговою маркою.

Бренд-менеджмент на підприємстві включає в себе не лише розробку бренду, але й всебічне планування, координацію та контроль маркетингових заходів, пов'язаних з певним брендом або портфелем брендів. Цей процес охоплює всі етапи, починаючи з створення бренду, його активного функціонування і аж до виходу з ринку. Хоча саму розробку бренду можна делегувати консалтинговим або рекламним агентствам, або залучити фахівців з брендингу, бренд-менеджмент є процесом, який відбувається безпосередньо на підприємстві та під керівництвом менеджерів з маркетингу, директора або власника підприємства. Він включає в себе управлінські функції, регулювання

стратегії бренду, розробку маркетингових планів, співпрацю з іншими відділами підприємства, аналіз ринку та споживацьких потреб, а також встановлення механізмів контролю, щоб забезпечити успішність бренду на ринку.

Таблиця 1.5 - Стратегії розвитку бренду українських хлібопекарських підприємств

Назва підприємства	Торгові марки (бренди)	Стратегії розвитку бренду, які можливо застосовувати для підприємства
<b>Великі підприємства</b>		
ПрАТ «Київхліб»	Київхліб Пекарний дім	Парасолькова стратегія Стратегія підтримки існуючого бренду Стратегія просування бренду
ПрАТ Концерн «Хлібпром»	Agrola ВінницяХліб Bandinelli 2Go Grill&Bakery Любляна Джуні	Стратегія товарної лінійки Стратегія розтягування бренду Стратегія просування бренду
ТОВ «Хлібні інвестиції»	Теремно ЦарХліб	Стратегія товарної лінійки Стратегія розширення бренду
<b>Середні підприємства</b>		
ТОВ «Хлібокомбінат Кулиничі»	Кулиничі	Стратегія асортиментного бренду Стратегія просування бренду
Національна група компаній «HD-Group»	Хлібодар	Стратегія асортиментного бренду Стратегія просування бренду Стратегія підтримки існуючого бренду
ПАТ «Одеський коровай»	Булкін	Стратегія асортиментного бренду Стратегія ребрендингу
<b>Малі підприємства</b>		
ТОВ «Агро-Сервіс»	Хлібороб	Стратегія товарного бренду Стратегія просування бренду
ТОВ «Лідер»	Паляниця	Стратегія товарного бренду Стратегія просування бренду
ТОВ Кондитерська фабрика «Фантазія»	Bergli	Стратегія товарного бренду Стратегія просування бренду Стратегія розробки нового бренду

Створення міцного бренду та застосування ефективного бренд-менеджменту мають велике значення для виробників, що діють на ринку хліба та хлібобулочних виробів.

Важливою особливістю системи бренд-менеджменту на підприємствах хлібопекарської галузі є необхідність проведення комплексного економічного та маркетингового дослідження ринку хліба та хлібобулочних виробів, а також виявлення факторів макро- та мікросередовища, що впливають на бренд, та визначення зовнішнього маркетингового середовища, в якому функціонує бренд [6]. Це досягається шляхом проведення економічного та маркетингового аналізу, а також окремого дослідження факторів, що впливають на діяльність підприємств у даній галузі.

Під час комплексного економічного та маркетингового дослідження ринку хліба та хлібобулочних виробів здійснюється аналіз споживчих тенденцій, конкурентної ситуації, демографічних та соціальних факторів, технологічних інновацій та інших аспектів, які впливають на споживачів та ринок загалом. Також важливим етапом є вивчення поведінки споживачів, їхніх потреб і уподобань, аналіз маркетингових каналів та дистрибуційних шляхів.

Паралельно з проведенням економічного та маркетингового аналізу, вивчаються фактори, що впливають на діяльність підприємств у галузі хлібопекарства. Це можуть бути законодавчі норми та регуляції, податкова політика, технічні стандарти, логістичні аспекти та інші фактори, які мають вагомий вплив на функціонування підприємств.

В результаті проведених досліджень формується комплексне уявлення про зовнішнє середовище, в якому діє бренд хлібопекарського підприємства. Це дозволяє визначити потенційні можливості, виклики та загрози, з якими стикається бренд, і на цій основі розробити стратегію бренд-менеджменту, спрямовану на його ефективне позиціонування та успішне функціонування на ринку хліба та хлібобулочних виробів.

У процесі формулювання системи бренд-менеджменту на підприємствах хлібопекарської галузі можуть виникати деякі проблеми, які необхідно вирішити.

По-перше, значна кількість виробників недооцінює необхідність ефективного брендування хліба та хлібобулочних виробів, вважаючи, що це традиційний продукт, що завжди знайде свого покупця. Однак варто враховувати, що ринок стає все більш конкурентним, а попит споживачів змінюється, що вимагає активних заходів щодо створення сильного бренду та відповідного його позиціонування.

По-друге, великі підприємства виявляються у вигідній позиції порівняно з меншими компаніями, оскільки вони мають чітко визначений бюджет, але часто цей бюджет не передбачає достатніх коштів на маркетингові заходи. Це обмеження у фінансуванні маркетингу може обмежувати можливості розвитку сильного бренду та ефективного його просування на ринку.

По-третє, спостерігається недостатнє використання маркетингових інструментів, навіть тих, які не потребують значних фінансових вкладень. Це означає, що підприємства часто не використовують доступні методи та стратегії маркетингу, які допомагають залучати та утримувати клієнтів, покращувати свої продажі та розширювати свою ринкову позицію.

Застосовуючи комплексну систему бренд-менеджменту та зосереджуючи увагу на глобальних трендах та тенденціях розвитку хлібопекарської галузі, підприємства цього сектору можуть здійснювати найбільш ефективні заходи для підвищення своєї конкурентоспроможності та досягнення успіху на споживчому ринку. Це означає, що вони мають можливість впливати на споживачів шляхом розробки та просування бренду відповідно до актуальних світових стандартів та потреб споживачів.

Застосування комплексної системи бренд-менеджменту включає ретельне дослідження ринку, аналіз світових трендів та перспектив розвитку галузі, що дозволяє підприємствам пристосуватися до змін та визначити оптимальну стратегію розвитку. За допомогою такого підходу вони можуть пропонувати інноваційні продукти та розширювати асортимент, враховуючи змінні потреби споживачів та попит на ринку.

Акцентування уваги на світових трендах та тенденціях також дозволяє підприємствам хлібопекарської галузі бути в курсі останніх інновацій та передових практик у сфері виробництва, упаковки та маркетингу продукції. Це дозволяє їм використовувати передові методи та стратегії, що сприяють збільшенню ефективності бізнесу та створенню високоякісних, конкурентоздатних товарів.

### Висновки до першого розділу

1. Сьогодні бренд-менеджмент як цілісна система організації та керування брендом набуває особливої актуальності в маркетинговій діяльності підприємства. Він допомагає підприємствам створити сильний бренд, який стає джерелом довготривалих конкурентних переваг, зокрема сприяє впізнаваність продукції та підвищує довіру споживачів. Крім того, бренд-менеджмент забезпечує цілісність і послідовність комунікаційних зусиль підприємства, він як вузловий елемент з'єднує стратегічні задачі розвитку підприємства, допомагаючи йому впровадити і підтримувати конкурентну позицію на ринку, залучити та утримувати лояльних клієнтів, а також забезпечити стабільний ріст і успіх у довгостроковій перспективі.

2. Важливою особливістю системи бренд-менеджменту на підприємствах хлібопекарської галузі є необхідність проведення комплексного економічного та маркетингового дослідження ринку хліба та хлібобулочних виробів, а також виявлення факторів макро- та мікросередовища, що впливають на бренд, та визначення зовнішнього маркетингового середовища, в якому функціонує бренд. Це досягається шляхом проведення економічного та маркетингового аналізу, а також окремого дослідження важливості окремих факторів впливу.

3. Вітчизняні хлібопекарські підприємства надають перевагу парасольковій моделі формування бренду, яка об'єднує частині суббренди під єдиним материнським брендом. Часто як материнський бренд виступає назва підприємства, до якої долучаються суббренди ти чи інші види та сорти продукції.



Такий підхід є доволі зручним, як точки зору управління комунікаціями та рекламуванням, так і з точки зору розвитку перехресної лояльності споживачів між різноманітними варіантами продукції одного підприємства. Також за парасолькової моделі бренду доволі зручно виводити на ринок нові продукти, що в хлібопекарській галузі відбувається доволі часто.

## 2 ПОТОЧНИЙ СТАН ТА ТРЕНДИ РОЗВИТКУ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ «КИЇВХЛІБ»

### 2.1 Аналізування поточного стану хлібопекарської галузі

Для підприємств, що діють у галузі хлібопекарства, виникає необхідність аналізувати тенденції розвитку ринку хліба та хлібобулочних виробів, а також підвищувати рівень їх конкурентоздатності. Забезпечення ефективного функціонування торгових марок і брендів є ще однією важливою задачею. Крім того, необхідно створити комплекс показників для оцінки та аналізу існуючих брендів у хлібопекарській галузі, що сприятиме покращенню їх якості та окресленню конкурентних переваг на ринку.

Основна продукція хлібопекарських підприємств хліб і хлібобулочні вироби різних сортів і видів – є необхідним продуктом щоденного споживання. Це обумовлює стратегічне значення хлібопечення як галузі. Хлібопекарська галузь, яка є однією з ключових галузей кожної економіки, відіграє значну роль у забезпеченні соціальної стабільності суспільства, задовольняючи потреби всіх верств населення у головному продукті харчування - хлібі та хлібобулочних výroбах. Хлібопекарська галузь має такі особливості [25]:

- хліб та хлібобулочні вироби мають обмежений термін зберігання, тому вони виготовляються та продаються безпосередньо вітчизняними підприємствами, тому виробництво та постачання цих продуктів здійснюються на місцевому рівні;
- галузь має тісний зв'язок з агропромисловим комплексом, оскільки прибуток виробників безпосередньо залежить від ситуації на зерновому ринку, тому врожайність зернових культур та їх доступність впливають на хлібопекарську галузь;

- попит на продукти харчування, включаючи хліб та хлібобулочні вироби, є нееластичним – зміни цін суттєво не впливають на обсяги споживання цих продуктів;
- ціни на соціальні види хлібу та хлібобулочних виробів регулюються державою з метою захисту малозабезпечених верств населення.

Основні оператори хлібного ринку в Україні представлені великими вертикально-інтегрованими промисловими компаніями:

- 1) ТОВ «Кулінічі», яка об'єднує 10 спеціалізованих хлібопекарських комплексів в Харківській, Київській, Полтавській областях потужністю 650 тон хлібобулочних виробів на добу;
- 2) ПрАТ «Київхліб» у складі 9 підприємств у Києві та Київській області потужністю понад 400 тон хлібобулочних виробів на добу;
- 3) ПАТ «Хлібні інвестиції», в яке входять підприємств в Івано-Франківській, Волинській, Чернівецькій, Київській і Житомирській областях, які випускають продукцію під брендами «Майстерня смакоти», «Геремно», «Цар Хліб» та «Чанта»;
- 4) ПрАТ «Концерн «Хлібпром», який об'єднує 5 підприємств у Львівській та Вінницькій областях потужністю 200 тон хлібної, хлібобулочної, кондитерської продукції та тістових напівфабрикатів, які виробляють продукцію під брендами «Вінницхліб», «Любляна», «Джуні», «Agrola», «Bandinelli», «Panerini» та «2go»;
- 5) національна група компаній HD-Group, до складу якої входять підприємства із зернопереробки та виробництва хлібобулочних і борошняних кондитерських виробів в Запорізькій та Чернівецькій областях потужністю 200 тон на добу; продукція випускається під брендом «Хлібодар»;
- 6) підприємства в Дніпропетровській, Черкаській, Миколаївській і Чернігівській областях, що виготовляють продукцію під брендом «Формула смаку» сумарною потужністю 10 тис. тон хлібобулочних виробів на добу.

Останніми роками хлібопекарська галузь зазнала суттєвих змін. З одного боку спостерігається концентрація виробництва за рахунок створення великих концернів і холдингів, що об'єднують кілька хлібокомбінатів та хлібозаводів. З іншого боку, з'являється багато дрібних виробників, які задовольняють потреби споживачів на локальному рівні. В 2021 р. в Україні зареєстровано понад 900 підприємств з виробництва хлібу та хлібобулочних виробів, з них 200 – це великі і середні підприємства. На великі та середні підприємства припадає біля 70% усього обсягу продукції. Решта обсягу, а саме 30% – це продукція міні-пекарень, малих підприємств. Якщо порівнювати з європейським станом справ, то вітчизняне виробництво хліба займає проміжну позицію між північно-європейськими країнами та південно-європейськими країнами. В північно-європейських країнах (Фінляндія, Норвегія, Данія, Нідерланди) домінує промисловий сектор. У південно-європейських країнах, особливо в курортних регіонах, суттєво переважають приватні міні-пекарні та особисте виробництво.

В Україні, сукупність дрібних виробників створює серйозну конкуренцію великим підприємствам галузі. Зауважимо, що співвідношення 30:70 – це дані офіційної статистики. Але, частина дрібних виробників працює в тіні чи в сірій зоні. Зокрема, вони виробляють хліб та хлібобулочні вироби як доповнення до основної діяльності, при цьому не реєструючи виробництво відповідними документами [26].

Протягом 2019-2020 рр. обсяги реалізації свіжого хлібу великими промисловими підприємствами знизились щонайменше на 6%. В той же час на ринку багато ФОПів, які виробляють хліб і хлібобулочні вироби, перебуваючи на спрощеній системі оподаткування. При цьому вони приховують частину обороту, не сплачують ПДВ та ЄСВ. Це дозволяє ФОПам виходити на ринок з ціною пропозицією нижчою на 20-30%. Оскільки таких дрібних учасників ринку ретельно не перевіряють, їм властива невідповідність задекларованої і фактичної рецептур, недотримання санітарних умов, брак контролю якості сировини і готової продукції.

Деякий обсяг хліба виробляється безпосередньо в домогосподарствах. Цьому сприяє як доступність та поширеність зручних хлібопічок та дороговизна хліба, який суттєво подорожчав в останні роки. Сприяє цьому і мода на здоровий спосіб життя – люди бажають споживати якісні харчі. Одні купують найбільш дорогі готові продукти, вважаючи, що вони і найбільш якісні. Але, реалії сьогодні такі, що навіть у продуктах преміум сегменту виробники додають і барвники, і консерванти, і стабілізатори, і дешеві замітники дорогих інгредієнтів. Тому, частина людей намагається готувати власноруч, тоді вони впевнені, які саме інгредієнти додаються, які технології використовуються. Окрім того, слід враховувати і тренди харчування – українці почали менше купувати звичайного хліба, заміняючи його смачнішими і дорожчими продуктами. Інша, менш вагома, але також важлива причина – збільшення обсягів споживання нетипових, зокрема, крафтових хлібобулочних виробів, які часто виготовляють і продають в кав'ярнях чи стріт-фуд закладах.

Таким чином, маємо з одного боку офіційні статистичні дані, а з іншого боку зрозуміло, що ці дані не відображають реальний стан справ, особливо, в абсолютних значеннях. Їх можна використовувати лише для порівняльного аналізу. Тому, з урахуванням такої преамбули і здійснимо аналіз статистичної інформації.

За даними Державної служби статистики в Україні спостерігається постійна тенденція скорочення обсягів виробництва хлібу та хлібобулочних виробів. У 2010 р. обсяги виробництва хліба та хлібобулочних виробів дорівнювали 1807 тис. т на рік. За останні 10 років (з 2010 р. по 2020 р.) цей показник знизився практично вдвічі і у 2020 році становив 892,7 тис. т. Щорічний темп зниження зафіксованого обсягу виробленої продукції складає 4-5%.

Для оцінки тенденцій розвитку та виявлення закономірностей зміни економічних показників на ринку хліба та хлібобулочних виробів запишемо динаміку обсягів виробництва в табл. 2.1. З неї видно стійку тенденцію до зниження виробництва хліба та хлібобулочних виробів в Україні. Якщо у 2017 р.

вироблялося 1160 тис. т хлібобулочної продукції, то у 2021 році цей показник зменшився на 116,7 тис. т (на 13,1%) і становив 776 тис. т.

Таблиця 2.1 – Динаміка обсягів виробництва хлібопекарської галузі в Україні за 2017-2021 рр., тис. т

Рік	Обсяг виробництва	Абсолютний приріст	Абсолютний приріст до 2017 р.	Відносний приріст, %	Відносний приріст до 2017 р., %
2017	1160	–	–	–	–
2018	1073	-87,4	-87,4	92,5	92,5
2019	975	-97,5	-184,9	90,9	84,1
2020	8937	-82,4	-267,3	91,7	77,0
2021	776	-116,7	-384	86,9	66,9

Порівняємо вказані у статистичних даних обсяги виробництва з фізіологічними нормами споживання хлібу та хлібобулочних виробів (табл. 2.2). Порівняння здійснено з урахуванням мінімального споживчого кошика, в якому норма споживання хлібу та хлібобулочних виробів становить 101,0 кг на рік. Держстатом не обліковується хлібопекарська продукція, яка вироблена домогосподарствами, приватними невеликими пекарнями, закладами громадського харчування, тому кількість споживання є нижчою за реальні дані. Відхилення споживання від виробництва знаходиться у межах від 73,2% до 81,6% з додатнім трендом протягом спостережуваного періоду.

До ключових факторів, які обумовлюють негативну тенденцію у хлібопекарській галузі, віднесемо такі:

*по-перше*, зниження попиту на продукцію у зв'язку зі скороченням чисельності населення країни;

*по-друге*, економічні чинники, зокрема подорожчання хліба.

*по-третьє*, зміна щоденного раціону харчування та особистих вподобань споживачів, а також популяризація здорового способу життя, внаслідок чого зростає кількість населення, яка відмовляється від хлібу та хлібобулочних виробів через їх високу калорійність.

Таблиця 2.2 – Показники виробництва та оцінка фактичного споживання хлібу та хлібобулочних виробів в Україні за 2017-2021 рр.

Рік	Обсяг виробництва, тис. т	Чисельність населення, тис. осіб	Виробництво продукції на 1 особу, кг/рік	Норма споживання продукції на 1 особу, кг/рік	Відхилення, % (споживання від виробництва)
2017	1160	42585	27,1	101	73,2
2018	1073	42386	25,3	101	75
2019	975	42153	23,1	101	77,1
2020	893	41902	21,3	101	78,9
2021	776	41684	18,6	101	81,6

Структуру виробництва хліба та хлібобулочних виробів протягом 2018 – 2021 рр. кардинальних змін не зазнала (табл. 2.3). Найбільш питома вага припадала на хліб пшеничний, частка якого складає 41-42%. З таблиці можемо побачити слабку тенденцію витіснення хліба житньо-пшеничного та хліба пшенично-житнього булочними виробами. Частка хліба житньо-пшеничного та хліба пшенично-житнього знизилася на 1.4 процентні пункти, натомість частка булочних виробів зросла на 1.9 процентний пункт. Порівнюючи з структурою споживання більш раннього періоду (рис. 2.1), бачимо, що суттєвих змін немає.

Таблиця 2.3 – Структура обсягів виробництва хліба та хлібобулочних виробів в Україні протягом 2018-2021 рр.

Показник	2018		2019		2020		2021		Відхилення 2021/2018	
	тис. т	%	тис. т	%	тис. т	%	тис. т	%	тис. т	індекс, %
Хліб та вироби хлібобулочні, нетривалого зберігання	1072,6	100	975,1	100	854,1	100	794,7	100	-277,9	74,1
Хліб пшеничний	449,1	41,9	408,1	41,9	351,2	41,1	322,3	40,6	-126,8	71,8
Хліб житньо-пшеничний і пшенично-житній	342,3	31,9	305,9	31,4	262,7	30,8	242,4	30,5	-99,9	70,8
Хліб житній	9,3	0,9	6,5	0,7	6,6	0,8	6,2	0,8	-3,1	66,7
Вироби булочні	265,2	24,7	245,3	25,2	225,2	26,4	211,3	26,6	-53,9	79,7
Хліб дієтичний	1,6	0,1	1,5	0,2	1,2	0,1	1	0,1	-0,6	62,5
Хліб інший	5,2	0,5	7,7	0,8	7,2	0,8	11,4	1,4	6,2	219,2

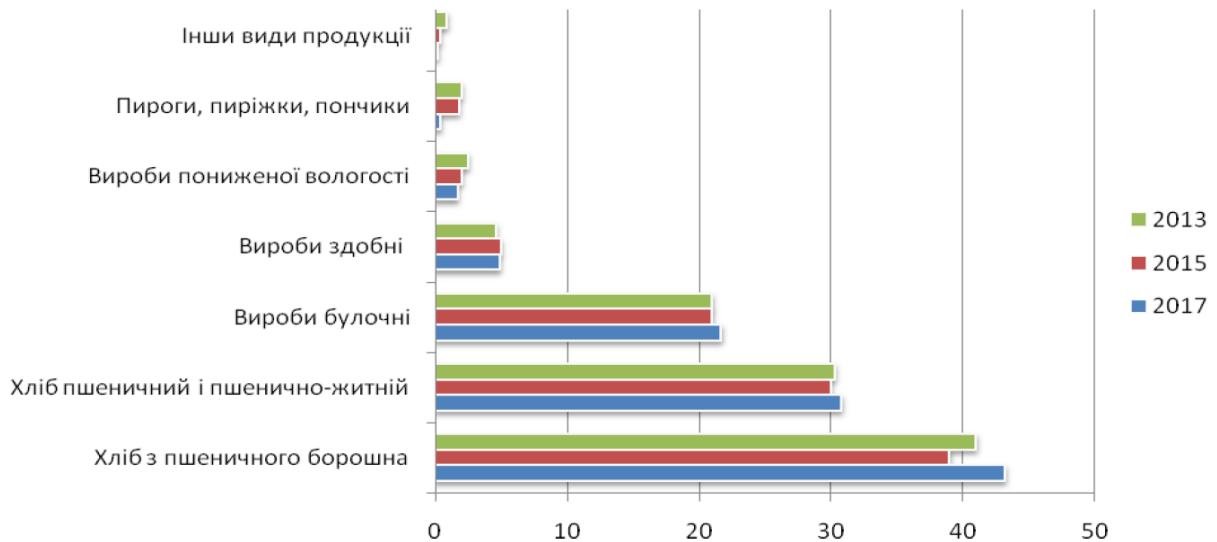


Рисунок 2.1 – Структура обсягів виробництва хліба та хлібобулочних виробів в Україні протягом 2013-2017 рр. [22]

Імпорт готової продукції із зерна, відповідно до групи 19 в українській класифікації товарів для зовнішньоекономічної діяльності, у 2021 р. становив \$218М, що у товарній структурі імпорту становить 0,5%. У групу 19 входять: хлібці, сухарі, грінки, пряники, печиво, вафлі, мюслі, рисовий папір, хлібобулочні, борошняні кондитерські вироби, кукурудзяні пластівці, кускус, булгур, вироби з макаронного тіста, суміші та тісто для виробництва борошняних кондитерських виробів, продукти дитячого харчування, готові продукти з борошна, крупи. Експорт товарів групи 19 за 2021 р. становив \$270М, що на 24% перевищує імпорт. Відповідно, має місце позитивне сальдо торгового балансу по цій товарній позиції.

На вітчизняному ринку хлібобулочних і борошняних кондитерських виробів беззаперечно переважає продукція вітчизняного виробництва (рис. 2.2). Імпортні поставки незначні за всіма позиціями товарів, окрім круасанів.

24 лютого 2022 р. розпочалася повномасштабна російсько-українська війна. Це дуже сильно вплинуло на усі сфери економіки, зокрема і хлібопекарську галузь. За таких умов тенденції минулих років стрімко змінюються, тому доречно дослідити статистику саме 2022 р. На жаль Держстат не зібрав ще статистику в



натурному вимірі, є лише дані в грошовому вираженні. Тому, проведено аналіз доступних даних, які зібрано Держстатом.

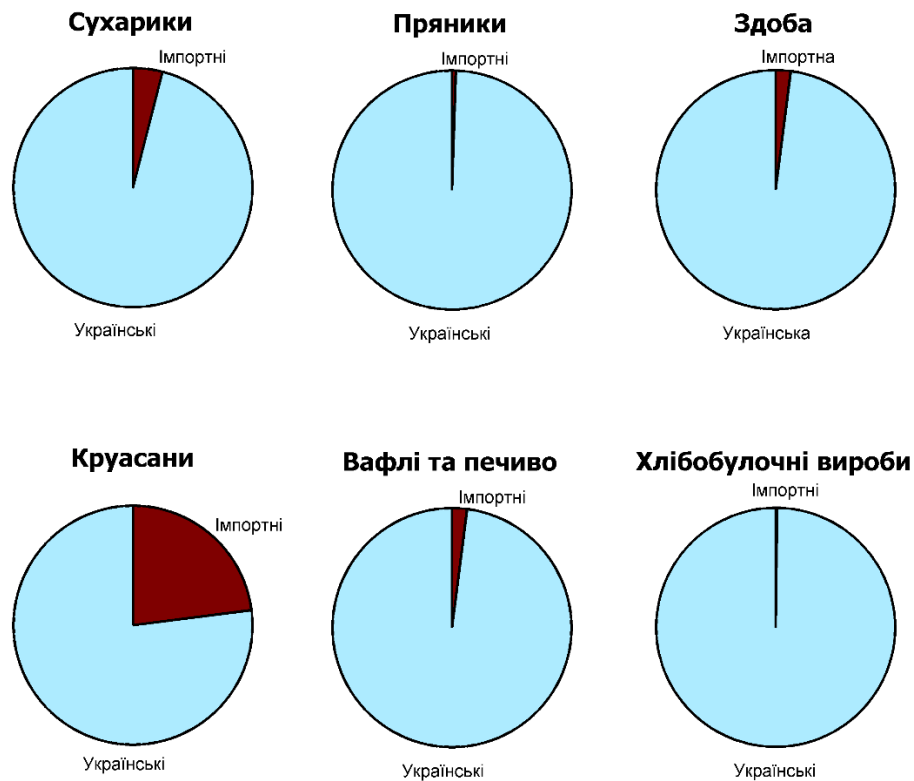


Рисунок 2.2 – Співвідношення вітчизняної та імпоротної продукції галузі в натуральному вираженні на українському ринку, %

На рис. 2.3 візуалізовано тенденції для двох товарних груп, за початковими даними Держстату. У першу групу увійшли хліб, булочні вироби та борошняні нетривалого зберігання. У другу групу увійшли сухарі, сухе печиво та борошняні тривалого зберігання. Місяці мають різну тривалість, тому для коректного порівняння динаміки виробництва усі числові значення для побудови графіків перераховано на 1 календарний день. Для обох товарних груп спостерігається катастрофічний спад протягом лютого та березня. В березні обсяг виробництва в грошовому вимірі впав в 2 рази для обох категорій (див. верхні графіки на рис. 2.3). Починаючи з квітня промисловість адаптувалася і відбулося зростання. Хронологічно, це відповідає подіям на фронті, а саме звільненню північних областей України. Зростання для першої групи товарів є монотонним, з невеличкими відкатами в червні та жовтні. Друга група стрімко «стригнула» в

квітні, а потім динаміка була хвилеподібною. В кінці року, в грудні, обидві групи вийшли приблизно на рівень лютого. Перша група посередині між січнем та лютим, а друга – трохи нижче лютого 2022 р. Але, друга група не так сильна просіла в лютому, як перша група.

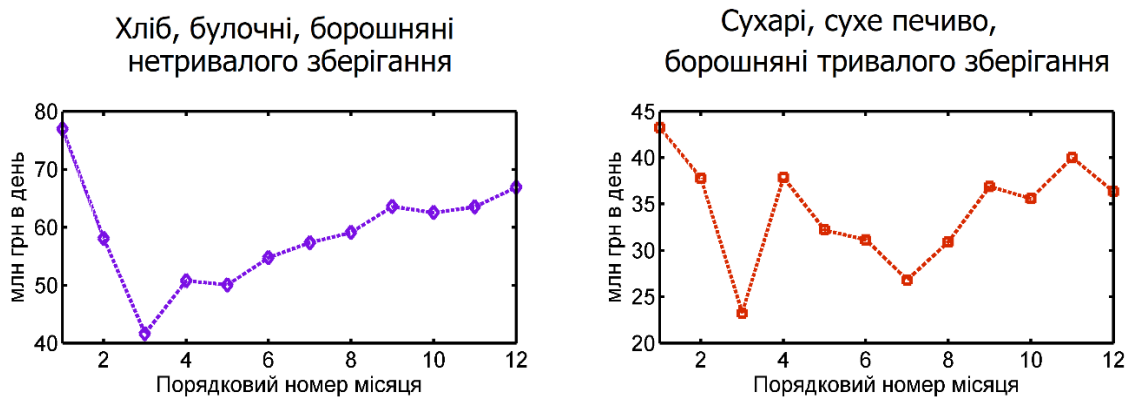


Рисунок 2.3 – Тенденції вітчизняної хлібопекарської галузі протягом 2022 р.

Якщо аналізувати за абсолютними показниками обсягу виробництва, то складається враження, що вітчизняна хлібопекарська промисловість майже відновилася в умовах воєнного стану. Але, слід ще врахувати зміну цін протягом аналізованого періоду. У відкритих джерелах відсутній помісячний індекс цін для товарів хлібопекарської галузі, тому скористаємося даними щодо загальної інфляції. Індеси місячної інфляції для 2022 р. наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Помісячна інфляція в 2022 р.

Місяць	Індекс інфляції до попереднього місяця	Індекс інфляції до січня
Січень	–	100,0
Лютий	101,6	101,6
Березень	104,5	106,2
Квітень	103,1	109,5
Травень	102,7	112,4
Червень	103,1	115,9
Липень	100,7	116,7
Серпень	101,1	118,0
Вересень	101,9	120,2
Жовтень	102,5	123,3
Листопад	100,7	124,1
Грудень	100,7	125,0

За точку відклику приймемо січень і беручи до уваги інфляції перерахуємо обсяги виробництва. Нормалізована на січень динаміка для двох товарних груп наведена на рис. 2.4. У верхній частині рисунка наведена динаміка обсягів виробництва в цінах січня 2022 р., а в нижній частині – у відсотках від обсягу виробництва січня 2022 р.

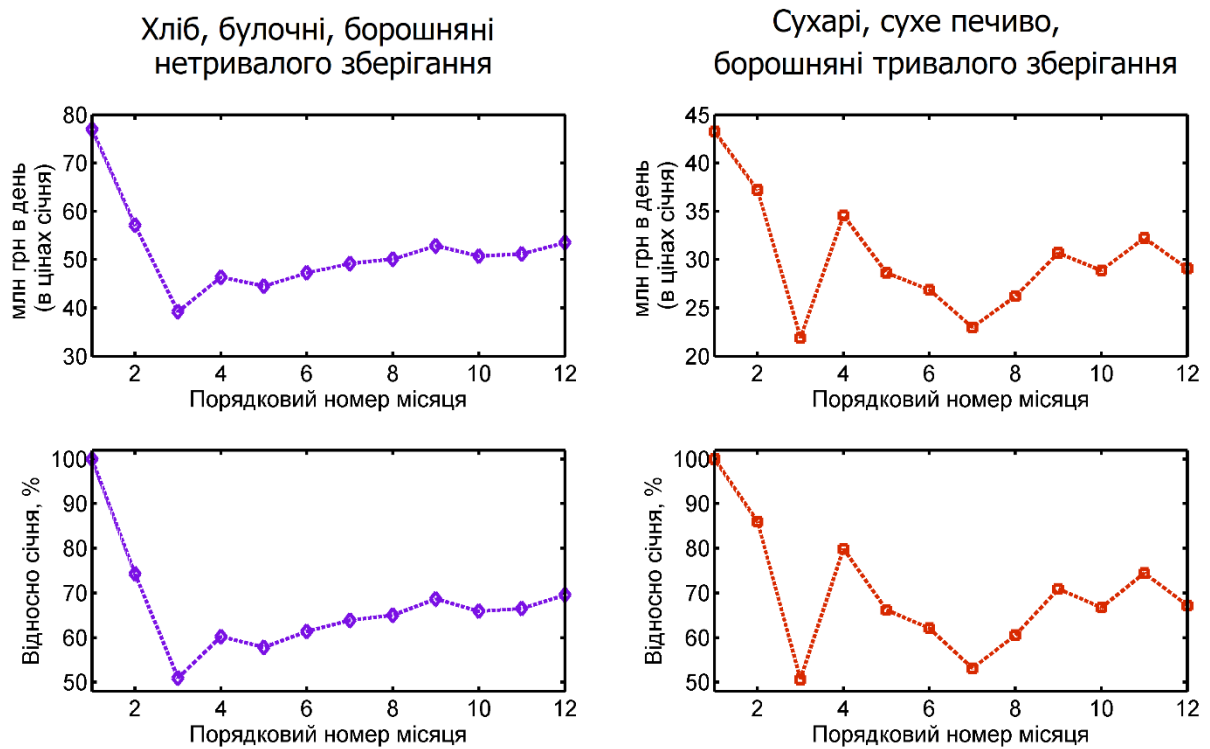


Рисунок 2.4 – Скореговані на інфляцію тенденції вітчизняної хлібопекарської галузі протягом 2022 р.

З рис. 2.4 видно, для обидві груп мали спад в жовтні 2022 р., що, напевно, пов'язано з початком масових атак по українській енергетичній інфраструктурі. Також видно, що і перша група, і друга група на кінець року відновили обсяг виробництва і досягли рівня біля 70% порівняно з січнем 2022 р. З урахуванням, що кількість населення на підконтрольній території України приблизно становить 70% від кількості населення до початку війни, скоріше за все зростання зупиниться і тренд перейде в насичення. Тому, для забезпечення зростання обсягів виробництва потрібно збільшувати кількість споживачів на підконтрольній Україні території, шляхом звільнення окупованих територій та

поверненню громадян за кордону. Інший варіант – збільшувати експорт продукції галузі. Обидва варіанти можуть реалізовуватися паралельно.

## 2.2 Оцінювання фінансово-економічної діяльності підприємства

Компанія "Київхліб" займає провідну позицію на хлібопекарському ринку України і визнана виробником пекарської продукції не лише на внутрішньому ринку, але й за його межами. Вона володіє широкою мережею виробничих підрозділів, які розташовані у різних частинах Києва та Київської області. Завдяки цьому, компанія здатна щодня виготовляти понад 400 тон хлібобулочних виробів та 10 тон хлібних смаколиків [27].

Асортимент продукції, що пропонується компанією, налічує близько 250 різних видів хлібних виробів. Серед них можна знайти різноманітні сорти хліба, сушки, пряники, печиво, булочки, рогалики, тістечка, торти та короваї, які випікаються під відомою торговою маркою "Київхліб". Кожен продукт вирізняється своїм неповторним смаком та високою якістю.

Компанія має в своєму розпорядженні власний автопарк і широку дистриб'юторську мережу. Це дозволяє забезпечити своєчасну доставку свіжого хліба та ароматної випічки на прилавки магазинів в Україні. До війни доставка здійснювалася і у країни Європи, Азії та Північної Америки.

Місія підприємства – забезпечити кожному родина свіжими, якісними і смачними хлібобулочними та кондитерськими виробами. Цінності підприємства – унікальний професійний досвід, висока якість продукції, майстерність та збереження кращих традицій хлібопечення завдяки співробітникам.

Фінансові результати господарської діяльності ПАТ «Київхліб» у 2019-2021 рр. подано в табл. 2.5. Проаналізувавши її, бачимо, що протягом досліджуваного періоду чистий дохід від реалізації продукції постійно зростав. Однак величина валового прибутку зменшилась у 2020 р. Це зумовлено тим, що собівартість реалізованої продукції зросла швидше, ніж чистий прибуток підприємства. Тобто витрати на виробництво продукції зросли в більшій мірі, ніж прибуток, який отримав підприємство. Цей факт може бути пояснений

застарілістю деякого обладнання та зростанням матеріальних витрат виробництва. Внаслідок цього, частка виробничого браку перевищує нормативи, що призводить до зростання витрат на виготовлення продукції. Для поліпшення ситуації підприємству необхідно провести модернізацію обладнання. Це дозволить оновити застаріле обладнання та підвищити його ефективність. Розрахунок ефективності такої модернізації буде наведений нижче. Враховуючи ці заходи, в результаті можна спостерігати, що чистий прибуток підприємства продовжував зростати протягом досліджуваного періоду. Це свідчить про позитивну динаміку доходів компанії та вказує на те, що вона здатна ефективно впоратися зі складнощами, які виникали в процесі виробництва та реалізації продукції.

Таблиця 2.5 - Фінансові результати господарської діяльності підприємства у 2019-2021 рр., тис. грн

Показники	Роки			Відхилення			
				абсолютне. тис. грн		темп приросту, %	
	2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020	2020/2019	2021/2020
Чистий дохід від реалізації продукції	30617	37463	48258	6846	10795	22,4	28,8
Собівартість виготовленої продукції	21855	29705	39682	7850	9977	35,9	33,6
Валовий прибуток	8762	7758	8576	-1004	818	-11,5	10,5
Інші операційні доходи	4348	6781	7110	2433	329	56,0	4,9
Адміністративні витрати	1402	2038	2215	636	177	45,4	8,7
Витрати на збут	181	132	169	-49	37	-27,1	28,0
Інші операційні витрати	1086	155	79	-931	-76	-85,7	-49,0
Фінансовий результат від операційної діяльності	10441	12214	13223	1773	1009	17,0	8,3
Інші доходи	0	0	2109	0	2109	0	100,0
Фінансові витрати	636	223	31	-413	-192	-64,9	-86,1
Інші витрати	973	201	389	-772	188	-79,3	93,5
Фінансовий результат до оподаткування	8832	11790	14912	2958	3122	33,5	26,5
Витрати (дохід) з податку на прибуток	1806	2812	4217	1006	1405	55,7	50,0
Чистий прибуток	7026	8978	10695	1952	1717	27,8	19,1

Оскільки чистий прибуток підприємства сам по собі не дає об'єктивного оцінювання ефективності його господарської діяльності, необхідно провести аналіз інших показників, таких як ліквідність, платоспроможність, ділова активність та рентабельність. Ці показники дозволять нам отримати більш повну картину стану та результативності підприємства.

З цією метою сформуємо табл. 2.6 для аналізу ділової активності підприємства з 2019 по 2021 рр. Ця таблиця дозволить систематично порівняти та проаналізувати різні аспекти ділової активності компанії, що допоможе зрозуміти його фінансову стійкість та результативність. В результаті цього аналізу отримаємо більш широкий огляд ефективності господарської діяльності підприємства та зможемо зробити обґрунтовані висновки щодо його фінансового стану, ділової активності та перспектив розвитку. Такий комплексний підхід до аналізу дозволяє отримати більш об'єктивну картину та визначити стратегічні напрямки подальшого розвитку підприємства.

Таблиця 2.6 – Аналіз показників ділової активності підприємства у 2019-2021 рр.

Показник	Роки			Абс. відхилення	
	2019	2020	2021	2020/ 2019	2021/ 2020
Коефіцієнт оборотності активів	1,8	2,1	2,3	0,3	0,2
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	4,6	8,1	11,2	3,5	3,1
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	5,3	7,0	12,3	1,7	5,3
Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	69	52	29,7	-17	-22,3
Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	80	45	32,6	-35	-12,4
Коефіцієнт оборотності основних засобів	2,5	3,2	4,0	0,7	0,8
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	2,9	2,8	2,9	-0,1	0,1

У період 2020-2021 рр. коефіцієнт оборотності активів збільшився. Це свідчить про зростання ефективності використання активів компанії та їх швидшого обертання. Динаміка коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості компанії вказує на збільшення або скорочення комерційного

кредиту, що надається компанії. Зростання цього показника від 2020 до 2021 року свідчить про швидше погашення заборгованості компанією та збільшення обсягу закупівель за кредит.

Позитивним фактором є також зростання коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості компанії протягом 2020-2021 рр.. Це свідчить про швидше стягнення заборгованостей від покупців та зростання обсягу продажів, що здатне позитивно вплинути на фінансову стабільність підприємства.

В період 2020-2021 рр. термін погашення кредиторської і дебіторської заборгованості скоротився. Одночасно величина коефіцієнта оборотності основних засобів компанії зросла. Це свідчить про покращення ефективності використання основних засобів, зменшення періоду їх обороту та оптимальне використання ресурсів компанії.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу зменшився у 2020 р., що свідчить про зниження ефективності використання власного капіталу компанією. Проте, позитивним є збільшення даного показника у 2021 р., що може свідчити про поліпшення фінансового стану та зростання ефективності використання власних ресурсів компанією.

Для аналізу ліквідності підприємства у 2019-2021 рр. сформуємо табл. 2.7. З неї видно, що протягом 2019-2021 рр. коефіцієнт покриття короткострокових зобов'язань був вище критичного рівня. Однак у 2021 р. спостерігається зниження цього показника, що свідчить про зменшення здатності компанії покрити свої короткострокові зобов'язання за рахунок наявних оборотних коштів.

Таблиця 2.7 – Аналіз показників ліквідності ПАТ «Київхліб» у 2019-2021 рр.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення	
	2019	2020	2021	2020/ 2019	2021/ 2020
Коефіцієнт покриття	2,2	3,5	3,0	1,3	-0,5
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,1	2,2	1,4	1,1	-0,8
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,1	0,6	0,3	0,5	-0,3
Чистий оборотний капітал, тис. грн	5346	9429	9759	4083	330

Стосовно коефіцієнта швидкої ліквідності, то протягом досліджуваного періоду його значення перевищувало рекомендований діапазон (0,6-0,8). Однак у 2021 році відбулося зменшення цього показника, що свідчить про зниження платіжних можливостей компанії щодо вчасного погашення власних поточних зобов'язань в разі проведення всіх розрахунків з дебіторами.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності є показником, який відображає частину короткострокових зобов'язань компанії, які вона може сплатити без залучення коштів зі сплати дебіторської заборгованості або продажу інших активів. Протягом досліджуваного періоду цей показник перевищував нульову величину, але у 2021 р. спостерігається зменшення цього показника.

Важливим показником є також величина чистого оборотного капіталу компанії протягом 2020-2021 рр. Цей показник збільшився, оскільки різниця між оборотними активами компанії та її короткостроковими зобов'язаннями зменшилась.

Для детальнішого аналізу платоспроможності підприємства потрібно розглянути динаміка ряду показників з табл. 2.8. Ці показники визначають здатність компанії вчасно погашати свої зобов'язання та утримувати стійке фінансове становище. Коефіцієнт платоспроможності перевищив критичне значення 0,5, а зростання цього показника в 2020 р. було наслідком збільшення частки короткострокових фінансових зобов'язань підприємства, які можуть бути погашені за рахунок найбільш ліквідних активів, таких як гроші та їх еквіваленти. Це свідчить про зростання можливостей компанії негайно розраховуватися з короткостроковою кредиторською заборгованістю.

Таблиця 2.8 – Аналіз платоспроможності ПАТ «Київхліб» у 2019-2021 рр.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення	
	2019	2020	2021	2020/ 2019	2021/ 2020
Коефіцієнт платоспроможності	0,7	0,8	0,8	0,1	-
Коефіцієнт фінансування	0,4	0,3	0,2	-0,1	-0,1
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	0,5	0,7	0,7	0,2	-
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,5	0,6	0,5	0,1	-0,1



Коефіцієнт фінансування був нижчим за рекомендоване значення 1. Крім того у 2020-2021 рр. він зменшився, що свідчить про збільшену залежність компанії від зовнішніх джерел фінансування своєї діяльності.

Коефіцієнт забезпечення компанії власними оборотними засобами перевищував мінімальне порогове значення у 0,1, оскільки структура власних оборотних коштів та загальних оборотних коштів компанії була задовільною.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу компанії був вищий за критичне значення 0. Його зменшення у 2021 р. свідчить про скорочення можливостей компанії підтримувати рівень власного оборотного капіталу та поповнювати оборотні кошти при потребі з власних джерел компанії.

Таким чином, отримані висновки вказують на те, що досліджуване підприємство має стійкий фінансовий стан і успішно здійснює свою господарську діяльність.

Для аналізу майнового стану підприємства сформуємо табл. 2.9. З неї видно, що величина активів та пасивів підприємства збільшувалась з 2020 р. по 2021 р. Зростання активів у цей період було викликано збільшенням вартості як необоротних, так і оборотних активів. Це означає, що підприємство інвестувало в нове обладнання, нерухомість та інші довгострокові активи, а також збільшило запаси товарів і готівку в обороті.

Пасиви підприємства також зросли протягом 2020-2021 рр. Це було наслідком збільшення величини довгострокових і поточних зобов'язань, а також збільшення обсягу забезпечень, здійснених у 2021 р. Крім того, власний капітал і довгострокові зобов'язання теж зросли протягом 2020-2021 рр.

Власний капітал зменшився у 2020 р., а темп його зростання в 2021 р. склав всього 4,8%. Цей незначний приріст свідчить про те, що підприємство має обмежені фінансові ресурси для збільшення інвестицій у інноваційну діяльність. Відсутність достатнього фінансування може обмежити розвиток нових технологій, дослідження та впровадження нових продуктів або послуг, що може негативно позначитися на конкурентоспроможності підприємства у майбутньому.

Таблиця 2.9 – Аналіз майнового стану ПАТ «Київхліб» у 2019-2021 рр., тис. грн

Показники	Роки			Відхилення			
				Абсолютне, тис. грн		Темп приросту, %	
	2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020	2020/2019	2021/2020
АКТИВИ	55681	69575	135542	13894	65967	25,0	94,8
Необоротні активи	149	966	2674	817	1708	548,3	176,8
Оборотні активи	55532	68609	66434	13077	-2175	23,5	-3,2
ПАСИВИ	55681	69575	135542	13894	65967	25,0	94,8
Власний капітал	7032	5051	5291	-1981	240	-28,2	4,8
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	30220	41075	43309	10855	2234	35,9	5,4
Короткострокові зобов'язання і забезпечення	18429	23449	20508	5020	-2941	27,2	-12,5

### 2.3 Оцінювання бренд-менеджменту підприємства

Юридично, бренд-менеджмент розпочинається з реєстрації товарного знаку підприємства. Проаналізуємо, які товарні знаки зареєстровано підприємством.

Всього в реєстрі є дані за 40 товарними знаками, в яких фігурує слово *Київхліб*. Актуальними є 26 товарних знаків підприємства, строк дії захисту яких спливає в 2027-2031 рр. На 11 товарних знаків подано заявки і вони ще на розгляді. Для трьох товарних знаків підприємство не продовжило захист – це пов'язано з тим, що частина інформації на тих знаках застаріло.

Заявку на реєстрацію свого першого товарного знаку підприємство подало 25.12.2001 р., номер заявки 2001128372. Цей товарний знак (рис. 2.5) складається з трьох елементів: слова «Київхліб», що є назвою як підприємства, так і іменем бренда, зображенням колоска пшениці та схематичним зображенням нарізного батону, якими формуються асоціації з хлібобулочними товарами підприємства. Знак є логічним, лаконічним та змістовним. Цей товарний знак зареєстровано 15.12.2003 р. за такими класами:

клас 30 - борошняні вироби, борошняні солодоці, макаронні вироби, солодоці, хліб;

клас35 - маркетинг, торгівля, експортно-імпорتنі операції;  
 клас37 – будівництво;  
 клас 39 – транспорт, логістика;  
 клас 41 – навчання, освіта;  
 клас 45 - комп'ютерні програми, розробка програмного забезпечення, консультування фахове.



Рисунок 2.5 – Перший зареєстрований товарний знак підприємства

З 2001 р. підприємство 15 років не подавало нові заявки на реєстрацію товарних знаків. В 2017 р підприємство відправило на реєстрацію 4 нових товарних знаки, три яких є продуктовими – на хліби «Супер-тост», «Чумацький» та «Фінський». В тих продуктових знаках поєднано назву продукту та назву підприємства, що є однією із ознак парасолькового бренду. Четверта знак – це назва підприємства «Київхліб», але на відміну від знаку з рис. 2.5, в новим товарним знаком захищається лише текст, а не зображення та поєднання кольорів. Таким чином, можна вважати, що в 2017 р. розпочався новий етап в брендинзі підприємства.

В 2019 р. підприємство направило на реєстрацію цілу серію товарних знаків. Більшість з яких є парасольковими (рис. 2.6) - в них поєднано назву підприємства (материнський бренд) із назвою продукту. Також, зареєстровано новий товарний знак на материнський бренд, який відрізняється від початкового формою логотипу та кольоровою палітрою (рис. 2.7). Окрім того, в новий товарний знак додано фірмовий слоган «Вірність традиціям». Це позитивний

фактор, з огляду на те, що зараз переважна більшість рецептурних змін в продукції харчової промисловості націлена на здешевлення продукції за рахунок використання тих чи інших заміників та добавок – консервантів, розпушувачів, барвників, емульгаторів, стабілізаторів тощо. Слоганом «Вірність традиціям» підприємство підкреслює, що рецептура є традиційною. Хоча, в сучасних умовах жодне велике підприємство не буде на 100% використовувати абсолютно традиційні рецептури та архаїчні технологічні процеси. Звичайно, цей слоган, як і будь який інший, є деякою мірою метафоричним, але він стисло передає візію підприємства - виробляти якісну продукцію з мінімально-можливим відхиленням від традицій. Також на товарному знакові наведено і рік заснування підприємства – 1930 р. Такий поважний, як для вітчизняного підприємства, вік є когерентним до слогана «Вірність традиціям». Якби підприємство було засновано у 2022 р., то слоган «Вірність традиціям» був би недоречним, або потребував додаткового роз'яснення.



Рисунок 2.6 – Деякі із нових товарних знаків підприємства в парасольковому стилі



Рисунок 2.7 – Зареєстрований в 2021 р. товарний знак підприємства зі зміненим дизайном

В 2019 р. підприємство також подало на реєстрацію товарний знак KYIVKHLIB. Він є транслітерацією на англійську назви підприємства. Знак зареєстровано 31.03.2021 р. за номером 295079. Захист діє в класах 30 та 35. Таким чином, зареєструвавши товарний знак латиницею підприємство позначило своє прагнення до міжнародного брендингу. Зауважимо, що в реєстрі не виявлено жодної заявки на реєстрації товарного знаку «Київхлеб» – це означає, що менеджмент підприємства ніколи не допускав можливості співпраці з російськими структурами.

Аналіз товарних знаків підприємства показав, що менеджмент підприємства розуміє необхідність захисту прав на інтелектуальну власність та її важливість. Товарні знаки зроблено достатньо якісно, вони зареєстровані у відповідних класах. Підприємство слідкує за терміном дії захисту, і продовжує його для усіх тих товарних знаків, інформація на яких не втратила актуальності. Усі товарні знаки, за виключенням одного, зареєстровані з українським текстом. Єдиний неукраїнськомовний товарний знак захищає транслітеровану назву підприємства. Таким чином, підприємство зареєструвало цю назву під себе, і вже має додатковий ступінь свободи в маркетингових комунікаціях з англомовними споживачами.

Оцінимо успішність бренд-менеджменту підприємства «Київхлеб» на основі зовнішніх атрибутів. Базуючись на статтях [28, 29], в яких розроблена відповідна методика оцінювання брендів хлібопекарських підприємств, такими зовнішніми атрибутами є: сприйнята якість (Perceived Quality), відомість (Awareness), специфічність (Specifics), візуальні складові (Visual Elements) та прихильність (Commitment). Методика оцінювання полягає в тому, що експерти оцінюють кожен із атрибутів за бальною шкалою. Результати експертного опитування статистично узагальнюються для отримання достовірних значень кожного атрибута. Далі, значення за усіма атрибутами агрегують за методом зваженої суми. Це і буде інтегральною оцінкою сили бренда. В залежності від того, в якому діапазоні опиниться інтегральне значення сили бренда, визначається якісна

характеристика бренда та обираються рекомендації щодо доцільної стратегії розвитку.

Розглянемо методику детальніше. Спершу детально опишемо зовнішні атрибути.

*Сприйнята якість (Perceived Quality)* - цей атрибут оцінює наскільки реальна якість продукції відповідає уявленням споживача, наскільки споживач відчуває якість продукції, наскільки до споживача «доходить», що він використовує справді якісний товар. Товар може займати топові позиції з якості, але це зрозуміло лише експертам, а споживач про це не знає, він не отримує задоволення від того, що придбав товар найвищого гатунку. Отже, підприємство не лише має виробляти товари належної якості, але і доносити, інформувати про це споживача у такий спосіб, що це закарбовувалося у його пам'яті. Стосовно хлібопекарської продукції, то під час оцінюванні цього атрибуту слід брати до уваги натуральність та органічність складових, відсутність штучних інгредієнтів, безпечність продукції для здоров'я людини, корисність продукції, її органолептичні характеристики тощо.

*Відимість (Awareness)* – це ступінь обізнаності споживачів про бренд. Індикатором для оцінювання цього атрибуту є частка цільової аудиторії, яка знає та згадує бренд першим в момент здійснення вибору чи безпосередньо перед купівлею товару [30]. Типовим способом визначення цього індикатора є опитування споживачів щодо того, які бренди вони знають. Найбільш ваговим буде інформація про те, яка частка споживачів назвала аналізований бренд без підказок. Особливо важливим є дані про те, наскільки часто споживачі згадують аналізований бренд першим. У хлібопекарській галузі цей атрибут характеризує наскільки явно бренд аналізованого підприємства помітно поміж конкурентів за рахунок використання різних видів реклами, зокрема зовнішньої реклами, реклами у місцях продажу, інтернет-реклами, іншої цифрової реклами, наскільки поширено знання про бренд.

*Специфічність (Specifics)* – цей атрибут вказує на функціональні складові, на особливі характеристики, які споживачі закарбували у своїй свідомості, і які

асоціюються саме з аналізованим брендом [31]. Сукупність особливостей бренду є ключовими вузлами, з яких формується, плететься імідж бренду. Стосовно хлібопекарської галузі, це, насамперед, персональні асоціації від продукції, особисті звички, які створюються на протязі всього життя, відчуття, які виникають під час придбання та споживання. Зокрема, важливими є смакові відчуття та запахи, які сильно впливають на емоційний стан споживача, так як оброблююся древніми відділами кори головного мозку і слабо контролюються свідомістю.

*Візуальні складові (Visual Elements)* – набір візуальних елементів, за якими споживач ідентифікує бренд [32]. Людина через зоровий канал отримує найбільшій потік інформації, тому візуальні елементи відіграють дуже важливу роль в бренд-комунікаціях. Вони допомагають підвищити впізнаваність товарного знаку бренда. Для оцінювання цього атрибуту слід проаналізувати логотип, слоган, фірмовий стиль та загальне оформлення бренду. Для продукції хлібопекарської галузі ключовим візуальними елементами є упаковка та загальний вигляд продукції. Упаковка виконує не лише санітарні функції, але і інформативні; вона також певною мірою захищає від фальсифікату. Упаковка є частиною фірмового стилю, важливим елементом комунікації виробника зі споживачем. Вдало спроектована і якісно виготовлена упаковка підвищує довіру до бренду; вона здатна посилити його переваги і, як наслідок, підвищити прибутковість підприємства. Дизайн упаковки виконує функцію привернення уваги. Привернення уваги є двох типів. Перший тип – це привернення уваги для захоплення нових споживачів. Другий тип – це привернення уваги постійних споживачів, щоб їм було легко виявити брендовий товар поміж інших. Вдало спроектована упаковка має привертати увагу двох типів. Акцент в упаковці на тому чи іншому типу привернення уваги має відповідати маркетинговій політиці підприємства. Правильно підібрана структура упаковки, форма, поєднання кольорів, текст, її інформативна частина стосовно складу продукції, терміну придатності, варіантів вживання тощо продукують позитивні емоції та асоціацій

у споживача, виступають зв'язуючими елементами між свідомістю споживача та брендом.

Прихильність (Commitment) – це ступінь лояльності споживачів до бренду, яка підтверджується повторними покупками та ігноруванням подібної продукції конкурентів [33]. Кількість лояльних споживачів бренду сильно впливає на затребуваність продукції на ринку, ринкову долю підприємства, і в результаті збільшує обсяги продажів та прибуток підприємства. Що стосується хлібопекарської галузі, прихильність споживачів можна ідентифікувати за програмами лояльності у вигляді бонусів або знижок на наступні покупки, відгуками чи рекомендаціями покупців. У випадку, якщо споживачі зареєстровані, наприклад, мають картку постійного клієнту магазину або здійснюють покупки в інтернет-магазині, лояльних споживачів можна легко оцінити за списками їх покупок, проаналізувавши їх динаміку протягом деякого часу. В цьому випадку, виробники звертаються до партнерських торгівельних мереж і замовляють таку послугу аналізу даних.

*Сила бренду (Brand Force)* оцінюється за такою формулою:

$$BF = w_{PQ} \cdot PQ + w_A \cdot A + w_S \cdot S + w_{VE} \cdot VE + w_C \cdot C, \quad (2.1)$$

де  $PQ$  – Perceived Quality - сприйнята якість;

$A$  – Awareness – відомість;

$S$  – Specifics – специфічність;

$VE$  – Visual Elements – візуальні складові;

$C$  – Commitment – прихильність;

$w_{PQ}$ ,  $w_A$ ,  $w_S$ ,  $w_{VE}$ ,  $w_C$  – вагові коефіцієнти сприйнятої якості, відомості, специфічності, візуальних складових та прихильності, відповідно.

В публікаціях [28, 29] обґрунтовано, що для хлібопекарських брендів вагові коефіцієнти є такими:

$$w_{PQ} = 0.31;$$



$$w_A = 0.21;$$

$$w_S = 0.17;$$

$$w_{VE} = 0.12;$$

$$w_C = 0.19.$$

Зі значень вагових коефіцієнтів випливає, що на силу хлібопекарського бренду найбільше впливає сприйнята якість, а найменше – візуальні складові. Відношення між впливом самого важливого атрибуту до впливу найменш важливого атрибуту є великим, воно дорівнює 2.5.

Для визначення значень атрибутів бренду «Київхліб» проведемо опитування споживачів. Для цього, в роботі створена спеціальна гугл-форма. В ній респондентам пропонують оцінити 5 атрибутів сили бренду, використовуючи бальну шкалу від 0 до 10. Для кожного атрибута наведено відповідний опис його суті. В опитуванні взяли участь 12 споживачів, які розуміють суть атрибутів, бо є студентами старших курсів за спеціальностями галузі «Управління та адміністрування». Результати опитування наведено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Результати опитування респондентів щодо значень атрибутів сили бренду «Київхліб»

Номер респондента	Атрибути				
	<i>PQ</i>	<i>A</i>	<i>S</i>	<i>VE</i>	<i>C</i>
1	9	6	5	5	8
2	8	5	5	4	<b>10</b>
3	<b>5</b>	6	<b>7</b>	<b>2</b>	7
4	9	7	6	3	6
5	9	6	7	5	10
6	<b>10</b>	5	<b>3</b>	5	7
7	10	<b>3</b>	7	3	5
8	10	6	7	<b>6</b>	8
9	10	<b>9</b>	6	6	8
10	10	6	5	3	7
11	9	6	6	6	9
12	8	8	7	4	<b>4</b>

В зв'язку з тим, що в опитуванні прийняло участь порівняно невелика кількість респондентів, то первинні дані можуть містити аномальні значення, які суттєво спотворять результати осереднення. Тому, спочатку очистимо дані від можливих викидів. Для цього з оцінок кожного атрибуту видалимо пару крайніх значень одну максимальну оцінку і одну мінімальну [34]. Ці пари крайніх значень за кожним атрибутом виділено в табл. 2.10 жирним шрифтом. Після вилучення мінімальних та максимальних балів, розрахуємо середні значення таким чином:

$$PQ = (9+8+9+9+10+10+10+10+9+8)/10 = 92/10 = 9.2;$$

$$A = (6+5+5+7+6+5+6+6+6+8)/10 = 60/10 = 6;$$

$$S = (5+5+6+7+7+7+6+5+6+7)/10 = 61/10 = 6.1;$$

$$VE = (5+4+3+5+5+3+6+3+6+4)/10 = 43/10 = 4.3;$$

$$C = (8+7+6+10+7+5+8+8+7+9)/10 = 75/10 = 7.5.$$

Підставимо розраховані значення у формулу (2.1) і отримаємо таку оцінку сили бренда «Київхліб»:

$$BF = 0.31*9.2 + 0.21*6 + 0.17*6.1 + 0.12*4.3 + 0.19*7.5 = 7.1.$$

Для змістовної інтерпретації знайденого числового значення звернемося до табл. 2.11. З неї видно, що числовій оцінці 7.1 відповідає високий рівень розвитку бренду. Така якісна оцінка збігається з позицією бренда «Київхліб» у вітчизняних рейтингах. Наприклад, у рейтингу Топ-100 найдорожчих українських брендів «Київхліб» займає високе 60 місце, що є кращим показником поміж усіх хлібопекарських брендів.

Відповідно до табл. 2.11, на поточних ринках для підприємства доцільна стратегія підтримки лідерських позицій сильного бренду. Інвестиції у бренд мають бути сфокусовані на заходах із збільшення лояльності та створення довготривалих партнерських відносин бренду зі споживачем.

Таблиця 2.11 – Інтерпретація числової оцінки сили хлібопекарського бренду [м]

Діапазон числової оцінки сили бренду	Рівень розвитку бренду	Стратегічні напрямки діяльності
менше 0.4	Низький	Створення та формування бренду, юридичне оформлення товарного знаку, підтримка та розвиток одного бренду з акцентом на формування відмінності та впізнаваності, наприклад, за рахунок особливих візуальних елементів.
[0.4, 0.7]	Середній	Подальший розвиток бренду з прагненням до лідерських позицій. Перспективна реалізація розвитку полягає у розширенні регіонального впливу, у формуванні чіткого позиціонування бренду, у створенні стійких асоціацій, які віддзеркалюють особливості бренд.
більше за 0.7	Високий	Підтримувати лідерські позиції сильного бренду на поточному ринку, інвестування у бренд для збільшення рівня лояльності та створення довготривалих партнерських відносин бренду зі споживачем за рахунок формування у споживача множини позитивних емоцій.

#### Висновки до другого розділу

1. Структура виробництва хліба та хлібобулочних виробів протягом 2018 – 2021 рр. кардинальних змін не зазнала. Найбільше в Україні виробляють хліб пшеничний, частка якого складає 41-42%.

2. За даними офіційної статистики на великі та середні виробники хліба та хлібобулочних виробів припадає біля 70% від обсягу ринку. Найбільш потужними гравцями на ринку є підприємства «Кулінічі», «Київхліб», «Хлібні інвестиції», «Хлібпром» та HD-Group. Разом з тим, спостерігається велика різниця між облікованими Держстатом обсягами виробництва хліба та фізіологічними нормами його споживання. За оцінками з різних джерел, 50-70% вітчизняної хлібопекарської продукції не обліковується Держстатом через те, що вона виробляється малими підприємствами або як побічний продукт до основної діяльності підприємств. Ця різниця щороку збільшується, тому, є об'єктивні труднощі аналізу тенденцій у вітчизняній хлібопекарській галузі за абсолютними

показниками. Але з відносних показників очевидно, що конкурентна боротьба між виробниками щороку стає запеклішою.

3. Протягом 10 останніх років спостерігається від'ємна тенденція обсягів виробництва в галузі. Це пов'язано як зі зменшенням кількості населення в Україні, так і зі зміною харчового раціону у багатьох популярних дієтах споживання хліба обмежується. Надзвичайним є 2022 р., коли через російсько-українську війну виробництво в галузі зазнало катастрофічного спаду протягом лютого-березня. На кінець року галузь відновилася до рівня у 70% відносно січня 2022 р. Це фактично верхня межа відновлення з урахуванням зменшення наявного населення на підконтрольній Україні території країни.

4. Проведений економічний аналіз підприємства засвідчив, що на кінець 2021 р. «Київхліб» знаходився в хорошому стані. Зокрема, асортимент продукції є диверсифікованим, він налічує понад 250 позицій; за останні 3 роки чистий дохід від реалізації продукції постійно зростає, збільшилися чистий оборотний капітал компанії, коефіцієнт оборотності активів, коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості компанії, скоротилися терміни погашення кредиторської і дебіторської заборгованостей. Деякі маловажливі показники несуттєво погіршилися, але вони не впливають на загальний висновок про те, що досліджуване підприємство має стійкий фінансовий стан і успішно здійснює свою господарську діяльність.

5. Підприємство «Київхліб» розпочало брендингову діяльність в 2001 р., коли подало на реєстрацію свій перший товарний знак. Зараз в портфелі підприємства 26 зареєстрованих товарних знаків; на розгляді перебувають ще заявки на реєстрацію 11 нових товарних знаків. Аналіз товарних знаків показує, що менеджмент підприємства розуміє важливість інтелектуальної власності - товарні знаки зроблено достатньо якісно, вони зареєстровані у відповідних класах. Усі товарні знаки, за виключенням одного, зареєстровані з українським текстом. Єдиний неукраїнськомовний товарний знак захищає транслітеровану назву підприємства.

6. Успішність бренд-менеджменту підприємства «Київхліб» оцінено на основі таких п'яти зовнішніх атрибутів: сприйнята якість, видимість, специфічність, візуальні складові та прихильність. В результаті анкетування респондентів та статистичної обробки отриманих даних встановлено, що числова оцінка сили бренду дорівнює 7.1 із 10 можливих. Ця числова оцінка інтерпретується як високий рівень розвитку бренду. Відповідно, на поточних ринках для підприємства доцільна стратегія підтримки лідерських позицій сильного бренду. Інвестиції у бренд мають бути сфокусовані на заходах із збільшення лояльності та створення довготривалих партнерських відносин бренда зі споживачем.

### **3 МОДЕЛЮВАННЯ ВИХОДУ БРЕНДУ ПІДПРИЄМСТВА НА МІЖНАРОДНИЙ РИНОК В УМОВАХ РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ**

#### **3.1 Передумови та альтернативи**

Як зазначалося в другому розділі вітчизняна хлібопекарська галузь перебуває в складних умовах. Протягом принаймні 10 останніх років спостерігається від’ємний тренд виробництва хлібопекарської продукції – основна причина скорочення населення та зміна раціону харчування шляхом зменшення в нього частки хліба та хлібобулочних виробів. В наслідок війни в лютому-березні відбулося катастрофічне падіння виробництва – в березні обсяг впав вдвічі, в порівнянні з січнем 2022 р. На кінець року вдалося більш-менш відновити обсяг виробництва, але це лише 70% від довоєнного рівня. Подальше зростання обсягів не передбачається через відсутність споживачів – частина людей залишилися на тимчасово окупованих територіях, частина виїхала за кордон як біженці.

Стосовно аналізованого підприємства є додаткові нюанси. Підприємство відноситься до великих виробників, які останнім часом зазнають значного конкурентного тиску з боку чисельних малих підприємств. Ці малі підприємства частково приховують обсяги виробництва, і за рахунок «економії» на відрахуваннях виходять на ринок із заниженими цінами. Деякі малі підприємства змінюють рецептуру та технології виробництва для зниження собівартості та використовують інші прийоми недобросовісної конкуренції. В довоєнні роки підприємство «Київхліб» здійснювало експорт продукції в кілька країн. Зазвичай використовувалася морська логістика для виробів довготривалого зберігання. Менші обсяги реалізовувалися через авіа-логістику. То була продукція преміум-сегменту нетривалого терміну зберігання. Наразі, і морська логістика, і авіа-логістика недоступні.

Поточний стан такий, що підприємство має вільні виробничі потужності, але не може їх задіяти у повній мірі через відсутність відповідного попиту на внутрішньому ринку. Конкуренція на внутрішньому ринку дуже сильна, і спроба

перерозподілити ринок під себе є доволі ризикованою і вимагатиме великий витрат ресурсів. Залишається два варіанти. Перший варіант – поставити на паузу, і чекати змін на краще. Другий варіант – намагатися вийти на нові міжнародні ринки збуту продукції. Проаналізуємо другий варіант.

Розпочнемо аналіз з огляду передумов. Через проблеми з морською та авіаційною логістикою реалізація експорту можлива лише через доставку автотранспортом або залізницею. Теоретично можливий варіант експорту через доставку наземним транспортом в іноземний порт, і далі використовувати дешеві морські перевезення. Але, будуть додаткові витрати на перевалку вантажу в порті, і, головне це дуже сильно збільшить плече доставки, відповідно, і тривалість доставки, тому під цей маршрут може бути придатним лише для продукції довготривалого зберігання. Підприємство в першу чергу зацікавлено у завантаженні своїх основних потужностей із виробництва хліба та хлібобулочних виробів. Тому, цей логістичний варіант не розглядаємо.

Хліб та хлібобулочні вироби Київхліба мають різний термін придатності. Частина асортименту придатна лише 3 доби. Такий асортимент не підпадає під експорт в поточних умовах. Частина асортименту має термін придатності 4 доби, а частина – 5 діб. Ці товари вже підходять для експорту за поточних умов. З урахуванням терміну придатності тривалість перевезення від завантаження готової продукції із заводу-виробника до закордонного магазину роздрібною торгівлі не повинна перевищувати 36 годин. В цьому випадку, для реалізації товару залишається біля 2-3 доби, що цілком достатньо.

Умова на повний цикл логістики у 36 годин обмежує список можливих країн-імпортерів. В цей список потрапляють країни, які знаходяться поблизу українського кордону. До таких країн віднесемо Польщу, Словаччину, Чехію, Угорщину, Румунію, Австрію, Німеччину, Литву, Латвію та Естонію. Молдову не включаємо до списку тому, що ціни на хліб та хлібобулочні вироби там нижчі за українські. Додавання ще логістичних витрат призведе до завідомо неконкурентної позиції продукції підприємства на ринку Молдови. Таким чином, усі потенційні країни-імпортери знаходяться в ЄС.

В країнах ЄС діють спеціальні умови для імпорту харчової продукції. Продукція підприємства відноситься до продуктів нетваринного походження, тому вимоги не надмірно сильні. Продукція має відповідати регламенту 1881/2006 щодо забруднювачів, регламенту 396/2005 щодо залишків пестицидів, регламенту 1333/2008 щодо харчових добавок та ароматизаторів, регламенту 503/2013 щодо контролю за ГМО, регламенту 852/2004 щодо гігієни виробництва, зокрема необхідне підтвердження на всіх етапах виробництва діють процедури, що базуються на принципах аналізу небезпеки та критичної точки контролю, тобто функціонує система НАССР. Підприємство виробляє продукцію за традиційними рецептурами на сертифікованих виробничих процесах, тому отримати підтвердження відповідності перерахованим регламентам не є принциповою проблемою. Частина процедур із сертифікації, зокрема найбільш витратна та тривала, стосовно регламенту 852/2004, підприємством вже успішно завершена.

Особливість поточної ситуації така, що в Європі велика симпатія до України. Населення європейських країн підтримує українців, тому є обґрунтовані сподівання, що українська продукція отримує своїх поціновувачів. Окрім того, з цих країн багато біженців з України. Вони також розглядаються як потенційні споживачі продукції підприємства. Мотивами споживання тут буде або досвід придбання та лояльність, якщо споживачі купували продукцію підприємства раніше, коли перебували в Україні, або знак поваги до України чи ностальгія за українськими продуктами, зокрема за українським хлібом. Відповідно, експортна продукція повинна мати український колорит, щоб бути затребуваною обидвома цільовими аудиторіями. Наприклад, сорти хліба «Віденський», «Фінський», «Прибалтійський» не мають експортного потенціалу. Так само, як і кекси чи лаваші. З урахуванням таких мотивів та термінів придатності в табл. 3.1 наведено список перспективних для експорту товарів. Зображення товарів підприємства з високим експортним потенціалом наведено на рис. 3.1, 3.2 та 3.3. Продукцію на рисунках згруповано за величиною терміну придатності. Всього відібрано 12 товарів підприємства, серед яких 7 житньо-пшеничний та пшенично-житніх хлібів, батон, булочки, пиріжки та рулети.



Таблиця 3.1– Відібрана для експорту в ЄС продукція підприємства

Назва продукції	Термін придатності	Розфасовка	Особливості
Батон «Смачний»	96 год.	500 гр.	З додаванням гірчичної олії. Традиційний вітчизняний хлібопекарський виріб
Хліб «Стрілецький столичний»	96 год.	350 гр. 700 гр.	Пшенично-житній хліб, випечений на житній заквасці
Хліб «Ремісничий»	120 год.	350 гр. 700 гр.	Пшенично-житній хліб з солодом, яблучним повидлом, коріандром та мускатним горіхом
Хліб «Отаманський»	120 год.	350 гр. 700 гр.	Темний житньо-пшеничний заварний хліб з додаванням картоплі
Хліб «Домашній житній»	120 год.	450 гр. 900 гр.	Заварний житній хліб на заквасці з додаванням житнього солоду і житнього борошна грубого помелу
Хліб «Бородинський»	120 год.	400 гр.	Заварний житньо-пшеничний хліб з додаванням житнього та ячмінного солодів
Хліб «Оksamитовий»	120 год.	350 гр.	Випечений на печі з кам'яним подом заварний житній хліб з кмином
Булочки «Малятко»	120 год.	250 гр. 400 гр.	Хітова булочка з пшеничного борошна з унікальним смаком
Пиріжок з вишнею	120 год.	80 гр.	Традиційний український пиріжок
Пиріжок з маковою начинкою	120 год.	80 гр.	Традиційний український пиріжок
Рулет з маково-вишневою начинкою	168 год.	300 гр.	Рулет з оригінальним поєднанням двох традиційних українських начинок
Рулет з маковою начинкою	288 год.	300 гр.	Рулет з традиційною українською начинкою



Рисунок 3.1 – Перспективні для експорту товари з терміном придатності 96 годин



Рисунок 3.2 – Перспективні для експорту товари з терміном придатності  
120 годин



Рисунок 3.3 – Перспективні для експорту товари з терміном придатності  
168 годин і більше

### 3.2 Модель ранжування країн для експорту продукції

На попередньому етапі обрано 10 потенційних країн для експорту продукції в умовах війни. Підприємство неспроможне зайти на ринки усіх цих 10 країн

одночасно, бо це потребує значних ресурсів і є невиправданим. Для початку потрібно зайти на ринки кількох країн з найбільш сприятливими умовами. Щоб визначити ці країни розробимо відповідну модель.

Пропонується врахувати такі фактори:

$L$  – логістичні витрати;

$D$  – поточна ринкова ціна на товари, з якими заплановано заходити на ринок;

$U$  – густина українських біженців;

$P$  – прихильність населення до України;

$B$  – легкість сприйняття товарного знаку бренда.

Оцінювання рівня перспективності країн пропонується здійснити за такою моделлю:

$$R = w_L \cdot L + w_D \cdot D + w_U \cdot U + w_P \cdot P + w_B \cdot B, \quad (3.1)$$

де  $w_L, w_D, w_U, w_P, w_B$  – вагові коефіцієнти важливості відповідних факторів.

Чим більше значення  $R$ , тим вищий рівень перспективності країни, тим вище вона в рейтинговому списку.

Проаналізуємо фактори впливу.

Перший фактор – логістичні витрати ( $L$ ). Чим довше плече доставки, тим більші витрати на транспортування. Також зменшується час, протягом якого товар може бути реалізовано в країні. Логістичні витрати можна оцінити за довжиною маршруту від виробника до споживача. Деякі аналізовані країни є великими, тому довжина маршрутів буде суттєво залежати від фінальних локацій. Для розгляду усіх країн з єдиних позицій фінальною точкою призначимо місце, яке знаходиться з ближчої від України сторони. Це місто має бути віддалено від кордону на  $1/5 \dots 1/4$  від протяжності країни. Відстань визначимо за гугл-картою для випадку автомобільних перевезень.

Другий фактор – поточна ринкова ціна ( $D$ ). Чим вища ціна, тим перспективніше ринок. Більшу частину в експортній пропозиції підприємства

становить житньо-пшеничний та пшенично-житніх хліб, тому за індикатор приймемо роздрібну ціну саме на хліб. Дані візьмемо з відповідних моніторингових сервісів; усі ціни переведено в євро за поточним курсом.

Третій фактор – густина українських біженців ( $U$ ). Чим більше українських біженців в країні, тим кращі перспективи нового ринку збуту. Цей показник оцінимо шляхом ділення кількості українських біженців на площу країни.

Четвертий фактор – прихильність населення до України ( $P$ ). Чим вища прихильність населення, тим перспективніше ринок. Для оцінки цього фактора за індикатор візьмемо рівень підтримки громадяни країни Україні в її боротьбі за незалежність. За числове значення цього індикатора приймемо відсоток від ВВП країни, який направлено на допомогу Україні.

П'ятий фактор – легкість сприйняття товарного знаку брэнда ( $B$ ). Усі 10 потенційних країн-імпортерів не є україномовними. Тому, матимемо деякі проблеми зі сприйняттям товарного знаку брэнду. Нагадаємо, що підприємство зареєструвало товарний знак латиницею у такому варіанті KYIVKHLIB. В цьому знакові присутні 2 важливих елементи – назва столиці України – *Kyiv* та транслітероване слово хліб – *khlib*. Виникає питання наскільки легко місцеве населення сприйме назву товарного знаку саме як *KyivХліб*, бо на їх мові це словосполучення пишеться інакше. Як індикатор для оцінки цього параметру застосуємо лексичні метрики схожості фраз.

Після отримання початкових оцінок факторів за усіма індикаторам для усіх країн зробимо відповідне нормування даних, щоб значення усіх фактори приймали значення з діапазону від 0 до 1 [35]. Для фактора  $L$  – *логістичні витрати* одиничне значення отримає та країна, маршрут до якої найкоротший. Для усіх інших факторів, одиничне значення отримає країна, яка має максимальне значення відповідного індикатора.

Враховуючи наведений опис факторів, можна стверджувати, що пропонована модель є комплексною. Вона враховує і географічно-логістичні фактори, і суспільно-політичні фактори, і маркетингові фактори. Таке комплексне

врахування чинників різної природи має забезпечити достовірне ранжування країн.

Визначимо вагові коефіцієнти факторів. Задача, що моделюється, є новою і доволі складною, тому проблематично знайти експертів, які могли б достовірно призначити вагові коефіцієнти кожного фактору. Для подібних ситуацій доречно використання методу аналізу ієрархій, згідно з яким експерт не призначає директивно числове значення вагового коефіцієнту, а повідомляє лише про рівень переваги одного фактора над іншим, вказує наскільки один фактор важливіший порівняно з іншим. Для експерта зробити це легше та зручніше, ніж приписувати кожному ваговому коефіцієнту числові значення. Парні порівняння експерт здійснює для кожної пари факторів впливу. Експерт спершу обирає, який фактор в парі більш важливий, і оцінює лінгвістично рівень його переваги з використанням такої дев'ятибальної шкали Сааті [35]:

- 1 – перевага відсутня;
- 2 – ледь слабка перевага;
- 3 – слабка перевага;
- 4 – майже помірна перевага;
- 5 – помірна перевага;
- 6 – майже явна перевага;
- 7 – явна перевага;
- 8 – майже абсолютна перевага.
- 9 – абсолютна перевага.

Після того, як експерт оцінив рівень перевагу для кожної пари факторів записується матриця парних порівнянь. За цією матрицею здійснюється узагальнення лінгвістичних оцінок і їх перетворення в числові значення вагових коефіцієнтів, що описують важливість факторів. Математично, процедура полягає в знаходженні власного вектора і власного значення матриці парних порівнянь. Для її виконання можна використовувати онлайнві матричні калькулятори, наприклад, з сайту <https://www.wolframalpha.com/>.

Парні порівняння атрибутів запишемо таким чином:

- $P:D$  – слабка перевага;  
 $P:L$  – майже помірна перевага;  
 $P:B$  – явна перевага;  
 $P:U$  – явна перевага;  
 $D:L$  – відсутня перевага;  
 $D:B$  – помірна перевага;  
 $D:U$  – майже явна перевага;  
 $L:B$  – майже помірна перевага;  
 $L:U$  – помірна перевага;  
 $B:U$  – відсутня перевага.

На підставі наведених вище лінгвістичних оцінок запишемо таку матрицю парних порівнянь:

$$\begin{array}{c}
 \\
 L \\
 D \\
 U \\
 P \\
 B
 \end{array}
 \begin{array}{c}
 L \quad D \quad U \quad P \quad B \\
 \left\| \begin{array}{ccccc}
 1 & 1 & 5 & 1/4 & 4 \\
 1 & 1 & 6 & 1/2 & 5 \\
 1/5 & 1/6 & 1 & 1/7 & 1 \\
 4 & 3 & 7 & 1 & 7 \\
 1/4 & 1/5 & 1 & 1/7 & 1
 \end{array} \right\|
 \end{array}$$

Власний вектор для матриці парних порівнянь дорівнює: (0.312, 0.398, 0.084, 0.848, 0.086). Після нормування координат вектора на їх суму, тобто шляхом ділення усіх значень на 1.731, отримуємо такі вагові коефіцієнти:

$$w_L = 0.18;$$

$$w_D = 0.23;$$

$$w_U = 0.05;$$

$$w_P = 0.49;$$

$$w_B = 0.05.$$

Максимальний ваговий коефіцієнт у фактора  $P$  – прихильність населення до України. Він і є найбільш важливим.

Власне значення матриці парних порівнянь дорівнює 5.22, що є близьким 5, до кількості атрибутів. Тому, експертні оцінки парних переваг атрибутів є узгодженими, а, розраховані значення вагових коефіцієнтів не є суперечливими.

### 3.3 Збір початкових даних та моделювання

Для ранжування країн за моделлю (3.1) потрібно зібрати початкові дані для оцінювання факторів впливу. Спочатку сформуємо дані для оцінювання фактору *B* – легкість сприйняття товарного знаку бренда. Для цього порівняємо лінгвістичну схожість зареєстрованого товарного знаку *Kyivkhlіb* із словосполученням *Kиїв хліб* на державних мовах країн-експортерів. Порівняння словосполучень здійснимо за допомогою онлайнового сервісу [https://www.tools4noobs.com/online\\_tools/string\\_similarity/](https://www.tools4noobs.com/online_tools/string_similarity/), який реалізує алгоритм порівняння словосполучень зі статті [36]. Результати аналізу схожості наведено в табл. 3.2. Бачимо, що найлегше товарний знак сприймуть в Словаччині та Естонії, а найбільше проблем буде в Литві.

Таблиця 3.2– Оцінки легкості сприйняття товарного знаку *Kyivkhlіb* носіями різних мов

Мова	Словосполучення <i>Kиївхліб</i>	Рівень подібності
Словацька	Kyjevchlieb	0.6
Естонська	Kiievleib	0.56
Чеська	Kyjevchléb	0.5
Польська	Kijówchleb	0.4
Румунська	Kievpâine	0.32
Латвійська	Kijevamaize	0.3
Угорська	Kijevkenyér	0.29
Німецька	Kiewbrot	0.24
Литовська	Kijevasduona	0.19

Для отримання даних для оцінювання інших факторів непотрібні специфічні перетворення доступної інформації. Зібрані початкові дані наведено в табл. 3.3. Дані, щодо кількості зареєстрованих українських біженців взято Operational Data Portal – з порталу Управління верховного комісаріату ООН у справах біженців (<https://data.unhcr.org>). Густота біженців розрахована шляхом ділення кількості біженців на площу хост-країни. Дані щодо ціни на хліб в європейських країнах

взято з Eurostat – з порталу офіційної статистики ЄС (<https://ec.europa.eu/eurostat>). Ціни вказано за буханку хліба масою 0.5 кг. Дані, щодо обсягу підтримки України взято зі звіту Кільського інституту світової економіки з Німеччини, який сформовано на основі бази даних Ukraine Support Tracker. Маршрути доставки продукції прокладено за гугл-картами (рис. 3.4). Відповідно до правил з попереднього підрозділу як опорні пункти обрано такі міста:

- Відень для Австрії;
- Тарту для Естонії;
- Рига для Латвії;
- Каунас для Литви;
- Берлін для Німеччини;
- Варшава для Польщі;
- Бакеу для Румунії;
- Кошице для Словаччини;
- Дебрецен для Угорщини;
- Пардубице для Чехії.

Таблиця 3.3– Зібрані початкові дані для оцінювання атрибутів

Країна	Відстань, км	Ціна хліба, євро	Площа, тис. кв. км	Кількість біженців, тис. осіб	Густота біженців, осіб / кв. км	Підтримка, % від ВВП	Легкість сприйняття Kyivkhlіb
Австрія	1327	1.96	84	99	1.2	0.18	0.24
Естонія	1683	1.5	45	51	1.1	1.08	0.56
Латвія	1441	1.44	65	48	0.7	0.98	0.3
Литва	1179	1.26	65	77	1.2	0.64	0.19
Німеччина	1370	1.54	357	948	2.7	0.19	0.24
Польща	782	1.06	313	1616	5.2	0.63	0.4
Румунія	692	0.85	238	139	0.6	0.01	0.32
Словаччина	868	1.3	49	118	2.4	0.22	0.6
Угорщина	933	1.18	93	36	0.4	0.04	0.29
Чехія	1260	1.2	79	521	6.6	0.24	0.5



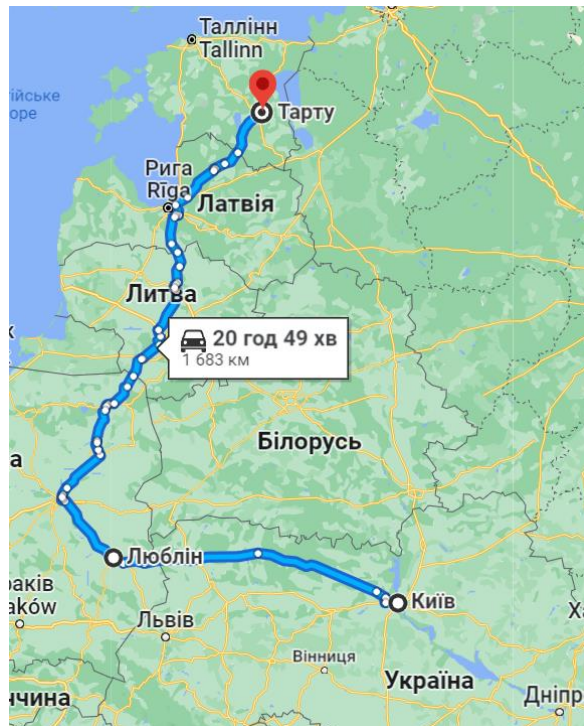


Рисунок 3.4 – Прокладання логістичного маршруту в Естонію на гугл-карті

Після нормування даних отримуємо числові значення атрибутів (табл. 3.4). Підставляючи дані з табл. 3.4 у формулу (3.1) отримуємо значення рівня перспективності країн як імпортера продукції підприємства «Київхліб». Наприклад, для Австрії рівень перспективності розраховується таким чином:

$$R = 0.18*0.36+0.23*1+0.05*0.13+0.49*0.16+0.05*0.12 = 0.39.$$

Аналогічно, розраховується рівень перспективності і для інших країн. Результати розрахунків зведено в табл. 3.4.

За результатами розрахунків сформовано рейтинговий список країн-експортерів (рис. 3.5). Його очолює Естонія, на другий позиції – Латвія, а на третій – Польща. Ці три країни є найбільш перспективними для реалізації експортних намірів підприємства «Київхліб». Саме для них потрібно проробляти деталізований бізнес-план реалізації експортного проєкту Київхліба. Середні позиції займають Литва, Словаччина, Австрія, Чехія та Німеччина. Партнерство з цими країнами має реалізовуватися у другу чергу. Замикають рейтинг Румунія та Угорщина, експорт продукції підприємства в які є недоцільним.

Таблиця 3.4– Числові значення атрибутів та результати моделювання

Країна	<i>L</i>	<i>D</i>	<i>U</i>	<i>P</i>	<i>B</i>	<i>R</i>
Австрія	0.36	1	0.13	0.16	0.12	<b>0.39</b>
Естонія	0	0.59	0.12	1	0.9	<b>0.68</b>
Латвія	0.24	0.53	0.06	0.91	0.27	<b>0.63</b>
Литва	0.51	0.37	0.13	0.59	0	<b>0.47</b>
Німеччина	0.32	0.62	0.37	0.17	0.12	<b>0.31</b>
Польща	0.91	0.19	0.77	0.58	0.51	<b>0.56</b>
Румунія	1	0	0.03	0	0.32	<b>0.2</b>
Словаччина	0.82	0.41	0.33	0.2	1	<b>0.4</b>
Угорщина	0.76	0.3	0	0.03	0.24	<b>0.23</b>
Чехія	0.43	0.32	1	0.22	0.76	<b>0.34</b>

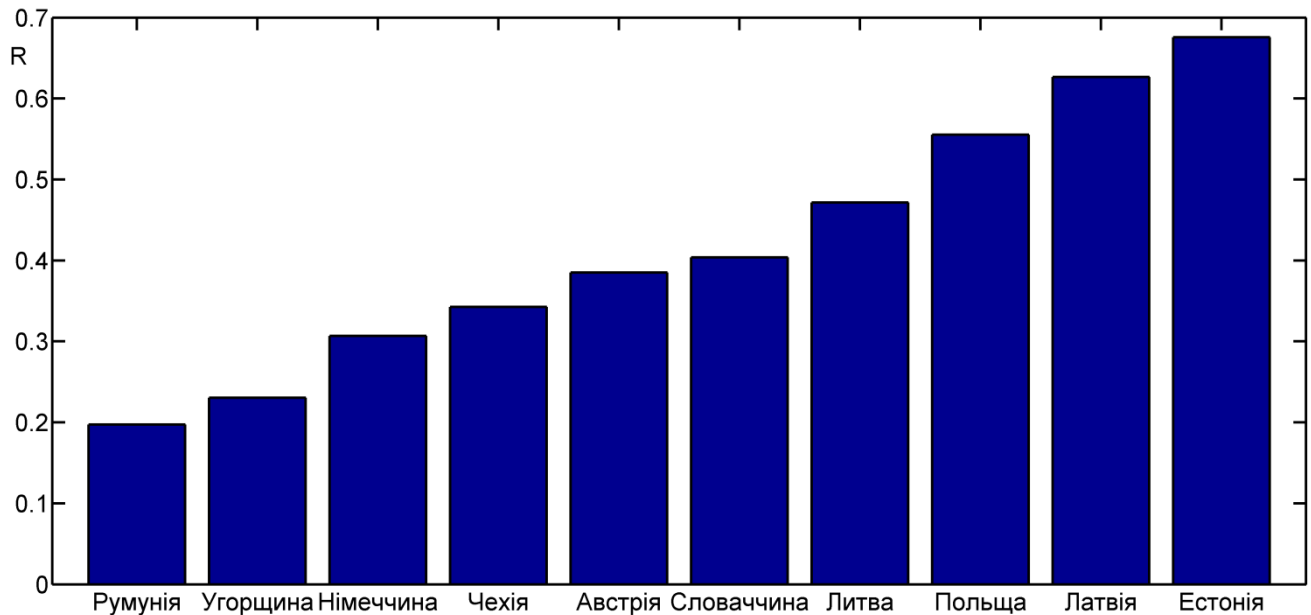


Рисунок 3.5 – Рейтинг потенційних країн-імпортерів продукції підприємства «Київхліб»

### Висновки до третього розділу

1. За умов скорочення попиту на продукти хлібопекарської галузі в Україні через зменшення населення, обумовленого війною, та сприятливого ставлення до України в Європі, запропоновано розвивати експорту діяльність підприємства. Сформульовано вимоги та обмеження такої діяльності, і під них обрано список

потенційних країн та сформовано перелік товарів підприємства з високим експортним потенціалом.

2. Розроблено модель для ранжування країн-експортерів. Модель являє собою зважену суму п'яти факторів: 1) логістичні витрати; 2) поточна ринкова ціна на товари, з якими заплановано заходити на ринок; 3) густота українських біженців; 4) прихильність населення до України; 5) легкість сприйняття товарного знаку брэнда. Вагові коефіцієнти моделі знайдено за парними порівняннями важливостей факторів за методом аналізу ієрархій. Новизною запропонованої моделі є її комплексність – вона враховує і географічно-логістичні фактори, і суспільно-політичні фактори, і маркетингові фактори. Це відрізняє її від інших моделей, які враховують лише фактори з однієї чи двох груп. Таке комплексне врахування чинників різної природи має забезпечити достовірне ранжування країн за запропонованою моделлю.

3. Зібрано необхідні початкові експериментальні дані, проведена їх обробка і розраховані значення факторів впливу для 10 потенційних країн-експортерів продукції підприємства. Особливістю цієї процедури є оцінювання легкості сприйняття товарного знаку брэнда. Для цього порівнюємо лінгвістичну схожість зареєстрованого товарного знаку *Kyivkhlіb* із словосполученням *Київ хліб* на державних мовах країн-імпортерів за допомогою специфічної лінгвістичної метрики. Встановлено, що найлегше товарний знак сприймуть в Словаччині та Естонії, а найбільше проблем буде в Литві. В результаті ранжування країн виявилось, що рейтинговий список очолює Естонія, на другий позиції – Латвія, а на третій – Польща. Ці три країни є найбільш перспективними для реалізації експортних намірів підприємства «Київхліб». Саме для них потрібно проробляти деталізований бізнес-план реалізації експортного проєкту Київхліба.

## ВИСНОВКИ

В ході виконання роботи досліджено сучасний стан бренд-менеджменту підприємства «Київхліб» та запропоновано заходи із його удосконалення в нових умовах господарювання, обумовлених російською агресією. Отже, мета роботи досягнута.

Під час виконання роботи виконано усі поставлені завдання і отримано такі результати.

1. Виявлені особливості системи бренд-менеджменту на вітчизняних підприємствах хлібопекарської галузі в сучасних умовах господарювання полягають в необхідності проведення комплексного економічного та маркетингового дослідження ринку хліба та хлібобулочних виробів, а також виявлення факторів макро- та мікро- середовища, що впливають на бренд, та визначення зовнішнього маркетингового середовища, в якому функціонує бренд. Це досягається шляхом проведення економічного та маркетингового аналізу, а також окремого дослідження важливості частинних факторів впливу. Вітчизняні хлібопекарські підприємства надають перевагу парасольковій моделі формування бренду, яка об'єднує частинні суббренди під єдиним материнським брендом. Часто материнський бренд асоціюється з назвою підприємства, до якої долучаються суббренди – ти чи інші види та сорти продукції

2. Виявлено, що протягом 10 останніх років спостерігається від'ємна тенденція обсягів виробництва в галузі. Це пов'язано як зі зменшенням кількості населення в Україні, так і зі зміною харчового раціону у багатьох популярних дієтах споживання хліба обмежується. Надзвичайним є 2022 р., коли через російсько-українську війну виробництво в галузі зазнало катастрофічного спаду протягом лютого-березня. На кінець року галузь відновилася до рівня у 70% відносно січня 2022 р. Це майже верхня межа відновлення з урахуванням зменшення наявного населення на підконтрольній Україні території країни.

3. Проведений економічний аналіз підприємства засвідчив, що на кінець 2021 р. «Київхліб» знаходився в хорошому стані. Зокрема, асортимент продукції є диверсифікованим, він налічує понад 250 позицій; за останні 3 роки чистий дохід від реалізації продукції постійно зростає, збільшилися чистий оборотний капітал компанії, коефіцієнт оборотності активів, коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості компанії, скоротилися терміни погашення кредиторської і дебіторської заборгованостей. Деякі маловажливі показники несуттєво погіршилися, але вони не впливають на загальний висновок про те, що досліджуване підприємство має стійкий фінансовий стан і успішно здійснює свою господарську діяльність.

4. Підприємство «Київхліб» розпочало брендингову діяльність в 2001 р., коли подало на реєстрацію свій перший товарний знак. Зараз в портфелі підприємства 26 зареєстрованих товарних знаків. Товарні знаки зроблено достатньо якісно, вони зареєстровані у відповідних класах. Бренд-менеджмент підприємства «Київхліб» оцінено в роботі на основі таких п'яти зовнішніх атрибутів: сприйнята якість, видимість, специфічність, візуальні складові та прихильність. Встановлено, що числова оцінка сили бренду дорівнює 7.1 із 10 можливих, що інтерпретується як високий рівень розвитку бренду. Відповідно, на поточних ринках для підприємства доцільна стратегія підтримки лідерських позицій сильного бренду. Інвестиції у бренд мають бути сфокусовані на заходах із збільшення лояльності та створення довготривалих партнерських відносин бренда зі споживачем.

5. За умов скорочення попиту на продукти хлібопекарської галузі в Україні через зменшення населення, обумовленого війною, та сприятливого ставлення до України в Європі, запропоновано розвивати експорту діяльність підприємства. Сформульовано вимоги та обмеження такої діяльності, і під них обрано список потенційних країн-імпортерів та сформовано перелік товарів підприємства з високим експортним потенціалом. Розроблено модель для ранжування країн-експортерів. Модель являє собою зважену суму таких п'яти факторів: 1) логістичні витрати; 2) поточна ринкова ціна на товари, з якими заплановано

заходити на ринок; 3) густота українських біженців; 4) прихильність населення до України; 5) легкість сприйняття товарного знаку брэнда. Вагові коефіцієнти моделі знайдено за парними порівняннями важливостей факторів за методом аналізу ієрархій. Новизною запропонованої моделі є її комплексність – вона враховує і географічно-логістичні фактори, і суспільно-політичні фактори, і маркетингові фактори. Таке комплексне врахування факторів різної природи забезпечує достовірне ранжування країн за запропонованою моделлю. Зібрано необхідні початкові експериментальні дані, проведена їх обробка і розраховані значення факторів впливу для 10 потенційних країн для експорту продукції підприємства. В результаті застосування моделі здійснено ранжування альтернатив, і виявилось, що рейтинговий список очолює Естонія, на другий позиції – Латвія, а на третій – Польща. Ринки цих трьох країн є найбільш перспективними для реалізації експортних намірів підприємства «Київхліб».

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Близнюк С. В. Маркетинг в Україні: проблеми становлення та розвитку. К. : Політехніка, 2003. 384 с.
2. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підручник. К. : Лібра, 2002. 712 с.
3. Кардаш В. Я. Маркетингова товарна політика : підручник. К. : КНЕУ, 2010. 240 с.
4. Котлер Ф. Маркетинг від А до Я. 80 концепцій, які має знати кожен менеджер. К.: Альпіна Паблішер Україна. 2021. 252 с.
5. Старостіна А. О. Маркетингові дослідження національних і міжнародних ринків : підручник. К.: Лазарит-Поліграф, 2012. 480 с.
6. Приходько Д. О. Роль і місце бренду в системі економічних категорій і понять. *Економічний простір*. 2021. №68. С. 225–232.
7. Огілві Д. Про рекламу. К.: Клуб сімейного дозвілля, 2023. 417 с.
8. Келлер К. Л. Стратегічний бренд-менеджмент, створення, оцінка та управління марочним капіталом. К.: Видавничий дом «Вільямос». 2005. 704 с.
9. Студінська Г.Я. Методологічні підходи до визначення поняття «бренд». *Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки*. 2019. № 8. С. 121–125.
10. Гоголь Т.В. Теоретичні засади формування брендів підприємств агропромислової сфери. *Вісник Тернопільського національного економічного університету. Економічні науки*. 2016. № 4. С. 116–127.
11. Колесніков А.П., Шульгат Н.І. Основні засади, механізми та можливості розвитку брендингу в Україні. *Сталий розвиток економіки*. 2011. №2. С. 37–40.
12. Гейер Г.В. Фінансова вартість брендів і методи її оцінки. *Університетські наукові записки*. 2016. №3-4. С. 469–475.
13. Боєнко О. Ю. Формування бачення сучасного глобального брендингу. *Економіка і організація управління*. 2016. №3. С. 125-133.

14. Королюк Н.Я. Обґрунтування необхідності оцінки ефективності використання бренду. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. №13. С. 43-46.
15. Малинк О.Я. Концептуальна модель побудови бренду. *Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту*. 2021. № 1. С. 137–148.
16. Штовба О.В. Товарний брендинг у маркетинзі та комунікативному менеджменті : навчальний посібник. Вінниця : ВНТУ, 2013. 90 с.
17. Ромат Є.В. Зв'язки з громадськістю (базовий курс) : навч. посібник. К. : «Центр учбової літератури», 2016. 284 с.
18. Семеняк І. В. Стратегічний маркетинг : навч. посіб. Х. : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2007. 304 с.
19. Бихова О. М. Роль брэнда в організації інтегрованих маркетингових комунікацій. *БізнесІнформ*. 2012. №6. С. 191–193.
20. Роулс Д. Цифровий брендинг. К: Фабула, 2020. 245 с.
21. Джонсон М., Гуман П. Вплив брендів. Таємна сила нейронауки в маркетингу. Харків: Віват, 2021. 329 с.
22. Дуглас П. Несвідомий брендинг. К.: Фабула, 2020. 309 с.
23. Луїс П. Гнучкі бренди. Дніпро: Якабоо, 2021. 288 с.
24. Соколова Н.Ю., Котузаки О.М., Пожиткова Л.Г. Аналіз проблем хлібопекарської галузі, стан ринку та актуальні шляхи розширення асортименту. *Grain Products and Mixed Fodder's*. 2018. №3. С. 20-24.
25. Кондіус І. С., Радчук Ю. Л. Тенденції розвитку хлібопекарської галузі в Україні. *Економічний форум*. 2019. №2. С. 47-56.
26. Кійко В. Хлібопекарська галузь в Україні в умовах воєнного часу. *Товари і ринки*. 2023. №1 С. 27-40.
27. Київхліб: офіційний сайт компанії. <https://kyivkhlіb.ua/>
28. Майборода Г.О. Фактори макросередовища та їх вплив на діяльність хлібопекарських підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 50. С. 135–139.



29. Майборода Г.О. Бренд-менеджмент як складова комплексу маркетингу підприємств. *Збірник наукових праць Донецького державного університету управління. Економіка*. 2018. Вип. 308. С. 173–180.
30. Коноваленко А.С. Вплив бренду на поведінку споживачів на ринку дитячого харчування. *Збірник наукових праць ТДАТУ. Економічні науки*. 2018. №2 (37). С. 33–39.
31. Поліщук Т.В. Перспективні напрямки розробки успішних брендів в Україні. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. №7. С. 129–137.
32. Пазюк В.Л. Візуальна атрибутика формування винного бренду. *Технологічний аудит та резерви виробництва*. 2015. №3. С. 35–40.
33. Зборовська О.М., Зборовський Р.В. Оцінка факторів впливу на вартість бренду підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2018. №29. С. 83–87.
34. Бідюк П.І. Прикладна статистика. Вінниця : Едельвейсік, 2013. 304 с.
35. Волошин О.Ф, Мащенко С.О. Моделі та методи прийняття рішень: навч. посібник. К.: Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2010. 336 с.
36. Myers E. W. An O (ND)-difference algorithm and its variations. *Algorithmica*. 1986. Vol. 1. №1. P. 251-266.

## **ДОДАТКИ**

ДОДАТОК А  
(обов'язковий)

Протокол перевірки кваліфікаційної роботи  
на наявність текстових запозичень

Назва роботи: Удосконалення бренд-менеджменту підприємства (на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю «Торговий дім «Київхліб»)

Тип роботи: магістерська кваліфікаційна робота

Підрозділ кафедра ММЕ, факультет МІБ

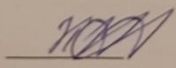
(кафедра, факультет)

Показники звіту подібності Unicheck

Оригінальність 85,2% Схожість 14,8%

Аналіз звіту подібності (відмітити потрібне)

- Запозичення, виявлені у роботі, оформлені коректно і не містять ознак плагіату.
- Виявлені у роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і відсутності самостійності її автора. Роботу направити на доопрацювання.
- Виявлені у роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату та/або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень.

Особа, відповідальна за перевірку 

(підпис)

Карачина Н.П.

(прізвище, ініціали)

Ознайомлені з повним звітом подібності, який був згенерований системою Unicheck щодо роботи.

Автор роботи

  
(підпис)

Дончук В.А.

(прізвище, ініціали)

Керівник роботи

  
(підпис)

Штовба О.В.

(прізвище, ініціали)

**ДОДАТОК Б**  
**(обов'язковий)**

**Фінансова звітність підприємства Торговий дім «Київхліб»**  
**за 2019-2021 роки**

БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН) на 31 грудня 2019 р.

Форма № 1 Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
<b>I. Необоротні активи Нематеріальні активи</b>	1000	8	-
первісна вартість	1001	29	28
накопичена амортизація	1002	( 20 )	28
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби	1010	178	121
первісна вартість	1011	673	722
знос	1012	( 495 )	( 601 )
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції:	1030		
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств			
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	186	149
<b>II. Оборотні активи Запаси</b>	1100	71	120
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	304	55
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130		21
з бюджетом	1135		

у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3249	12839
Поточні фінансові інвестиції	1160	12983	35165
Гроші та їх еквіваленти	1165	121	593
Витрати майбутніх періодів	1170	2722	6739
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	19450	55532
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	19636	39906
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Власний капітал Зареєстрований			
(пайовий) капітал	1400	7502	9502
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	69	
Резервний капітал	1415	68	68
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	( 4589 )	( 2538 )
Неоплачений капітал	1425	( )	
Вилучений капітал	1430	( )	
Усього за розділом I	1495	3050	7032
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510	13595	30220
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595	13595	30220
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	127	295
розрахунками з бюджетом	1620	1	
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	2	2

розрахунками з оплати праці	1630	6	16
Поточні забезпечення	1660		51
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	2854	18065
Усього за розділом III	1695	2990	18429
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	19636	55681

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ (ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД) ЗА СІЧЕНЬ-ГРУДЕНЬ 2019 Р.  
Форма № 2 Код за

180100 3
-------------

ДКУД

## I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	30617	25699
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(21855)	(20003)
Валовий: прибуток	2090	8762	5696
збиток	2095	( )	( )
Інші операційні доходи	2120	4348	1539
Адміністративні витрати	2130	(1402)	(3292)
Витрати на збут	2150	(181)	(1063)
Інші операційні витрати	2180	(1086)	(204)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	10441	2676
збиток	2195	( )	( )
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		202
Інші доходи	2240		
Фінансові витрати	2250	(636)	(1001)
Втрати від участі в капіталі	2255	( )	( )
Інші витрати	2270	(973)	( )
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	8832	
збиток	2295	( )	( )

Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(1806)	( 340 )
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	7026	1537
збиток	2355	( )	( )

БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН)  
на 31 грудня 2020 р.

Форма № 1 Код за

ДКУД

180  
100  
1

Актив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	28	28
накопичена амортизація	1002	28	28
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби	1010	121	127
первісна вартість	1011	722	545
знос	1012	( 601 )	( 418 )
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	149	966
II. Оборотні активи Запаси		120	421
	1100		
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги		55	193
	1125		
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами		21	(248)
	1130		
з бюджетом			36
	1135		

у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	12839	20017
Поточні фінансові інвестиції	1160	35165	36638
Гроші та їх еквіваленти	1165	593	4815
Витрати майбутніх періодів	1170	6739	6737
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	55532	68609
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	55681	69575
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	9502	9502
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415	68	68
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	( 2538 )	( 4519 )
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Усього за розділом I	1495	7032	5051
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510	30220	41075
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595	30220	41075
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	295	268
розрахунками з бюджетом	1620		2
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	2	(7)
розрахунками з оплати праці	1630	16	
Поточні забезпечення	1660	51	
Доходи майбутніх періодів	1665		



Інші поточні зобов'язання	1690	18065	23134
Усього за розділом III	1695	18429	23449
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	55681	69575

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ (ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД) ЗА СІЧЕНЬ-ГРУДЕНЬ 2020 Р.  
Форма № 2 Код за

180100 3
-------------

ДКУД

## 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	37463	30617
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(29705)	(21855)
Валовий: прибуток	2090	7758	8762
збиток	2095	( )	( )
Інші операційні доходи	2120	6781	4348
Адміністративні витрати	2130	(2038)	(1402)
Витрати на збут	2150	(132)	(181)
Інші операційні витрати	2180	(155)	(1086)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	12214	10441
збиток	2195	( )	( )
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240		
Фінансові витрати	2250	(223)	(636)
Втрати від участі в капіталі	2255	( )	( )
Інші витрати	2270	(201)	(973)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	11790)	8832
збиток	2295	( )	( )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(2812)	(1806)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		

Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	8978	7026
збиток	2355	( )	( )

БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН)  
на 31 грудня 2021 р.

Форма № 1 Код за

ДКУД 1801  
001

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	28	28
накопичена амортизація	1002	28	28
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби	1010	127	107
первісна вартість	1011	545	567
знос	1012	( 418 )	( 460 )
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	966	2674
II. Оборотні активи Запаси	1100	421	420
Поточні біологічні активи	1110		

Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	193	183
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	(248)	
з бюджетом	1135	36	6
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	20017	20642

Поточні фінансові інвестиції	1160	36638	35329
Гроші та їх еквіваленти	1165	4815	4319
Витрати майбутніх періодів	1170	6737	5535
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	68609	66434
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	69575	135542
Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	9502	9502
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415	68	68
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	( 4519 )	( 4279 )
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Усього за розділом I	1495	5051	5291
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510	41075	43309
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595	41075	43309
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	268	1182
розрахунками з бюджетом	1620	2	19
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	(7)	140
розрахунками з оплати праці	1630		521
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	23134	18595
Усього за розділом III	1695	23449	20508
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		

Баланс	1900	69575	135542
--------	------	-------	--------

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ (ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД) ЗА СІЧЕНЬ-ГРУДЕНЬ 2021 Р.  
Форма № 2 Код за

180100 3
-------------

ДКУД

## І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	48258	37463
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(39682)	(29705)
Валовий: прибуток	2090	8576	7758
збиток	2095	( )	( )
Інші операційні доходи	2120	7110	6781
Адміністративні витрати	2130	(2215)	(2038)
Витрати на збут	2150	(169)	(132)
Інші операційні витрати	2180	(79)	(155)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	13223	12214
збиток	2195	( )	( )
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240	2109	
Фінансові витрати	2250	(31)	(223)
Втрати від участі в капіталі	2255	( )	( )
Інші витрати	2270	(389)	(201 )
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	14912	11790)
збиток	2295	( )	( )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(4217)	(2812)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	10695	8978
збиток	2355	( )	( )

ДОДАТОК В  
(обов'язковий)

Ілюстративна частина

## Удосконалення бренд-менеджменту підприємства (на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю «Торговий дім «Київхліб»)



Магістерська кваліфікаційна робота

Студентка: Дончук В.А.

Керівник: к.е.н., доцент Штовба О.В.

Об'єкт дослідження: господарська діяльність підприємства «Торговий дім «Київхліб».

Предмет дослідження: бренд-менеджмент підприємства «Торговий дім «Київхліб» в сучасних умовах господарювання.

Мета: дослідити сучасний стан бренд-менеджменту підприємства «Київхліб» та запропонувати заходи із його удосконалення в нових умовах господарювання, обумовлених російською агресією.



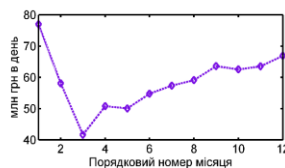
## Популярні стратегії розвитку бренда

Назва	Характеристика	Особливості	Переваги та недоліки
Стратегія товарного бренду	Бренд розробляється тільки для одного товару	Підходить тільки що створеним підприємствам, але є затратним для компаній з великою кількістю товарів	+ у разі негативної реакції на бренд споживачі не асоціюють його з іншими товарами компанії. – витрати на створення окремо для кожного продукту
Стратегія товарної лінійки брендів	Кілька товарів однієї товарної лінійки випускаються під одним спільним брендом	Споживач, знайомий з одним з продуктів лінійки, буде переносити свої враження та емоції від бренду на її інші товари	+ зручність дистрибуції. – обмеження асортиментом товарів
Стратегія асортиментного бренду	Один бренд для всіх товарів, що виробляє підприємство	Підходить виробникам промислових продуктів	+ асортиментна лінія обмежує позиціонування окремих товарів. - порушення каналу комунікації зі споживачем, що призводить до складності у залученні нових
Парасолькова стратегія бренду	Єдиний бренд (або фірмова назва) для декількох товарів на різних ринках	Бренд представлений у різних категоріях товарів. Ефективно використовується у роздрібній мережі шляхом створення приватних марок	+ значне охоплення різних груп споживачів та ринків (у тому числі і міжнародних). - якщо один бренд виробника викликає негативну реакцію споживачів, це позначається на іміджі усієї компанії

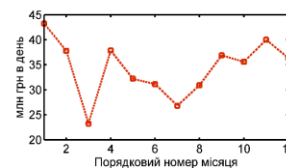
## Поточний стан хлібопекарської галузі

Рік	Обсяг виробництва	Абсолютний приріст	Абсолютний приріст до 2017 р.	Відносний приріст, %	Відносний приріст до 2017 р., %
2017	1160	–	–	–	–
2018	1073	-87,4	-87,4	92,5	92,5
2019	975	-97,5	-184,9	90,9	84,1
2020	8937	-82,4	-267,3	91,7	77,0
2021	776	-116,7	-384	86,9	66,9

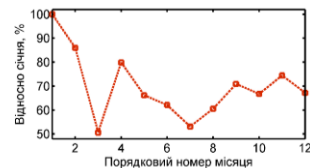
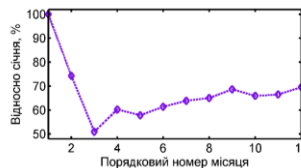
Хліб, булочки, борошняні нетривалого зберігання



Сухарі, сухе печиво, борошняні тривалого зберігання



Динаміка галузі в 2022 р.



## Фінансові результати господарської діяльності підприємства

ВНТУ  
кафедра ММЕ

5

Показники	Роки			Відхилення			
				абсолютне, тис. грн		темп приросту, %	
	2019	2020	2021	2020/ 2019	2021/ 2020	2020/ 2019	2021/ 2020
Чистий дохід від реалізації продукції	30617	37463	48258	6846	10795	22,4	28,8
Собівартість виготовленої продукції	21855	29705	39682	7850	9977	35,9	33,6
Валовий прибуток	8762	7758	8576	-1004	818	-11,5	10,5
Інші операційні доходи	4348	6781	7110	2433	329	56,0	4,9
Адміністративні витрати	1402	2038	2215	636	177	45,4	8,7
Витрати на збут	181	132	169	-49	37	-27,1	28,0
Інші операційні витрати	1086	155	79	-931	-76	-85,7	-49,0
Фінансовий результат від операційної діяльності	10441	12214	13223	1773	1009	17,0	8,3
Інші доходи	0	0	2109	0	2109	0	100,0
Фінансові витрати	636	223	31	-413	-192	-64,9	-86,1
Інші витрати	973	201	389	-772	188	-79,3	93,5
Фінансовий результат до оподаткування	8832	11790	14912	2958	3122	33,5	26,5
Витрати (дохід) з податку на прибуток	1806	2812	4217	1006	1405	55,7	50,0
Чистий прибуток	7026	8978	10695	1952	1717	27,8	19,1

## Оцінювання бренд-менеджменту підприємства (товарні знаки)

ВНТУ  
кафедра ММЕ

6



Перший товарний знак, 2001 р.

Зараз:  
26 активних товарних знаків  
+  
11 на розгляді.



Товарний знак від 2019 р.



Нова серія товарних знаків підприємства



## Оцінювання бренд-менеджменту підприємства (сила бренду)

ВНТУ  
кафедра ММЕ

7

$$BF = w_{PQ} \cdot PQ + w_A \cdot A + w_S \cdot S + w_{VE} \cdot VE + w_C \cdot C,$$

$PQ$  – Perceived Quality - сприйнята якість;  $w_{PQ} = 0.31$

$A$  – Awareness – відомість;  $w_A = 0.21$ ;

$S$  – Specifics – специфічність;  $w_S = 0.17$ ;

$VE$  – Visual Elements – візуальні складові;  $w_{VE} = 0.12$ ;

$C$  – Commitment – прихильність;  $w_C = 0.19$ .

$$BF = 0.31 \cdot 9.2 + 0.21 \cdot 6 + 0.17 \cdot 6.1 + 0.12 \cdot 4.3 + 0.19 \cdot 7.5 = 7.1$$

**Інтерпретація** - високий рівень розвитку бренду

### Рекомендація

на поточних ринках для підприємства доцільна стратегія підтримки лідерських позицій сильного бренду. Інвестиції у бренд мають бути сфокусовані на заходах із збільшення лояльності та створення довготривалих партнерських відносин бренда зі споживачем.

Номер респондента	Атрибути				
	$PQ$	$A$	$S$	$VE$	$C$
1	9	6	5	5	8
2	8	5	5	4	10
3	5	6	7	2	7
4	9	7	6	3	6
5	9	6	7	5	10
6	10	5	3	5	7
7	10	3	7	3	5
8	10	6	7	6	8
9	10	9	6	6	8
10	10	6	5	3	7
11	9	6	6	6	9
12	8	8	7	4	4

## Вихід бренду на міжнародний ринок в умовах війни (передумови)

ВНТУ  
кафедра ММЕ

8



Термін придатності – 4 доби

Термін придатності – 5 діб

Термін придатності – 7 діб

Термін придатності – 5 діб



Країни-кандидати: Польща, Словаччина, Чехія, Угорщина, Румунія, Австрія, Німеччина, Литва, Латвія, Естонія.

## Вихід бренду на міжнародний ринок в умовах війни (модель оцінювання рівня перспективності країни)

ВНТУ  
кафедра ММЕ

9

$$R = w_L \cdot L + w_D \cdot D + w_U \cdot U + w_P \cdot P + w_B \cdot B$$

$L$  – логістичні витрати;

$D$  – поточна ринкова ціна на товари, з якими заплановано заходити на ринок;

$U$  – густина українських біженців;

$P$  – прихильність населення до України;

$B$  – легкість сприйняття товарного знаку бренду.

Визначення вагових коефіцієнтів на основі парних порівнянь:

$P:D$  – слабка перевага;

$P:L$  – майже помірна перевага;

$P:B$  – явна перевага;

$P:U$  – явна перевага;

$D:L$  – відсутня перевага;

$D:B$  – помірна перевага;

$D:U$  – майже явна перевага;

$L:B$  – майже помірна перевага;

$L:U$  – помірна перевага;

$B:U$  – відсутня перевага.

	$L$	$D$	$U$	$P$	$B$	
$L$	1	1	5	1/4	4	$w_L = 0.18$ ;
$D$	1	1	6	1/2	5	$w_D = 0.23$ ;
$U$	1/5	1/6	1	1/7	1	$w_U = 0.05$ ;
$P$	4	3	7	1	7	$w_P = 0.49$ ;
$B$	1/4	1/5	1	1/7	1	$w_B = 0.05$ .

## Ранжування країн за запропонованою моделлю (видобуток даних)

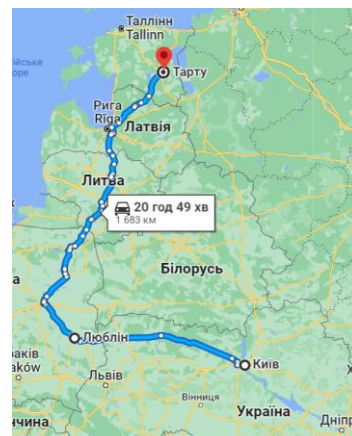
ВНТУ  
кафедра ММЕ

10

Мова	Словосполучення	Рівень подібності до Kyivkhlіb
Словацька	Kujevchlieb	0.6
Естонська	Kiievleib	0.56
Чеська	Kujevchlěb	0.5
Польська	Kijówchleb	0.4
Румунська	Kievraîne	0.32
Латвійська	Kijevamaize	0.3
Угорська	Kijevkenyér	0.29
Німецька	Kiewbrot	0.24
Литовська	Kijivasduona	0.19

**Джерела даних:**

- Кількість зареєстрованих українських біженців - Operational Data Portal – портал Управління верховного комісаріату ООН у справах біженців
- Ціни на хліб в європейських країнах - Eurostat – портал офіційної статистики ЄС.
- Обсягу підтримки України – звіт Кільського інституту світової економіки з Німеччини, який сформовано на основі бази даних Ukraine Support Tracker



## Моделювання та рейтинг країн-експортерів

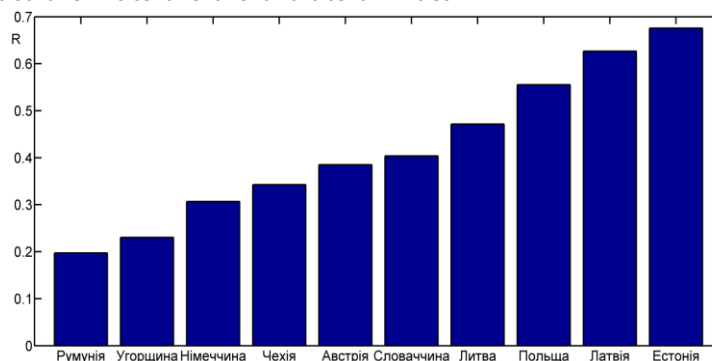
ВНТУ  
кафедра ММЕ

11

Країна	L	D	U	P	B	R
Австрія	0.36	1	0.13	0.16	0.12	<b>0.39</b>
Естонія	0	0.59	0.12	1	0.9	<b>0.68</b>
Латвія	0.24	0.53	0.06	0.91	0.27	<b>0.63</b>
Литва	0.51	0.37	0.13	0.59	0	<b>0.47</b>
Німеччина	0.32	0.62	0.37	0.17	0.12	<b>0.31</b>
Польща	0.91	0.19	0.77	0.58	0.51	<b>0.56</b>
Румунія	1	0	0.03	0	0.32	<b>0.2</b>
Словаччина	0.82	0.41	0.33	0.2	1	<b>0.4</b>
Угорщина	0.76	0.3	0	0.03	0.24	<b>0.23</b>
Чехія	0.43	0.32	1	0.22	0.76	<b>0.34</b>

*L* – логістичні витрати;  
*D* – поточна ринкова ціна на товари, з якими заплановано заходити на ринок;  
*U* – густина українських біженців;  
*P* – прихильність населення до України;  
*B* – легкість сприйняття товарного знаку бренда.

$$R(\text{Австрія}) = 0.18 \cdot 0.36 + 0.23 \cdot 1 + 0.05 \cdot 0.13 + 0.49 \cdot 0.16 + 0.05 \cdot 0.12 = 0.39.$$



## Висновки

ВНТУ  
кафедра ММЕ

12

**Мета роботи досягнута** - досліджено сучасний стан бренд-менеджменту підприємства «Київхліб» та запропоновано заходи із його удосконалення в нових умовах господарювання, обумовлених російською агресією.

**Науковий результат** полягає в тому, що розроблено нова модель для оцінювання перспектив виходу на зарубіжні ринки для підприємств хлібопекарської галузі за умов російсько-української війни. Модель являє собою зважену суму таких п'яти факторів: 1) логістичні витрати; 2) поточна ринкова ціна на товари, з якими заплановано заходити на ринок; 3) густина українських біженців; 4) прихильність населення до України; 5) легкість сприйняття товарного знаку бренда. **Новизною** запропонованої моделі є її комплексність – вона враховує і географічно-логістичні фактори, і суспільно-політичні фактори, і маркетингові фактори. Це відрізняє її від інших, які враховують лише фактори з однієї чи з двох груп.

**Практична цінність** полягає в тому, що на базі запропонованої моделі здійснено ранжування 10 потенційних країн-експортерів продукції підприємства «Київхліб». В результаті ранжування виявилось, що рейтинговий список очолює Естонія, на другий позиції – Латвія, а на третій – Польща. Ці три країни є найбільш перспективними для реалізації експортних намірів підприємства «Київхліб». Саме для них потрібно проробити деталізований бізнес-план експортного проекту підприємства.