

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту організацій

Допущено до захисту
Завідувач кафедри д.е.н., проф. Кузнецова І.О.

(підпис)

“ ____ ” _____ 2026_ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр
зі спеціальності 073 Менеджмент

на тему:

**«Управління формуванням та реалізацією бренд-стратегії підприємства
на засадах клієнтоорієнтованого менеджменту»**

Виконавець:

Студентка 4 курсу 43 групи, ФМОІТ
Філозова Аліна Олегівна

Науковий керівник:

Старший викладач
Данчева Олена Миколаївна

Одеса 2026

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
 РОЗДІЛ I ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ БРЕНД-СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	5
1.1 Сутність та значення бренд-стратегії в системі управління підприємством.....	5
1.2 Теоретичні засади клієнтоорієнтованого менеджменту в управлінні брендом підприємства.....	11
1.3 Методичні підходи до оцінювання ефективності управління брендом підприємства.....	16
 РОЗДІЛ II АНАЛІЗ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БРЕНД-СТРАТЕГІЄЮ ТОВ «ОДЕСЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД № 4».....	24
2.1 Аналіз сучасного стану та тенденцій розвитку ринку хлібобулочних виробів в Україні.....	24
2.2 Загальна характеристика ТОВ «Одеський Хлібозавод № 4» та аналіз основних показників її діяльності.....	35
2.3 Оцінка управління брендом ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» в конкурентних умовах.....	45
2.4 Розробка заходів щодо удосконалення управління бренд-стратегією ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» на засадах клієнтоорієнтованого підходу.....	50
 ВИСНОВКИ.....	56
 СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	58

ВСТУП

Актуальність теми дипломної роботи полягає в тому, що в сучасних умовах розвитку ринкової економіки та високого рівня конкуренції ефективно управління брендом підприємства стає одним із ключових чинників забезпечення його стабільного функціонування та розвитку. Бренд є важливим нематеріальним активом підприємства, який формує сприйняття продукції споживачами, впливає на рівень їх лояльності та забезпечує конкурентні переваги на ринку. Особливого значення набуває формування та реалізація бренд-стратегії на засадах клієнтоорієнтованого менеджменту, що передбачає орієнтацію управлінських рішень на потреби та очікування споживачів.

Для підприємств харчової промисловості, зокрема хлібобулочної галузі, управління брендом є важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності, зміцнення ринкових позицій та формування позитивного іміджу серед споживачів. У сучасних умовах споживачі приділяють значну увагу якості продукції, впізнаваності бренду, репутації виробника та рівню довіри до підприємства. Саме тому підприємствам необхідно не лише забезпечувати високу якість продукції, але й удосконалювати систему управління бренд-стратегією, адаптуючи її до змін ринкового середовища та споживчих потреб.

Метою дипломної роботи є дослідження особливостей управління формуванням та реалізацією бренд-стратегії підприємства на засадах клієнтоорієнтованого менеджменту та розробка пропозицій щодо її удосконалення на прикладі ТОВ «Одеський хлібозавод № 4».

У ході виконання даної роботи були поставлені наступні завдання:

- визначити сутність та значення бренд-стратегії в системі управління підприємством;
- проаналізувати сучасний стан та тенденції розвитку ринку хлібобулочних виробів в Україні;

- провести загальну характеристику діяльності ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» та проаналізувати основні показники його діяльності;
- оцінити систему управління формуванням та реалізацією бренд-стратегії ТОВ «Одеський хлібозавод № 4»;
- розробити заходи щодо удосконалення управління бренд-стратегією підприємства на засадах клієнтоорієнтованого менеджменту.

Об'єктом дослідження дипломної роботи є ТОВ «Одеський хлібозавод № 4».

Предметом дослідження є процес управління формуванням та реалізацією бренд-стратегії підприємства на засадах клієнтоорієнтованого менеджменту.

Під час проведення дослідження використовувалися наступні методи наукового пізнання: абстрактно-логічний метод – для теоретичного узагальнення та формування висновків; статистично-економічні методи – для аналізу показників діяльності підприємства та ринку хлібобулочних виробів; метод порівняння – для оцінки конкурентних позицій підприємства; табличний та графічний методи. Використання зазначених методів дозволило комплексно дослідити систему управління бренд-стратегією підприємства та визначити напрями її удосконалення.

Інформаційне забезпечення дослідження становлять нормативно-правові акти, що регулюють діяльність підприємств харчової промисловості, фінансова та статистична звітність підприємства, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, матеріали науково-практичних конференцій, спеціалізовані періодичні видання та інформаційні ресурси мережі Інтернет.

Структура роботи: бакалаврська робота складається зі вступу, двох розділів, висновків та списку використаних джерел. Основний обсяг роботи становить _59_ сторінок, містить _16_ таблиць, _13_ рисунків, _5_ формул. Список використаних джерел налічує _25_ найменувань.

РОЗДІЛ І ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ БРЕНД-СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та значення бренд-стратегії в системі управління підприємством

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки та постійного зростання кількості підприємств посилюється рівень конкурентної боротьби між суб'єктами господарювання. За таких умов успішне функціонування підприємства значною мірою залежить від його здатності розуміти потреби, інтереси та очікування споживачів, а також ефективно реагувати на зміни ринкового середовища. Важливу роль у формуванні та підтримці довгострокових взаємовідносин зі споживачами відіграють бренд-комунікації, які сприяють підвищенню впізнаваності бренду, формуванню позитивного іміджу підприємства та зміцненню споживчої лояльності.

У зв'язку з цим особливої актуальності набувають питання ефективного управління брендом та формування дієвої бренд-стратегії підприємства. Використання сучасних інструментів бренд-менеджменту дозволяє підприємствам підвищувати рівень конкурентоспроможності, зміцнювати свої ринкові позиції та забезпечувати довгостроковий розвиток в умовах конкурентного середовища.

Проблеми вибору конкурентної стратегії розвитку підприємства досліджувались М. Портером, Дж. Лінчем, І. Акімовою, В. Герасимчук, Л. Довгань, В. Пастуховою та ін. Питаннями теорії та практики управління брендами в різний час займалися такі вітчизняні та зарубіжні вчені: О. Зозульов, А. Длігач, В. Пустотін, Є. Ромат, В. Домнін, С. Старов, Д. Аакер, Ф. Котлер та ін.

В таблиці 1.1 наведено аналіз літературних джерел щодо сутності та значення бренд-стратегії в системі управління підприємством. Однак у досліджуваній літературі досі невисвітленим залишається вибір стратегічних

напрямів розвитку підприємства та формування конкурентних переваг за допомогою бренд-орієнтованого управління.

Таблиця 1.1

Значення бренд-стратегії в системі управління підприємством

Автор, наукова школа	Сутність підходу до бренд-стратегії	Значення бренд-стратегії в управлінні підприємством	Основні праці
Philip Kotler	Розглядає бренд як важливий інструмент маркетингової діяльності та комунікації зі споживачами. Бренд-стратегія спрямована на формування стійких конкурентних переваг і лояльності споживачів.	Дозволяє підприємству формувати ринкові позиції, підвищувати впізнаваність продукції та ефективно взаємодіяти зі споживачами.	<i>Marketing Management, Principles of Marketing</i>
David Aaker	Визначає бренд як сукупність активів і зобов'язань, пов'язаних із торговою маркою. Основна увага приділяється капіталу бренду (brand equity).	Бренд-стратегія сприяє формуванню довгострокової вартості підприємства та забезпечує конкурентоспроможність на ринку.	<i>Managing Brand Equity, Building Strong Brands</i>
Kevin Lane Keller	Досліджує бренд через сприйняття споживачів та їх асоціації з брендом. Запропонував концепцію Customer-Based Brand Equity.	Забезпечує формування позитивного іміджу підприємства та зміцнення взаємовідносин із клієнтами.	<i>Strategic Brand Management</i>
Leslie de Chernatony	Розглядає бренд-стратегію як систему управління корпоративними цінностями, корпоративною культурою та комунікаціями.	Сприяє підвищенню ефективності управління брендом та формуванню довіри споживачів.	<i>Creating Powerful Brands</i>
Jean-Noel Kapferer	Визначає бренд як стратегічний ресурс підприємства, який формує його ідентичність та ринкове позиціонування.	Бренд-стратегія допомагає забезпечити диференціацію підприємства серед конкурентів.	<i>The New Strategic Brand Management</i>
Theodore Levitt	Акцентує увагу на необхідності орієнтації підприємства на потреби споживачів та створення цінності бренду.	Бренд-стратегія дозволяє підприємству адаптуватися до змін ринку та підвищувати рівень споживчої лояльності.	<i>Marketing Myopia</i>
Jennifer Aaker	Досліджує концепцію «особистості бренду» та її вплив на поведінку споживачів.	Сильний бренд сприяє емоційному зв'язку між підприємством і споживачами.	<i>Dimensions of Brand Personality</i>

Тетяна Примак	Розглядає бренд-стратегію як складову стратегічного маркетингового управління підприємством.	Бренд-стратегія забезпечує конкурентоспроможність підприємства та зміцнення його ринкових позицій.	«Маркетинг», «Бренд-менеджмент»
Людмила Балабанова	Визначає бренд як важливий елемент комунікаційної політики підприємства та інструмент формування споживчої лояльності.	Ефективне управління брендом сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства.	«Маркетинговий менеджмент»
Світлана Гаркавенко	Досліджує бренд-стратегію в контексті маркетингової діяльності підприємства та управління споживчою поведінкою.	Формування бренду дозволяє створити позитивний імідж та забезпечити стійкі конкурентні переваги.	«Маркетинг»
Анатолій Старостіна	Розглядає бренд як інструмент стратегічного розвитку підприємства та засіб формування доданої вартості продукції.	Бренд-стратегія забезпечує довгостроковий розвиток підприємства та підвищення його ринкової вартості.	Праці з бренд-менеджменту та маркетингових стратегій
Наталія Чухрай	Акцентує увагу на інноваційному та клієнтоорієнтованому аспектах бренд-стратегії.	Бренд-стратегія сприяє підвищенню рівня задоволеності споживачів та розвитку партнерських відносин із клієнтами.	Праці з маркетингу та управління брендом

Узагальнення підходів до розуміння бренд-стратегії здійснено на основі праць Ф. Котлера [1; 2], Д. Аакера [3; 4], К. Л. Келлера [5], Л. де Чернатоні [6], Ж.-Н. Капферера [7], Т. Левітта [8], Дж. Аакер [9], а також українських науковців Т. Примак [10; 11], Л. Балабанової [12], С. Гаркавенко [13], А. Старостіної [14] та Н. Чухрай [15; 16].

Проведений аналіз наукових джерел свідчить про те, що більшість зарубіжних та вітчизняних науковців розглядають бренд-стратегію як важливу складову системи стратегічного управління підприємством. Основна увага приділяється формуванню конкурентних переваг, підвищенню рівня лояльності споживачів, створенню позитивного іміджу підприємства та забезпеченню довгострокового розвитку.

У сучасній практиці маркетингового управління використовується значна кількість моделей формування та розвитку брендів. Управління брендом (brand management) являє собою комплексний процес стратегічного

управління торговою маркою, спрямований на підвищення її цінності, зміцнення ринкових позицій підприємства та формування стійких конкурентних переваг.

Система управління брендом охоплює широкий спектр управлінських заходів, серед яких важливе місце займають створення бренду та формування його унікальної концепції. Не менш важливими складовими є розробка та управління бренд-комунікаціями, які забезпечують ефективну взаємодію підприємства зі споживачами та формують позитивне сприйняття бренду.

У процесі управління брендом підприємства також здійснюється репозиціонування бренду відповідно до змін ринкового середовища, оновлення окремих елементів бренду та адаптація бренд-стратегії до сучасних умов функціонування підприємства. Важливе значення має просування бренду через маркетингові канали та закріплення позитивного образу бренду у свідомості споживачів.

Крім того, бренд-менеджмент включає антикризове управління брендом, спрямоване на збереження репутації підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища, а також управління активами бренду, що дозволяє забезпечити зростання його вартості та підвищення ефективності діяльності підприємства.

Запропонована модель бренд-менеджменту забезпечує можливість своєчасного реагування підприємства на зміни зовнішнього середовища та сприяє підвищенню ефективності управлінської діяльності. Її використання дозволяє управлінському персоналу формувати конкурентні переваги підприємства, удосконалювати процес прийняття управлінських рішень і забезпечувати більш чіткий розподіл функцій та відповідальності між працівниками маркетингових підрозділів і керівниками різних рівнів управління (рис. 1.1).

Для визначення стратегічних напрямів розвитку підприємства важливим є вибір найбільш ефективної стратегії, здатної забезпечити формування

стійких конкурентних переваг в умовах нестабільності та невизначеності ринкового середовища. При цьому важливе значення мають складність реалізації обраної стратегії, необхідний обсяг ресурсів та можливість її практичного впровадження в діяльність підприємства.



Рис. 1.1 Великий цикл бренд-менеджменту

Відповідно до підходу, запропонованого Edward Tauber, стратегії розвитку бренду доцільно розглядати залежно від двох основних характеристик: товарної категорії та ступеня новизни бренду. На основі цього виділяють декілька основних стратегій розвитку бренду.

Першою є стратегія лінійного розширення бренду, яка передбачає використання вже відомої та успішної торгової марки для просування нових товарів у межах існуючої товарної категорії. Таке розширення може здійснюватися шляхом створення продукції з новими характеристиками,

смаками, складом, дизайном упаковки або іншими споживчими властивостями. Лінійне розширення бренду може бути горизонтальним або вертикальним залежно від напрямку змін асортименту продукції.

Наступною є стратегія категоріального розширення бренду, яка полягає у використанні існуючого бренду для виходу підприємства на нові товарні ринки або в інші продуктові категорії. Реалізація такої стратегії може здійснюватися через використання зонтичного бренду або спільного бренду. Зонтичний бренд охоплює декілька різних товарних груп під єдиною торговою маркою, що дозволяє підвищити впізнаваність продукції та зміцнити ринкові позиції підприємства. Спільний бренд передбачає об'єднання декількох брендів у межах спільного просування продукції, використання компонентного брендингу або реалізацію інноваційних партнерських проєктів.

Важливе місце серед стратегій розвитку займає стратегія створення нових брендів. Значна частина сучасних брендів виходить на ринок або шляхом використання попереднього досвіду підприємства, або через формування нових цінностей та унікального позиціонування. Сильний бренд є важливою основою розвитку бізнесу, оскільки формує у споживачів позитивний імідж підприємства, підвищує рівень довіри до продукції та сприяє зниженню споживчих ризиків при виборі товару. Для споживачів бренд виступає своєрідним показником якості, джерелом інформації та елементом емоційного сприйняття продукції.

Ще однією важливою стратегією є диверсифікація бренду, яка передбачає розширення діяльності підприємства шляхом освоєння нових напрямів або сегментів ринку. Реалізація такої стратегії дозволяє підвищити цінність бренду в очах споживачів, створити додаткові бар'єри для конкурентів та посилити рівень споживчої лояльності. Крім того, диверсифікація сприяє готовності споживачів сплачувати вищу ціну за продукцію бренду порівняно з аналогічними товарами конкурентів.

Отже, бренд-орієнтоване управління є сучасним, багатофункціональним та динамічним напрямом управлінської діяльності підприємства. В умовах високого рівня конкуренції ефективне управління брендом стає важливою складовою забезпечення конкурентоспроможності підприємства та зміцнення його ринкових позицій. Наявність дієвої стратегії управління брендом сприяє підвищенню впізнаваності підприємства, формуванню позитивного іміджу та зміцненню лояльності споживачів. Ефективна реалізація бренд-стратегії можлива лише за умови її узгодженості із організаційною структурою підприємства, корпоративною культурою та системою управління.

1.2 Теоретичні засади клієнтоорієнтованого менеджменту в управлінні брендом підприємства

Клієнтоорієнтований підхід виступає важливою основою формування бренду підприємства та управління споживчою лояльністю. Його застосування сприяє створенню позитивного іміджу підприємства, зміцненню довіри споживачів та формуванню довгострокових взаємовідносин із клієнтами. У зв'язку з цим клієнтоорієнтованість повинна бути невід'ємною складовою системи управління брендом і комунікаційної діяльності підприємства.

Концептуальні основи управління підприємством на засадах клієнтоорієнтованого підходу, в тому числі як складової формування бренду підприємства, розглядали такі провідні вітчизняні та зарубіжні учені: Антошкова Н. А. [17], Бовш Л. А. [18], Васильєва Т. [25], Гопкало Л. М. [18], Мартінович В. Г. [22], Расулова А. М. [18], Романчукевич М. Й. [21], Рябоконт Н. П. [22], Терлецька Ю. [23], Устьян О. Ю. [24], Халина В. [25] та інші.

Клієнтоорієнтованість як складова процесу формування бренду підприємства є важливим чинником створення позитивного іміджу та побудови довгострокових взаємовідносин зі споживачами. Використання клієнтоорієнтованого підходу повинно супроводжуватися ефективною

комунікаційною та рекламною політикою, яка дозволяє донести до споживачів інформацію про те, що їхні потреби, інтереси та очікування є пріоритетними для підприємства.

Клієнтоорієнтований підхід сформувався в результаті розвитку концепцій маркетинг-менеджменту та маркетингу взаємовідносин. У межах клієнтоорієнтованого маркетингу взаємодія підприємства із зацікавленими сторонами здійснюється через декілька основних напрямів.

До них належать:

- система управління взаємовідносинами з клієнтами (Customer Relationship Management – CRM),
- система управління персоналом підприємства (Human Resources Management – HRM),
- управління взаємовідносинами з партнерами (Partner Relationship Management – PRM),
- система взаємодії із зацікавленими сторонами та акціонерами (Stakeholder Relationship Management – SRM).

Аналіз наукових джерел свідчить про відсутність єдиного підходу до трактування понять «клієнтоорієнтованість», «клієнтоорієнтований підхід» та «клієнтоорієнтоване управління». Водночас більшість науковців погоджуються з тим, що клієнтоорієнтований підхід є одним із найбільш актуальних інструментів підвищення ефективності діяльності підприємства та досягнення його стратегічних цілей в умовах сучасного конкурентного середовища.

Досліджуючи сутність поняття «клієнтоорієнтованість», слід зазначити, що його ключовою характеристикою є орієнтація діяльності підприємства на потреби споживача. Основна увага приділяється забезпеченню високого рівня задоволеності клієнтів, підвищенню цінності товарів і послуг для споживачів, що в результаті сприяє здійсненню повторних покупок, формуванню позитивних відгуків та рекомендацій іншим потенційним клієнтам.

Узагальнюючи існуючі наукові підходи, клієнтоорієнтованість можна визначити як ключову компетенцію підприємства, яка полягає у формуванні та розвитку партнерських взаємовідносин із клієнтами, партнерами та іншими учасниками бізнес-середовища на основі розуміння та задоволення їхніх потреб. Реалізація такого підходу спрямована на підвищення рівня лояльності споживачів, зміцнення бренду підприємства та забезпечення довгострокового економічного ефекту.

Основні ознаки клієнтоорієнтованого підходу у формуванні бренду підприємства представлені на рис. 1.2



Рис. 1.2 Характерні ознаки клієнтоорієнтованого підходу у формуванні бренду підприємства [2, 3, 6–10]

Однією з ключових переваг клієнтоорієнтованого підходу в управлінні підприємством є формування стабільної та лояльної споживчої аудиторії. Клієнти, які задоволені продукцією та рівнем обслуговування, більш позитивно сприймають бренд підприємства, рідше переходять до конкурентів, менш чутливо реагують на зміну цінової політики та частіше купують нову

продукцію підприємства. Крім того, саме споживачі можуть виступати важливим джерелом інформації щодо вдосконалення товарів, сервісу та розвитку бренду підприємства.

Ефективна реалізація клієнтоорієнтованого підходу в діяльності підприємства повинна ґрунтуватися на декількох основних складових. Насамперед важливим є створення клієнтоорієнтованого товару або послуги, які максимально відповідають потребам та очікуванням споживачів. Не менш значущим елементом є формування клієнтоорієнтованого персоналу, здатного забезпечувати високий рівень обслуговування та підтримувати позитивний імідж підприємства. Важливу роль також відіграють правила та стандарти обслуговування, а також ефективно організовані бізнес-процеси й сервісна система підприємства.

Формування клієнтоорієнтованої продукції або послуг дозволяє підприємству отримати низку конкурентних переваг. Зокрема, це сприяє підвищенню рівня лояльності споживачів, збільшенню частоти покупок, зменшенню кількості скарг та відмов від придбання продукції. Крім того, підприємство отримує можливість формувати унікальні конкурентні переваги на ринку та забезпечувати додаткове зростання доходів від реалізації продукції чи надання послуг.

Головними суб'єктами реалізації клієнтоорієнтованого підходу є працівники підприємства. Клієнтоорієнтованість персоналу проявляється через професійні якості, поведінку, стиль комунікації та здатність ефективно взаємодіяти зі споживачами. Для успішного впровадження клієнтоорієнтованого управління підприємству необхідно не лише залучати працівників, які поділяють цінності компанії та орієнтовані на потреби клієнтів, але й забезпечувати постійне навчання персоналу відповідно до затверджених стандартів обслуговування.

Важливою складовою сучасного клієнтоорієнтованого управління є технологічне забезпечення взаємодії зі споживачами. З цією метою

підприємства впроваджують спеціалізовані CRM-системи (Customer Relationship Management), які дозволяють ефективно управляти взаємовідносинами з клієнтами, аналізувати їх поведінку, контролювати рівень задоволеності та формувати персоналізовані комунікації.

Не менш важливим елементом клієнтоорієнтованого підходу є постійний моніторинг ефективності заходів, спрямованих на підвищення рівня задоволеності та лояльності клієнтів. Оцінювання результативності таких заходів дозволяє підприємству своєчасно виявляти проблемні аспекти у взаємодії зі споживачами та вдосконалювати систему управління брендом.

Для визначення рівня лояльності споживачів застосовуються різні методичні підходи. Одним із них є оцінювання афективної лояльності, яке базується на дослідженні емоційного ставлення споживачів до підприємства та його бренду. У межах такого підходу аналізуються асоціації, пов'язані з торговельною маркою, репутація підприємства, сприйняття його соціальної діяльності та загальне ставлення споживачів до бренду.

Також використовується оцінювання поведінкової або транзакційної лояльності, що ґрунтується на аналізі намірів споживачів здійснювати повторні покупки продукції підприємства. Окрему увагу приділяють оцінці чутливості споживачів до зміни цінової політики та їх готовності перейти до конкурентних брендів.

Поширеним інструментом оцінювання лояльності є індексні методики, які дозволяють визначити співвідношення між кількістю та регулярністю покупок продукції підприємства і загальною кількістю покупок споживачів.

Однією з найбільш відомих методик оцінювання лояльності клієнтів є індекс NPS (Net Promoter Score – чистий індекс промоутерів), який активно використовується провідними міжнародними компаніями. Дана методика базується на визначенні ймовірності того, що споживач рекомендуватиме продукцію або послуги підприємства своїм знайомим, друзям чи колегам.

Простота та ефективність цієї методики дозволяють підприємствам швидко оцінювати рівень задоволеності клієнтів та їх прихильність до бренду.

Отже, комплексне впровадження клієнтоорієнтованого підходу повинно охоплювати всі основні бізнес-процеси підприємства, а не лише процеси, пов'язані безпосередньо із взаємодією зі споживачами. Формування та реалізація клієнтоорієнтованого управління є складним управлінським процесом, який потребує системного підходу, ефективної координації дій та постійного контролю результативності впроваджених заходів.

1.3 Методичні підходи до оцінювання ефективності управління брендом підприємства

Дослідження методичних підходів до оцінювання ефективності управління бренд-стратегією підприємства має важливе значення в сучасних умовах розвитку ринкової економіки. Це обумовлено тим, що бренд є одним із ключових нематеріальних активів підприємства, який впливає на сприйняття продукції споживачами, рівень їх лояльності, ринкові позиції та конкурентоспроможність підприємства. В умовах зростання конкуренції підприємствам необхідно не лише підтримувати високу якість продукції, але й формувати унікальний бренд, здатний забезпечити конкурентні переваги та підвищити рівень споживчої лояльності.

Для оцінювання ефективності управління брендом підприємства використовуються різні методичні підходи та моделі. Однією з найбільш відомих є модель Л. де Чернатоні, яка базується на комплексному підході до оцінювання бренду та враховує як економічні показники діяльності підприємства, так і сприйняття бренду споживачами. Дана модель дозволяє оцінити ефективність бренду за такими складовими, як бачення бренду, організаційна культура, цілі бренду, його сутність та ресурсне забезпечення розвитку.

Модель М. Шеррінгтона ґрунтується на використанні ключових показників ефективності (KPI), які пов'язані зі стратегічними цілями підприємства та дозволяють оцінити результативність бренд-стратегії відповідно до ринкових умов і позиціонування підприємства.

Значного поширення також набула модель Д. Аакера, яка базується на оцінці капіталу бренду через систему показників, серед яких рівень лояльності споживачів, сприйняття якості продукції, асоціації, пов'язані з брендом, а також рівень впізнаваності бренду. Використання цієї моделі дозволяє комплексно оцінити сильні та слабкі сторони бренду підприємства.

Модель Т. Муноза та С. Кумара передбачає оцінювання бренду за допомогою трьох груп показників: показників сприйняття бренду споживачами, поведінкових показників та фінансових результатів. Особливістю цієї моделі є можливість адаптації системи показників відповідно до специфіки діяльності підприємства та особливостей його бренд-стратегії.

Окрему увагу слід приділити моделі С. Девіса та М. Данна, яка базується на концепції контактного брендингу. Вона передбачає оцінювання ефективності бренду через аналіз взаємодії споживача з брендом на різних етапах: до здійснення покупки, під час покупки та після неї. Такий підхід дозволяє оцінити рівень задоволеності споживачів, ефективність комунікацій підприємства та якість формування споживчого досвіду.

Модель Д. Аакера, запропонована американським дослідником Девідом Аакером у 1995 році, є однією з найбільш відомих концепцій у сфері бренд-менеджменту та оцінювання цінності бренду. Дана модель розглядає бренд як стратегічний актив підприємства та визначає основні підходи до формування сильного бренду й оцінювання його ринкової вартості. Концепція базується на двох ключових складових: ідентичності бренду та капіталі бренду.

Першою складовою моделі є ідентичність бренду (Brand Identity), під якою розуміється сукупність унікальних характеристик і асоціацій, що

підприємство прагне сформувати у свідомості споживачів. Ідентичність бренду забезпечує його впізнаваність, формує конкурентні переваги та створює емоційний зв'язок із цільовою аудиторією. За підходом Д. Аакера, ідентичність бренду поділяється на два рівні: стержневу (ядерну) та розширену.

Стержнева ідентичність відображає основну сутність бренду, його ключові цінності, місію та стратегічне призначення. Вона є відносно стабільною та не змінюється навіть за умов трансформації ринку або розширення асортименту продукції. Саме стержнева ідентичність формує основу довгострокового позиціонування бренду.

Розширена ідентичність включає додаткові елементи, що забезпечують бренду індивідуальність та емоційну привабливість. До таких елементів належать символіка бренду, корпоративні кольори, слогани, візуальні образи, емоційні характеристики та інші комунікаційні складові, які сприяють формуванню позитивного сприйняття бренду споживачами.

Другим ключовим елементом моделі є капітал бренду (Brand Equity), який характеризує додаткову цінність бренду для підприємства та споживача. Д. Аакер виділяє п'ять основних компонентів капіталу бренду.

Першим компонентом є лояльність до бренду, яка відображає рівень прихильності споживачів до продукції підприємства та їх готовність здійснювати повторні покупки. Високий рівень лояльності забезпечує стабільність ринкових позицій підприємства та знижує вплив конкурентного середовища.

Другим компонентом є обізнаність про бренд, що характеризує ступінь впізнаваності бренду серед цільової аудиторії та здатність споживачів ідентифікувати його серед конкурентів.

Третім компонентом виступає сприймана якість, яка визначається суб'єктивною оцінкою споживачами рівня якості продукції чи послуг підприємства порівняно з аналогічними товарами конкурентів.

Четвертим компонентом є асоціації, пов'язані з брендом. Вони формують емоційне та психологічне сприйняття бренду й можуть включати уявлення про надійність, традиції, інноваційність, стиль життя або країну походження продукції.

П'ятим компонентом є інші марочні активи, до яких належать патенти, торговельні марки, права інтелектуальної власності, налагоджені канали збуту та партнерські зв'язки, що забезпечують додатковий захист конкурентних позицій підприємства на ринку.

У подальших дослідженнях концепція Д. Аакера була доповнена інструментами практичного оцінювання ефективності бренду, зокрема моделлю «Колесо бренду» та системою показників Brand Equity Ten, які дозволяють комплексно оцінювати рівень розвитку бренду та ефективність маркетингової діяльності підприємства (рис. 1.3).

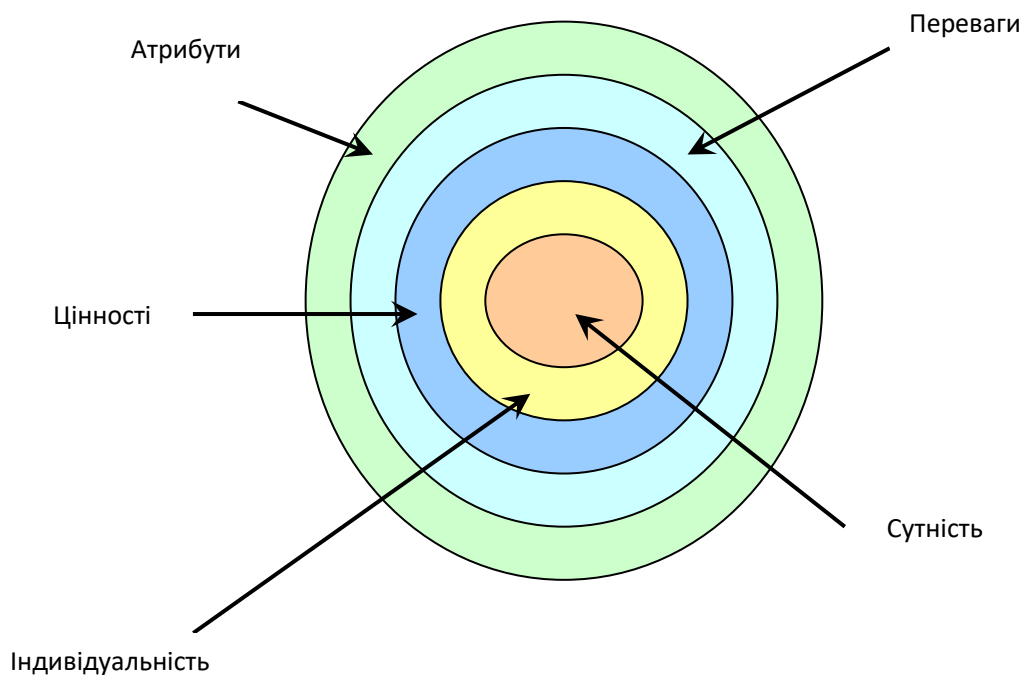


Рис. 1.3 Колесо бренду

У сучасних умовах значного поширення набуває функціональний підхід до управління брендом. Його сутність полягає у розгляді бренду як системи

взаємопов'язаних функцій, спрямованих на забезпечення конкурентоспроможності підприємства та задоволення потреб споживачів. Даний підхід дозволяє комплексно досліджувати бренд підприємства, оцінювати ефективність його функціонування та визначати напрями удосконалення бренд-стратегії.

Функціональний підхід широко застосовується при дослідженні економічних процесів та систем управління підприємствами, оскільки дозволяє аналізувати не лише результати діяльності, але й внутрішні взаємозв'язки між окремими елементами системи управління. У межах цього підходу бренд розглядається як важливий елемент системи стратегічного управління підприємством.

Основою функціонального підходу є визначення функцій бренду, які розкривають його сутність та цільове призначення. До основних функцій бренду належать інформаційна, комунікаційна, гарантійна, ідентифікаційна та емоційна функції. Ефективність реалізації зазначених функцій безпосередньо впливає на рівень конкурентоспроможності підприємства та його ринкові позиції.

Роль функцій бренду в структурі основних категорій брендингу визначається схемою, представленою на рис. 1.4. Бренд, з позиції функціонального підходу, є системою різноманітних функцій, що між собою тісно взаємодіють.

Функціональний підхід до брендингу розглядає бренд як систему взаємопов'язаних характеристик, що впливають на поведінку різних груп споживачів та інших цільових аудиторій. Основна ідея цього підходу полягає у тому, що бренд виступає не лише елементом маркетингової діяльності підприємства, а й сукупністю функцій, які забезпечують його цінність як для споживача, так і для самого підприємства. Саме реалізація цих функцій визначає ефективність брендингу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства.

Відповідно до теоретичних засад функціонального підходу, формування функцій бренду повинно здійснюватися з урахуванням певних принципів. Насамперед функції мають визначатися відповідно до специфіки підприємства та особливостей ринку, на якому воно функціонує. Наприклад, функції бренду підприємства хлібобулочної галузі суттєво відрізнятимуться від функцій брендів товарів преміального сегмента або технологічної продукції. Крім того, бренд може бути орієнтований на різні категорії споживачів, що також впливає на його функціональне наповнення.

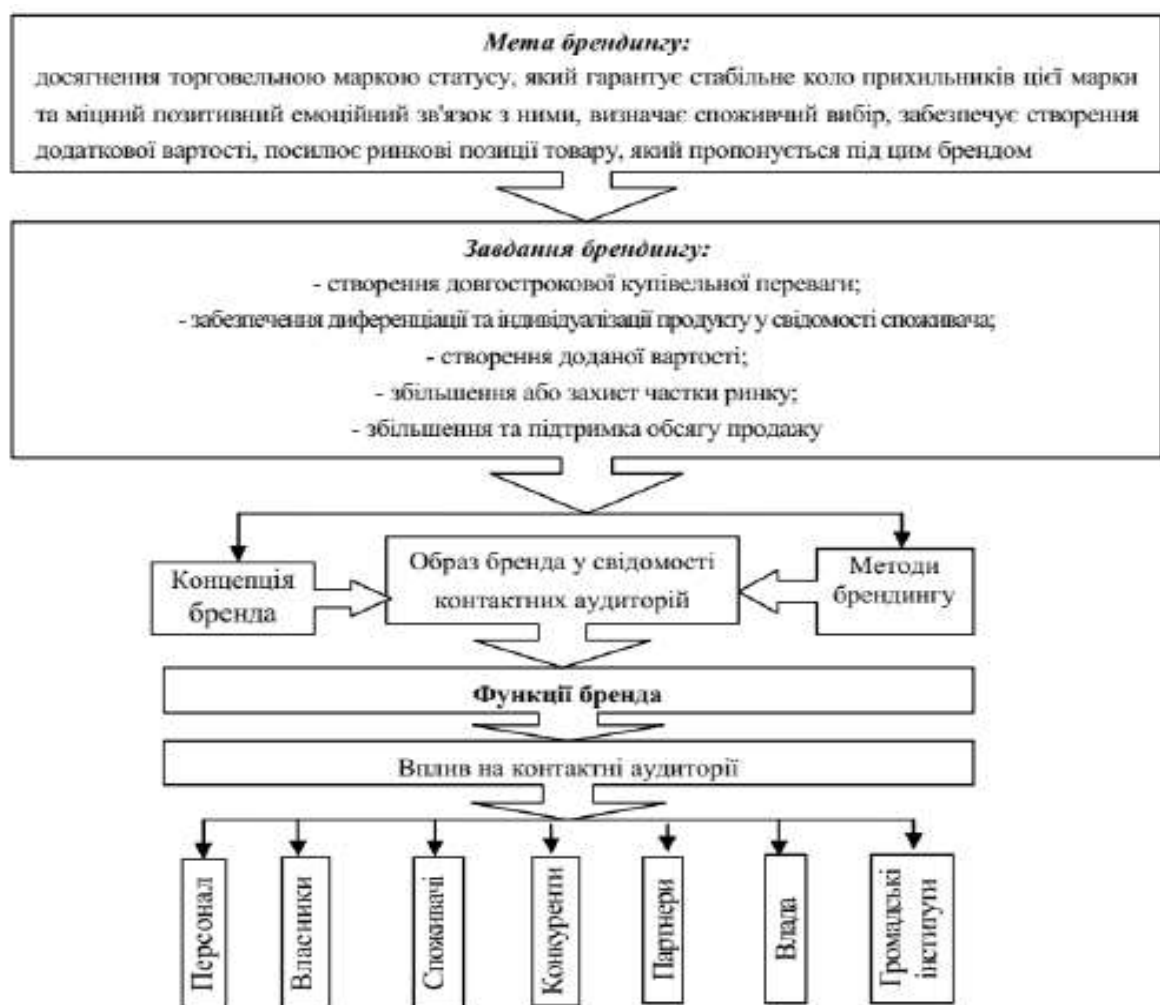


Рис. 1.4 Місце функцій бренду у складі основних категорій брендингу [38]

Функція бренду є проявом його властивостей, які впливають на поведінку та сприйняття споживачів. У цьому контексті бренд формується через систему образів, асоціацій та емоційних характеристик, які виникають у свідомості споживача. Реалізація функцій бренду відбувається через конкретні

управлінські та маркетингові дії підприємства, спрямовані на формування позитивного іміджу та підтримання конкурентних переваг.

Оцінювання вартості бренду підприємства є складним процесом, який потребує врахування різних факторів та показників. Одним із ключових критеріїв є фінансові результати діяльності підприємства, зокрема доходи, прибуток та грошові потоки, пов'язані з використанням бренду. Оцінка бренду може базуватися на прогнозуванні майбутніх фінансових результатів та визначенні їх поточної вартості.

Важливе значення має також оцінка ринкової позиції бренду, яка передбачає аналіз частки ринку, рівня конкурентоспроможності, темпів зростання продажів та позиціонування підприємства відносно конкурентів.

Не менш важливим критерієм є імідж та репутація бренду, які формуються на основі сприйняття споживачами якості продукції, рівня довіри до підприємства та лояльності до бренду. Для оцінювання цих показників можуть використовуватися маркетингові дослідження, опитування споживачів та аналіз поведінки покупців.

При оцінюванні бренду враховуються також матеріальні активи підприємства, пов'язані з брендом, зокрема товарні знаки, патенти, ліцензії та інші об'єкти інтелектуальної власності. Окрім цього, важливим є врахування галузевих особливостей, таких як зміна споживчих тенденцій, рівень конкуренції, технологічний розвиток та економічні умови функціонування підприємства.

Таким чином, функціональний підхід до управління брендом дозволяє комплексно оцінювати ефективність брендингу не лише з економічної точки зору, але й через аналіз його неекономічних функцій, пов'язаних із формуванням довіри, емоційного сприйняття та лояльності споживачів.

На основі функціонального підходу бренд розглядається як інструмент цілеспрямованого впливу на свідомість споживачів шляхом формування відповідного образу підприємства та його продукції. Ефективне управління

брендом передбачає забезпечення узгодженості між позиціонуванням бренду, його функціональними характеристиками та маркетинговими комунікаціями підприємства.

Ефективне управління брендом також передбачає формування чіткої бренд-стратегії, яка враховує потреби споживачів, зміни попиту, конкурентне середовище та необхідність швидкого прийняття управлінських рішень. Для підприємств харчової промисловості важливим є забезпечення стабільної якості продукції, підтримання позитивного іміджу та формування довгострокових відносин зі споживачами.

Важливим елементом управління брендом є взаємодія із зацікавленими сторонами – споживачами, партнерами, постачальниками та іншими учасниками ринку. Побудова довірчих відносин та підтримання позитивної репутації підприємства сприяють зміцненню конкурентних позицій бренду.

Крім того, у сучасних умовах важливу роль відіграє використання інноваційних технологій та сучасних засобів комунікації. Підприємствам необхідно постійно вдосконалювати виробничі процеси, канали збуту та маркетингові комунікації, використовуючи сучасні цифрові інструменти для підтримання конкурентоспроможності бренду та підвищення ефективності управління ним.

РОЗДІЛ II АНАЛІЗ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БРЕНД-СТРАТЕГІЄЮ ТОВ «ОДЕСЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД № 4»

2.1 Аналіз сучасного стану та тенденцій розвитку ринку хлібобулочних виробів в Україні

У сучасних умовах функціонування економіки України підприємства хлібопекарської галузі повинні оперативно адаптуватися до нестабільного зовнішнього середовища, швидко реагувати на ризики та постійно коригувати виробничі процеси. Хлібопекарська галузь України залишається однією з найбільш важливих складових харчової промисловості. Вона представлена значною кількістю підприємств різних форм власності, діяльність яких спрямована на забезпечення населення продукцією першої необхідності.

Однією з ключових проблем розвитку галузі є постійне зростання витрат на сировину, енергоресурси, логістику та виробничі процеси. Це суттєво впливає на собівартість продукції та рівень прибутковості підприємств. Водночас важливими чинниками стабілізації ринку виступають технологічне оновлення виробництва, впровадження інноваційних рішень, автоматизація процесів та диверсифікація асортименту продукції.

Сучасні тенденції розвитку ринку хлібобулочних виробів свідчать про поступову зміну споживчої культури населення. Споживачі дедалі більше сприймають хліб не лише як продукт щоденного споживання, а як елемент гастрономічної культури. Саме тому в Україні активно розвивається сегмент крафтової та ремісничої продукції, що характеризується використанням натуральних інгредієнтів, живих заквасок, авторських рецептур та оригінальних смакових поєднань.

Позитивні зміни на ринку значною мірою забезпечуються як діяльністю невеликих крафтових виробництв, так і великих промислових підприємств, які активно впроваджують інновації та оновлюють традиційний асортимент продукції. Ще однією важливою тенденцією розвитку галузі є поширення використання заморожених хлібобулочних напівфабрикатів. Такий підхід

дозволяє виробникам оптимізувати витрати на персонал, виробниче обладнання та оренду приміщень, одночасно забезпечуючи споживачів широким асортиментом свіжої продукції.

Ключовим негативним фактором впливу на розвиток ринку хлібобулочних виробів України залишаються військові дії, які суттєво позначилися як на обсягах виробництва, так і на рівні споживання продукції. Воєнна ситуація спричинила значні зміни у функціонуванні підприємств хлібопекарської галузі, ускладнила логістичні процеси та негативно вплинула на забезпечення виробництва необхідними ресурсами.

Суттєвих втрат зазнав також ринок сировини для хлібопекарської промисловості. Частина посівних площ зернових культур була втрачена або тимчасово недоступна для обробітку, значна кількість зерносховищ зазнала пошкоджень або руйнувань. Додатковими проблемами стали труднощі зі зберіганням та переробкою врожаю, що були пов'язані з перебоями в енергопостачанні та нестабільною роботою виробничої інфраструктури.

Наслідком цих процесів стало скорочення обсягів виробництва хлібопекарської продукції. Згідно з офіційними даними Державної служби статистики України, у 2022 році індекс виробництва хлібобулочних виробів знизився приблизно на 22 % порівняно з довоєнним періодом (рис. 2.1).

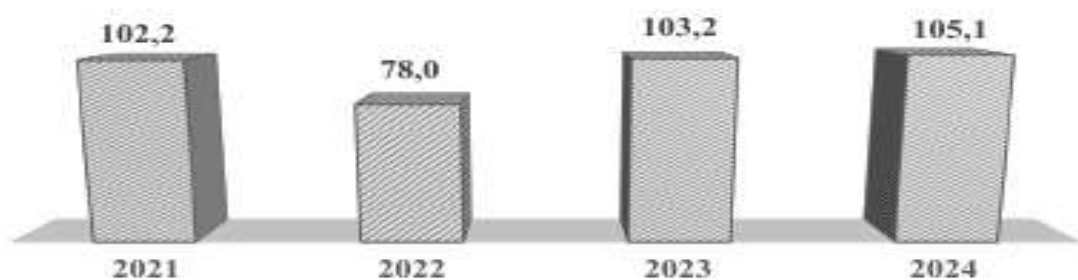


Рис. 2.1 Індекси виробництва хліба, хлібобулочних і борошняних виробів, %
Джерело: побудовано за даними Держстату України [5]

Це свідчить про значний негативний вплив зовнішніх факторів на діяльність підприємств галузі та необхідність адаптації виробників до нових умов функціонування.

На сьогодні ситуація стабілізувалась, і уже у 2023 р. відновлення виробництва склало +3,2% до попереднього періоду, у 2024 р. зростання виробництва становило +5,1%, що відзначилось виключно відновленням роботи більшості тимчасово закритих підприємств. Вже в березні 2025 р. відмічено ріст виробництва на 10,2% до попереднього місяця цього ж року.

Таблиця 2.1

Структура ринку хлібобулочних виробів України

Сегмент ринку	Характеристика сегмента	Основні види продукції	Особливості попиту
Традиційні хлібобулочні вироби	Найбільший сегмент ринку, орієнтований на щоденне споживання	Пшеничний хліб; житній хліб; житньо-пшеничний хліб; батони; булочні вироби щоденного споживання	Характеризується стабільним попитом завдяки доступній ціні та високій частоті споживання
Здобні та кондитерські хлібобулочні вироби	Сегмент продукції з підвищеними смаковими властивостями	Здобні булочки; круасани; рулети; кекси; солодка випічка	Попит залежить від рівня доходів населення та споживчих уподобань
Продукція здорового харчування	Один із найбільш динамічних сегментів ринку	Цільнозерновий хліб; бездріжджовий хліб; хліб із висівками; дієтичні та функціональні вироби; безглютенова продукція	Попит зростає під впливом популяризації здорового способу життя
Заморожені хлібобулочні напівфабрикати	Сегмент продукції швидкого приготування	Заморожене тісто; напівготова випічка; продукція швидкого приготування	Основними споживачами є заклади HoReCa, супермаркети та мережі швидкого харчування
Преміальний сегмент	Сегмент продукції підвищеної якості та унікальності	Ремісничий хліб; авторська випічка; продукція з натуральних інгредієнтів; імпортна випічка	Орієнтований на споживачів із вищим рівнем доходу та високими вимогами до якості продукції

Ринок хлібобулочних виробів України є багатосегментним та охоплює широкий асортимент продукції, яка відрізняється за видом сировини, технологією виробництва, цільовою аудиторією та споживчими характеристиками. Структура ринку формується під впливом споживчого

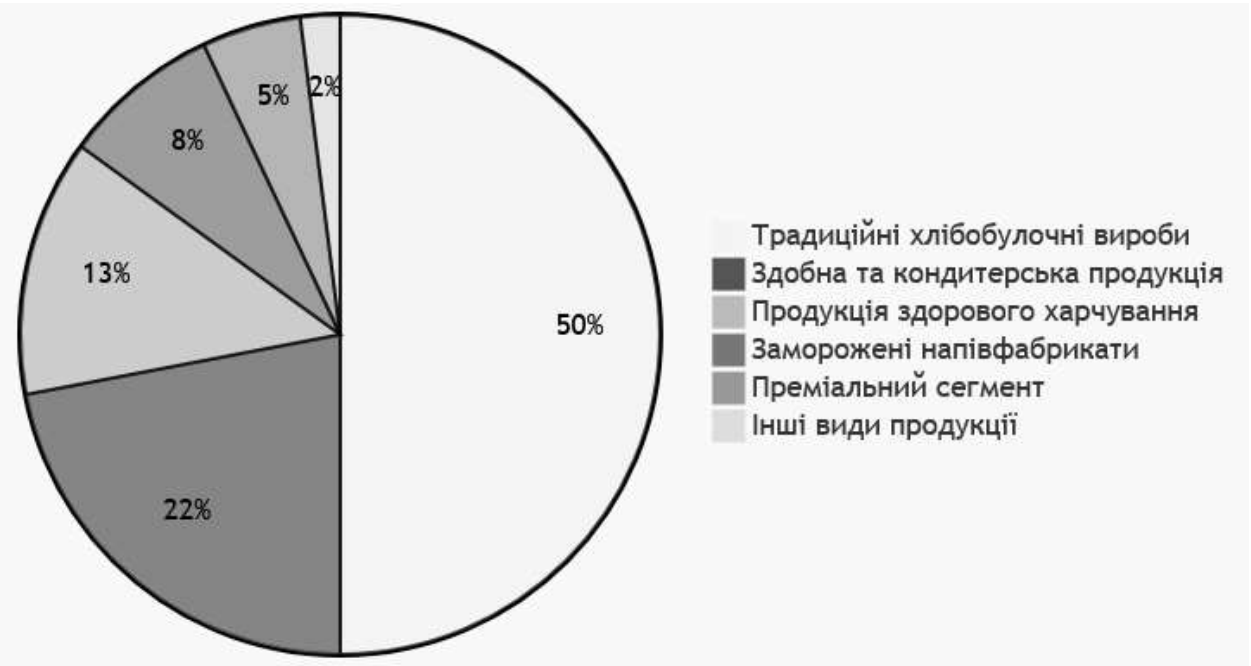
попиту, рівня доходів населення, сучасних тенденцій здорового харчування та розвитку конкурентного середовища (табл. 2.1).

В таблиці 2.2 наведено характеристику структури ринку хлібобулочних виробів в Україні (табл. 2.2, діагр. 2.1).

Таблиця 2.2

Характеристика структури ринку хлібобулочних виробів

Сегмент ринку	Частка ринку, %	Характеристика
Традиційні хлібобулочні вироби	50	Пшеничний, житній хліб, батони, соціальні сорти
Здобна та кондитерська продукція	22	Булочки, круасани, рулети, солодка випічка
Продукція здорового харчування	13	Цільнозерновий, бездріжджовий, безглютеновий хліб
Заморожені напівфабрикати	8	Заморожене тісто, напівготова випічка
Преміальний сегмент	5	Крафтовий та ремісничий хліб
Інші види продукції	2	Спеціалізована та сезонна продукція



Діаграма 2.1 Характеристика структури ринку хлібобулочних виробів

Джерело: сформовано на основі узагальнення галузевих аналітичних матеріалів та сучасних тенденцій розвитку ринку хлібобулочних виробів України за 2023–2025 рр.

За даними Держстату України кількість діючих підприємств з виробництва хліба, хлібобулочних і борошняних виробів у довоєнний 2021 р. становила 5276 одиниць, що на 643 підприємства менше, ніж у 2022 р., проте вже у 2023 р. кількість підприємств збільшилась на 18,2% порівняно до попереднього року, і на 3,8% більше до довоєнного 2021 р. (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Кількість діючих підприємств хлібобулочних виробів в Україні

Показник	2021	2022	2023	2024*	2025*	% 2025/2024	% 2025/2021
Кількість діючих підприємств з виробництва хліба, хлібобулочних і борошняних виробів	5276	4633	5477	5610	5745	+2,4	+8,9

* - оцінка та прогноз на основі статистичних тенденцій розвитку хлібопекарської галузі України.

Джерело: складено і розраховано автором за даними Держстату України та галузевих аналітичних матеріалів.

У 2022 році спостерігалось суттєве скорочення кількості підприємств хлібопекарської галузі України, що було спричинено негативним впливом військових дій, порушенням логістичних ланцюгів, зростанням виробничих витрат та частковою релокацією бізнесу. Водночас уже у 2023 році галузь почала поступово відновлюватися, що проявилось у збільшенні кількості діючих підприємств. Прогнозні показники на 2024–2025 роки свідчать про подальшу стабілізацію ринку та поступове відновлення діяльності суб'єктів господарювання у сфері виробництва хлібобулочних виробів.

У 2025 р. Ukrainian Business Award разом із аналітичними партнерами дослідили ринок хлібопекарської продукції та представили рейтинг ТОП-10 виробників хліба України. У фокусі – обсяги виробництва, кількість SKU, кадровий потенціал, клієнтоорієнтованість, цифрова присутність та інші ключові критерії, що дозволяють оцінити не лише масштаби, а й якість ведення бізнесу [9].

Рейтинг найбільших виробників хліба України за 2025 р. наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Рейтинг найбільших виробників хліба України за 2025 р.

Місце в рейтингу	Назва компанії	Кіл-ть балів	Основна спеціалізація	Конкурентні переваги	Регіон діяльності
1	Київхліб	14,05	Хлібобулочні та кондитерські вироби	Висока впізнаваність бренду, широка дистрибуція	м. Київ
2	Кулиничі	10,63	Хлібобулочні вироби, мережа пекарень	Власна роздрібна мережа, інноваційне виробництво	Харківська обл.
3	Хлібні інвестиції	8,60	Масове виробництво хліба	Розвинена логістика та регіональна присутність	Україна
4	Агробізнес	6,72	Хлібобулочна продукція та агровиробництво	Вертикальна інтеграція виробництва	Тернопільська обл.
5	Концерн Хлібпром	6,20	Хлібобулочні та заморожені вироби	Потужний бренд-портфель	Львівська обл.
6	КБФ РОМА	6,17	Булочні та кондитерські вироби	Орієнтація на якість продукції	Україна
7	Riga Хліб	5,34	Традиційний та ремісничий хліб	Натуральна рецептура та крафтовий підхід	Україна
8	Рум'янець	5,27	Хлібобулочна продукція	Регіональна популярність бренду	Україна
9	Черкасихліб ЛТД	4,96	Соціальні та традиційні сорти хліба	Стабільна якість та доступність	Черкаська обл.
10	Хліб-Трейд	2,83	Хлібобулочні вироби	Гнучкість асортиментної політики	Україна

Джерело: сформовано автором за матеріалами Ukrainian Business Award та галузевих аналітичних досліджень ринку хлібобулочних виробів України.

Наведений рейтинг свідчить про високий рівень конкуренції на ринку хлібобулочних виробів України. Лідируючі позиції займають великі виробники, які мають потужні виробничі потужності, розвинену систему дистрибуції, високий рівень впізнаваності бренду та активно впроваджують сучасні інструменти бренд-менеджменту.

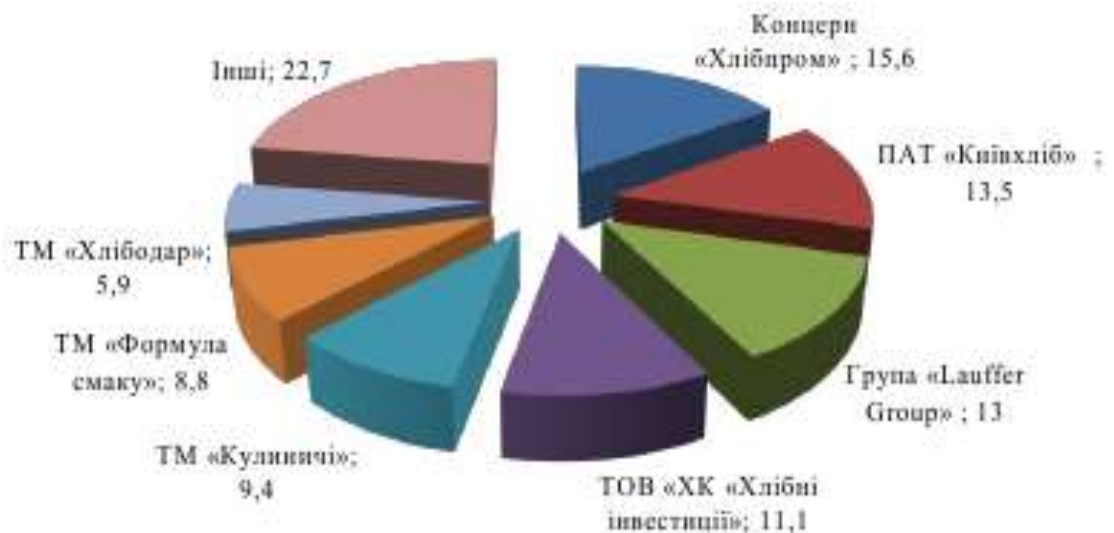


Рис. 2.2 Найбільші виробники на українському ринку хлібобулочних виробів
Джерело: [18]

Проведений аналіз показав, що більша частина ринку хліба та хлібобулочних виробів в Україні продовжує контролюватися вертикально інтегрованими компаніями (рис. 2.2).

Серед провідних виробників: концерн «Хлібпром» (м. Львів), частка якого становить 15,6% ринку; ПАТ «Київхліб» (м. Київ) – 13,5%; група «Lauffer Group» (м. Донецьк) – 13,0%; ТОВ «ХК «Хлібні інвестиції» (м. Київ) – 11,1%; ТМ «Кулиничі» (м. Харків) – 9,4%; ТМ «Формула смаку» (м. Кропивницький) – 8,8%; ТМ «Хлібодар» (м. Запоріжжя) – 5,9%. Сукупно ці компанії забезпечують понад три чверті всього промислового виробництва хлібопродуктів у країні [18].

Водночас на ринку зростає вплив іншої категорії операторів – це пекарні супермаркетів, ресторани та кафе. Ці учасники ринку стають важливими рушіями розвитку хлібопекарської галузі, створюючи серйозну

конкуренцію великим виробникам. Особливу роль у цьому процесі відіграють франчайзингові бізнеси, які активно розвиваються завдяки своїм конкурентним перевагам, таким як зручне розташування, широкий асортимент продукції та гнучка цінова політика.

У таблиці 2.5 наведені споживчі ціни на більш традиційні види хлібобулочної продукції за 2021-2024 рр. Так, середні споживчі ціни за період з довоєнного 2021 р. по 2024 р. зросли більше ніж у 1,5 раза, найбільше зросли ціни на хліб житньо-пшеничний (на 64,3%), хліб пшеничний з борошна першого гатунку – на 61,7%. За період з 2024 р. до попереднього 2023 р. ріст споживчих цін знаходився в межах 18,0 – 22,6%, також відмічено найбільший ріст на хліб житньо-пшеничний (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка середніх споживчих цін на хліб та хлібобулочні вироби
за 2021-2024 рр, грн

Вид продукції	Грудень				%, 2024/2021 рр.	%, 2024/2023 рр.
	2021	2022	2023	2024		
Хліб пшеничний з борошна вищого гатунку, кг	33,08	40,94	43,43	51,91	156,9	119,5
Хліб пшеничний з борошна першого гатунку, кг	26,29	33,23	36,02	42,52	161,7	118
Хліб житній, житньо-пшеничний, кг	27,46	35,11	36,80	45,12	164,3	122,6
Батон, 0,5 кг	17,88	21,48	22,96	27,78	155,4	121,0

Джерело: складено та розраховано за даними Держстату України [5]

З початку 2025 року почали зростати споживчі ціни на хліб, так на хліб пшеничний з борошна вищого гатунку від січня до квітня 2025 року ціна зросла на 3,2%, і склала 52,98 грн/кг, на хліб житній, житньо-пшеничний ціна зросла на 4,9% до 45,38 грн/кг. Така тенденція спостерігається і на інші види хлібопекарської продукції.

Індекс споживчих цін на хліб у травні 2026 склав 104,24%. Порівняно з попереднім місяцем у середньому ціни зросли на 4,24%. В квітні 2026 цей індекс відносно попереднього місяця складав 102,11% (рис. 2.3).

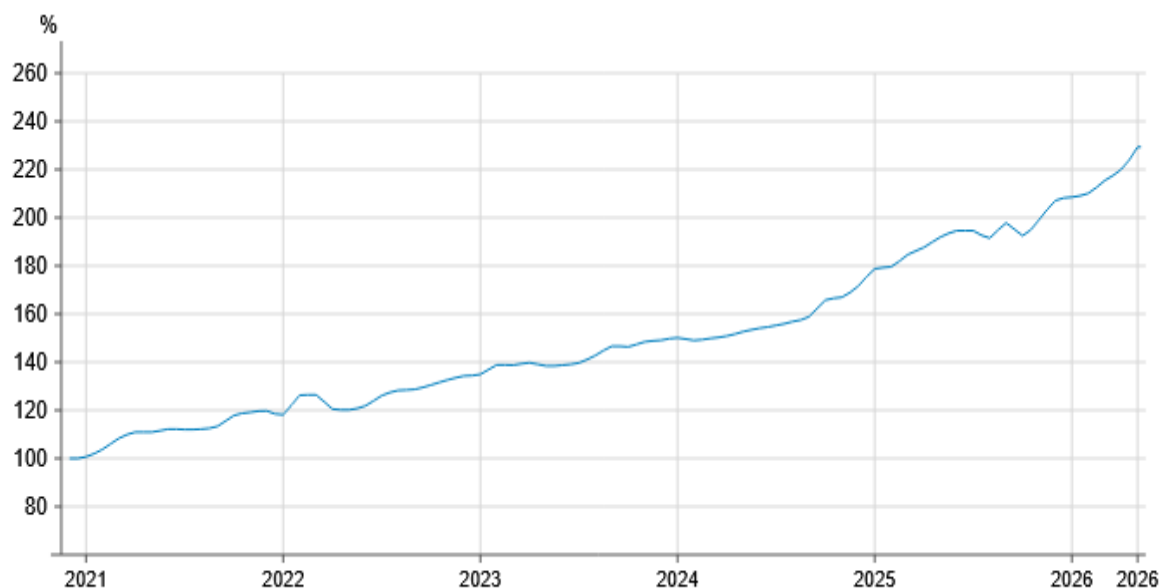


Рис. 2.3 Динаміка індексу цін на хліб за 2021-2026 рр.

Джерело: складено за даними Держстату України та галузевих аналітичних матеріалів.

Попри складну ситуацію, українська хлібопекарська галузь демонструє стійкість і високу адаптивність. Відновлення виробництва у 2023 році склало +2,74% порівняно з попереднім періодом, що свідчить про поступове відновлення бізнес-активності [21]. На тлі позитивної динаміки у відновленні виробництва хлібобулочних виробів спостерігається активізація зовнішньоекономічної діяльності підприємств галузі.

Динаміку експорту хлібобулочної продукції в Україні у 2019-2023 рр. представлено на рис. 2.4.



Рис. 2.4. Динаміка експорту хлібобулочних виробів у 2019-2023 рр. у натуральних та грошових показниках, тис. тонн, млрд. грн.

Побудовано за джерелом: [22]

Експортно-імпортні операції з хлібобулочними виробами України зазнали значних коливань у період 2021-2023 років. Значне скорочення експорту у 2022 році на 23% було спричинене припиненням поставок до Росії і Білорусі, які у 2021 році становили 10% загального обсягу експорту, а також ускладненням транспортування до країн Азії та Америки через блокування морських перевезень. У 2023 році експорт хлібобулочних виробів зріс на 29% порівняно з 2022 роком, досягнувши 89 тис. тонн, що принесло доходи в розмірі 213 млн. доларів США, на 40% більше, ніж у попередньому році.

Основним споживачем українських хлібобулочних виробів став Європейський Союз, зокрема Румунія та Польща, які імпортували по 14 тис. тонн кожна. Значні обсяги експорту також спрямовувалися до Молдови (10 тис. тонн), Латвії та Німеччини (по 5 тис. тонн кожна) (рис. 2.5).

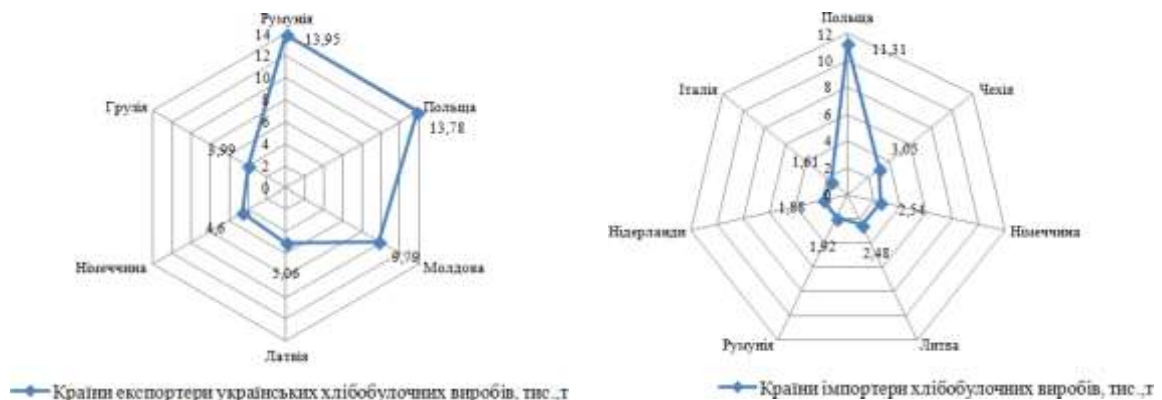


Рис. 2.5. ТОП-країн-експортерів та імпортерів хлібобулочних виробів, 2023 р., тис.т
Побудовано за джерелом [23]

Імпорт хлібобулочних виробів в Україну у 2023 році становив 32,88 тис. тонн, що на 0,9% менше, ніж у 2022 році, та на 18,8% менше порівняно з 2021 роком. Вартість імпорту склала 128,45 млн. доларів США, що на 22,8% більше, ніж у 2022 році, але на 1,1% менше, ніж у 2021 році. Найбільші обсяги імпорту

надходили з Польщі (11,31 тис. тонн), Чехії (3,05 тис. тонн) та Німеччини (2,54 тис. тонн) [23].

Таким чином, проведений аналіз сучасного стану ринку хлібобулочних виробів України свідчить про важливе стратегічне значення хлібопекарської галузі для забезпечення продовольчої безпеки держави та задоволення базових потреб населення. Незважаючи на складні умови функціонування, пов'язані з військовими діями, економічною нестабільністю, інфляційними процесами, зростанням вартості сировини, енергоресурсів та логістики, галузь продовжує забезпечувати стабільне постачання продукції першої необхідності.

Проведений аналіз показав, що у 2022 році хлібопекарська галузь зазнала суттєвого скорочення обсягів виробництва, що було обумовлено негативним впливом воєнного стану, порушенням виробничих та логістичних процесів, втратою частини виробничих потужностей і зниженням купівельної спроможності населення. Водночас у наступні роки спостерігаються поступові процеси адаптації підприємств до нових умов господарювання та часткове відновлення ринку.

Особливої актуальності набувають питання підвищення конкурентоспроможності виробників хлібобулочних виробів шляхом впровадження інноваційних технологій, розширення асортименту продукції, розвитку крафтового виробництва та формування ефективних бренд-стратегій. Сучасні тенденції ринку свідчать про зміну споживчих уподобань населення, зростання попиту на продукцію здорового харчування, вироби на натуральних заквасках та преміальні види хліба.

Отже, незважаючи на наявні труднощі, хлібопекарська галузь України залишається важливою складовою національної економіки, демонструє здатність до адаптації та зберігає значний потенціал для подальшого розвитку в умовах трансформації ринкового середовища.

2.2 Загальна характеристика ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» та аналіз основних показників її діяльності

ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» є сучасним підприємством харчової промисловості, що спеціалізується на виробництві хліба, хлібобулочних і борошняних кондитерських виробів. Підприємство офіційно зареєстроване у 2019 році, однак його виробнича база має значно глибші історичні корені, оскільки функціонує на потужностях хлібозаводу № 4, введеного в експлуатацію ще у 1971 році та неодноразово модернізованого в процесі розвитку галузі. Це дозволяє поєднувати досвід традиційного хлібопечення з сучасними технологіями виробництва.

Підприємство знаходиться за адресою: Україна, 65078, Одеська обл., місто Одеса, вулиця Євгена Танцюри, буд. 14. Код ЄДРПОУ – 43370789. Статутний капітал -150 000,00 грн. Власник та орган управління: вищий - загальні збори учасників, виконавчий – директор, за змінами 04.07.2020 - Добровольський Віталій Володимирович.

Підприємство входить до структури великого регіонального виробника хлібобулочної продукції, який об'єднує кілька хлібозаводів Одеської області та працює під торговими марками «Одеський коровай» та «Одеський хлібозавод № 4». Основним видом діяльності є виробництво хліба та хлібобулочних виробів нетривалого зберігання, а також кондитерських виробів, сухарів і печива. Крім того, підприємство здійснює оптову торгівлю сировиною та продуктами харчування, що свідчить про наявність елементів вертикальної інтеграції.

Місією підприємства є забезпечення населення якісною та доступною продукцією повсякденного споживання, насамперед хлібом як соціально значущим товаром. Це підтверджується участю компанії у регіональних програмах продовольчої безпеки, спрямованих на стабільне забезпечення населення хлібобулочними виробами. Основними цілями діяльності є

підтримання стабільних обсягів виробництва, розширення ринків збуту, модернізація технологічних процесів та підвищення якості продукції.

Завод щодобово випускає до 200 т хліба та хлібобулочних виробів, у наявності до 200 видів асортименту продукції. Лінії оснащені обладнанням провідних фірм, таких як: Діосна (Німеччина), Гостол (Словенія), Краяни (Україна). В наявності ТОВ «Одеський хлібозавод №4» виробничих 10 ліній, 6 із яких спрямовані на виготовлення хліба, та 4 на інший асортимент (здобних та листкових виробів). Лінія укомплектована ротаційними печами Германії, тісторозробним обладнанням фірми шафами вистоювання фірм «Краяни» та «Акрос» (Україна). Встановлений також унікальний для України нарізально-пакувальний автомат Голландії.

Основними постачальниками сировини виступають: ТОВ «Дельта Вілмар Україна», який постачає масло, маргарин, олію. «Куліндорівський комбінат хлібопродуктів» постачає муку та іншу сировину.

Асортимент продукції підприємства є достатньо широким і диверсифікованим (табл. 2.6) та налічує понад 100 найменувань. Основну частку в структурі виробництва займає хліб масового попиту (близько 60 – 70%), тоді як булочні та здобні вироби становлять близько 20–25%, а кондитерська продукція – до 10–15%.

Таблиця 2.6

Асортимент продукції ТОВ «Одеський хлібозавод № 4»

Група продукції	Види продукції	Характеристика
Хліб пшеничний	Хліб формовий, подовий, батони	Найбільш масова продукція щоденного споживання
Хліб житній та житньо-пшеничний	Житній, «Бородинський», змішані сорти	Вироби з підвищеною харчовою цінністю
Булочні вироби	Булочки, рогалики, плетінки	Продукція швидкого споживання
Здобні вироби	Булки з начинкою, здоба, круасани	Вироби з додаванням цукру, жирів, начинок
Кондитерські вироби	Торти, тістечка, рулети, печиво	Продукція з більшою доданою вартістю
Сухарі та сушки	Сухарі панірувальні, сушки, бублики	Продукція тривалого зберігання

Така структура асортименту свідчить про орієнтацію підприємства на забезпечення базових потреб населення з одночасним розвитком більш прибуткових напрямів діяльності.

Асортимент продукції підприємства є широким і включає традиційні види хліба (пшеничний, житній, батони), булочні вироби, здобну продукцію, а також борошняні кондитерські вироби (торти, тістечка, печиво).

У торговельну мережу продукція надходить як в свіжому, так і в упакованому вигляді. Доставка продукції здійснюється за рахунок своїх фірмових машин-хлібовозів. Продукція реалізується більш ніж у 3000 торгових точок Одеси та регіону таких як Білгород-Дністровський, Очаків та інші. Власна торгова мережа включає до 80 фірмових магазинів та павільйонів, а отже споживачами продукції є не тільки одесити, а й інші райони Одеської області.

Отже, ТОВ «Одеський хлібо завод № 4» займає стабільну позицію на регіональному ринку, поєднуючи значні виробничі потужності, широкий асортимент продукції та соціально орієнтовану діяльність. Подальший розвиток підприємства пов'язаний із підвищенням ефективності виробництва, розширенням асортименту та посиленням конкурентних переваг.

Організаційну структуру ТОВ «Одеський хлібо завод №4» представлено на рис. 2.6.



Рис. 2.6 Організаційна структура ТОВ «Одеський хлібо завод №4»

Далі охарактеризуємо основні елементи організаційної структури ТОВ «Одеський хлібозавод № 4»:

директор підприємства: основна посадова особа, яка здійснює загальне керівництво підприємством. Директор визначає стратегічні напрями розвитку, приймає управлінські рішення, контролює фінансово-економічну діяльність, відповідає за ефективність функціонування підприємства та взаємодію із зовнішнім середовищем;

заступник директора (з виробництва): відповідає за організацію та контроль виробничого процесу. Координує діяльність виробничих підрозділів, забезпечує виконання планів виробництва, впровадження нових технологій та дотримання стандартів якості продукції;

виробничий відділ: включає майстрів змін, пекарів, тістомісів, операторів обладнання. Основною функцією є безпосереднє виготовлення продукції відповідно до встановлених технологічних норм. Працівники відповідають за якість, обсяги виробництва та дотримання санітарно-гігієнічних вимог;

технологічний відділ: займається розробкою рецептур, контролем якості сировини та готової продукції, впровадженням нових видів виробів. Забезпечує дотримання технологічних стандартів і норм;

відділ постачання та логістики: відповідає за забезпечення підприємства сировиною (борошно, дріжджі, цукор тощо), організацію складування та транспортування готової продукції. Забезпечує безперервність виробничого процесу;

відділ збуту (маркетингу): організовує реалізацію продукції, працює з торговельними мережами, аналізує попит, формує асортиментну політику та цінову стратегію підприємства;

бухгалтерія: здійснює фінансовий облік, контроль витрат і доходів, нарахування заробітної плати, ведення податкової звітності. Забезпечує фінансову дисципліну підприємства;

відділ кадрів: відповідає за підбір, навчання та управління персоналом, ведення кадрової документації, контроль трудової дисципліни;

служба якості та санітарного контролю: здійснює контроль відповідності продукції стандартам якості, дотримання санітарних норм і правил безпеки харчового виробництва.

Даний тип організаційної структури відноситься до лінійно-функціонального типу. Наявність чітко визначених функціональних підрозділів у поєднанні з централізованим управлінням забезпечує ефективний розподіл обов'язків, підвищує контроль за виробничими процесами та якістю продукції. Така структура є оптимальною для підприємств харчової промисловості, оскільки дозволяє поєднати масове виробництво з дотриманням високих стандартів якості, оперативно реагувати на зміни попиту та забезпечувати стабільність діяльності підприємства.

Для розуміння динаміки розвитку ТОВ «Одеського хлібозаводу № 4» проаналізуємо основні техніко-економічні показники виробничо-господарської діяльності (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Економічні показники господарської діяльності ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» за 2023-2025 рр.

Показник	Роки			Відхилення 2025 р. до 2023	
	2023	2024	2025	+/-	%
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	654414	729357	981160	326746	33,3
Чистий прибуток, тис. грн.	784000	2199000	5558000	4774000	85,9
Середньорічна вартість активів	184254	316658	437906	253652	57,9
Середньоспискова чисельність працівників, чол.	853	849	1007	154	15,3
Зобов'язання	178377	309112	423612	245235	57,8
Середня зарплата до оподаткування	7597	12919	17051	9754	57,2
Рентабельність продажу, %	0,12	0,33	0,56	0,23	41,1

Джерело: складено за матеріалами закладу

На основі наведених у таблиці даних можна зробити висновок, що протягом 2023–2025 років діяльність ТОВ «Одеський хлібозавод № 4»

характеризується позитивною динамікою основних фінансово-економічних показників.

Передусім, спостерігається суттєве зростання чистого доходу від реалізації продукції. Так, у 2025 році порівняно з 2023 роком даний показник збільшився на 326 746 тис. грн, або на 33,3%. Це свідчить про розширення обсягів реалізації продукції, підвищення попиту на продукцію підприємства та ефективну збутову політику.

Особливо позитивною є динаміка чистого прибутку підприємства, який зріс з 784 000 тис. грн у 2023 році до 5 558 000 тис. грн у 2025 році, тобто на 4 774 000 тис. грн. Такий значний приріст (85,9%) свідчить про підвищення ефективності господарської діяльності, зниження витрат або зростання маржинальності продукції.

Збільшення середньорічної вартості активів на 57,9% (на 253 652 тис. грн) свідчить про активізацію інвестиційної діяльності підприємства, зокрема модернізацію виробництва, оновлення обладнання або розширення виробничих потужностей. Це є позитивним фактором, оскільки формує основу для подальшого зростання обсягів виробництва.

Середньоспискова чисельність працівників зросла на 154 особи (15,3%), що свідчить про розширення діяльності підприємства та збільшення виробничих обсягів. Одночасно відбулося суттєве зростання середньої заробітної плати – на 57,2%, що може бути пов'язано як із загальними тенденціями на ринку праці, так і з політикою підприємства щодо підвищення мотивації персоналу.

Зобов'язання підприємства також зросли на 57,8%, що є закономірним у контексті розширення діяльності. Проте таке зростання потребує контролю, оскільки може свідчити про підвищення фінансового навантаження та залежності від зовнішніх джерел фінансування.

Важливим показником ефективності є рентабельність продажу, яка зросла з 0,12% у 2023 році до 0,56% у 2025 році. Хоча значення показника

залишається відносно невисоким, його позитивна динаміка (+41,1%) свідчить про поступове підвищення прибутковості діяльності підприємства.

Таким чином, діяльність ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» у 2023–2025 роках характеризується стійкою позитивною динамікою розвитку. Підприємство демонструє зростання доходів, прибутковості, активів та чисельності персоналу, що свідчить про розширення масштабів діяльності та зміцнення позицій на ринку.

Водночас, попри позитивні тенденції, підприємству доцільно приділити увагу підвищенню рівня рентабельності та оптимізації структури зобов'язань. Це дозволить забезпечити більш ефективне використання ресурсів і підвищити фінансову стійкість у довгостроковій перспективі.

Наступним етапом буде визначення ліквідності підприємства, яка характеризує наявність у нього оборотних коштів на основі показників, наведених у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Показники ліквідності ТОВ «Одеський хлібозавод № 4»
за 2023–2025 рр.

Показник	Роки			Відхилення 2025 р. до 2023+/-
	2023	2024	2025	
Коефіцієнт загальної ліквідності (коефіцієнт покриття)	1,03	1,02	1,03	0,00
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,71	0,84	0,88	+0,17
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,03	0,08	0,11	+0,08
Чистий оборотний капітал, тис. грн	5 877	7 546	14 294	+8 417

Джерело: складено за матеріалами закладу

Проведений аналіз показників ліквідності ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» свідчить про поступове покращення платоспроможності підприємства протягом 2023–2025 рр. Значення коефіцієнта загальної ліквідності перебуває на рівні близькому до нормативного, що характеризує здатність підприємства своєчасно погашати поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів. Позитивною тенденцією є зростання коефіцієнтів швидкої та абсолютної

ліквідності, що свідчить про збільшення частки найбільш ліквідних активів у структурі оборотних коштів.

Крім того, чистий оборотний капітал має позитивне значення та демонструє тенденцію до зростання, що вказує на зміцнення фінансової стійкості підприємства та покращення його можливостей фінансувати поточну діяльність.

Далі проведемо SWOT-аналіз ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» для аналізу його сильних та слабких сторін, можливостей та загроз та визначимо стратегії подальшого розвитку та діяльності підприємства (табл. 2.9, табл. 2.10)

Таблиця 2.9

SWOT-аналіз ТОВ «Одеський хлібозавод № 4»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
1. Впізнаваний бренд на регіональному ринку хлібобулочних виробів. 2. Широкий асортимент продукції (хліб, батони, булочки та кондитерські вироби). 3. Сформована мережа збуту та співпраця з торговельними мережами. 4. Значний виробничий досвід і стабільна якість продукції. 5. Соціально орієнтована цінова політика. 6. Використання традиційних рецептур та сучасних технологій виробництва.	1. Висока залежність від вартості сировини та енергоносіїв. 2. Обмежена гнучкість виробництва через великі масштаби діяльності. 3. Недостатній рівень інноваційного позиціонування бренду порівняно з крафтовими виробниками. 4. Високі логістичні витрати в умовах воєнного стану. 5. Обмежена digital-присутність та недостатня активність у соціальних мережах.
Можливості (O)	Загрози (T)
1. Зростання попиту на продукцію здорового харчування та крафтову випічку. 2. Розвиток digital-маркетингу та онлайн-комунікацій зі споживачами. 3. Розширення співпраці з національними торговельними мережами та сегментом HoReCa. 4. Впровадження енергоощадних та інноваційних технологій виробництва. 5. Підвищення інтересу споживачів до локальних українських брендів.	1. Зростання цін на борошно, енергоносії та логістичні послуги. 2. Посилення конкуренції з боку крафтових пекарень та супермаркетів із власною випічкою. 3. Нестабільна економічна ситуація та зниження купівельної спроможності населення. 4. Ризики перебоїв у постачанні сировини через воєнний стан. 5. Зміна споживчих уподобань та скорочення споживання традиційного хліба.

Таблиця 2.10

SO-стратегії	ST-стратегії
<p>1-SO. Розширення асортименту продукції здорового харчування та крафтової випічки з використанням впізнаваності бренду.</p> <p>2-SO. Активізація digital-комунікацій та просування бренду через соціальні мережі для залучення нових споживачів.</p> <p>3-SO. Розвиток програм лояльності та клієнтоорієнтованого сервісу.</p> <p>4-SO. Розширення співпраці з національними торговельними мережами та сегментом HoReCa.</p>	<p>1-ST. Посилення конкурентних переваг шляхом підтримки стабільної якості продукції в умовах зростання конкуренції.</p> <p>2-ST. Оптимізація виробничих витрат для збереження доступної цінової політики в умовах інфляції.</p> <p>3-ST. Акцентування уваги на натуральності та безпечності продукції для підвищення довіри споживачів.</p> <p>4-ST. Диверсифікація каналів постачання сировини для мінімізації ризиків нестабільності ринку.</p>
WO-стратегії	WT-стратегії
<p>1-WO. Впровадження CRM-систем для покращення взаємодії зі споживачами та аналізу їх потреб.</p> <p>2-WO. Розширення онлайн-просування бренду та електронних каналів комунікації.</p> <p>3-WO. Модернізація виробництва та впровадження енергоощадних технологій.</p> <p>4-WO. Розробка нових продуктових ліній із високою доданою вартістю.</p>	<p>1-WT. Формування резервних логістичних маршрутів та альтернативних постачальників сировини.</p> <p>2-WT. Скорочення непродуктивних витрат та підвищення ефективності використання ресурсів.</p> <p>3-WT. Посилення антикризового управління брендом в умовах нестабільного ринку.</p> <p>4-WT. Проведення постійного моніторингу рівня лояльності споживачів та конкурентного середовища.</p>

Джерело: складено автором на основі аналізу діяльності ТОВ «Одеський хлібозавод № 4», ринку хлібобулочних виробів України та наукових джерел.

Отже, проведений SWOT-аналіз ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» дозволив визначити ключові сильні та слабкі сторони підприємства, а також оцінити зовнішні можливості й загрози, що впливають на його діяльність у сучасних ринкових умовах. Дослідження показало, що підприємство має низку вагомих конкурентних переваг, серед яких – впізнаваність бренду, широкий асортимент продукції, стабільна якість виробів, наявність постійної споживчої аудиторії та розвинена система збуту. Це забезпечує підприємству стійкі позиції на регіональному ринку хлібобулочних виробів та сприяє формуванню позитивного іміджу бренду.

Водночас SWOT-аналіз виявив і певні слабкі сторони діяльності підприємства, зокрема високу залежність від коливань цін на сировину та енергоносії, значний рівень виробничих витрат, необхідність модернізації окремих виробничих процесів, а також посилення конкурентного тиску з боку крафтових пекарень і великих національних виробників.

Серед основних можливостей для розвитку ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» доцільно виділити розширення асортименту продукції здорового харчування, впровадження інноваційних технологій виробництва, розвиток digital-комунікацій та онлайн-продажів, а також підвищення рівня клієнтоорієнтованості бренду. Водночас до ключових загроз належать економічна нестабільність, наслідки воєнного стану, зниження купівельної спроможності населення, інфляційні процеси та зростання конкуренції на ринку хлібобулочних виробів.

Таким чином, результати SWOT-аналізу свідчать про необхідність реалізації комплексної бренд-стратегії, спрямованої на зміцнення ринкових позицій підприємства, підвищення лояльності споживачів, розвиток інноваційного потенціалу та адаптацію діяльності ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» до умов нестабільного зовнішнього середовища. Це дозволить підприємству не лише зберегти конкурентоспроможність, а й забезпечити подальший сталий розвиток бренду на ринку хлібобулочної продукції України.

2.3 Оцінка управління брендом ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» в конкурентних умовах

Для оцінки управління брендом ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» використаємо комплексний підхід, який базується на моделі Д. Аакера (моделі капіталу бренду) та системі метрик для аналізу ключових нематеріальних активів.

Оцінювання бренду за цією моделлю базується на п'яти основних категоріях: лояльність до бренду (визначає прихильність споживачів, їхню готовність купувати продукт повторно та переплачувати за нього); поінформованість про бренд (оцінює здатність аудиторії впізнавати бренд або згадувати його першим серед конкурентів; сприймана якість (вимірює те, наскільки споживачі суб'єктивно оцінюють переваги та надійність продукту чи послуги; асоціації з брендом (характеризує емоційні та функціональні зв'язки, які виникають у свідомості клієнтів при згадці бренду); інші фірмові активи (включає патенти, торгові марки, канали розподілу та ліцензії).

1. Лояльність до бренду.

- Ядро лояльних споживачів: формується з покупців старшого та середнього віку. Вони демонструють звичку щоденного споживання конкретних сортів хліба (наприклад, традиційного хліба «Обідній», «Переяславський» чи батонів).
- Чутливість до ціни: хліб є товаром першої необхідності. Покупець готовий до незначної цінової премії (переплати у 5-10%) за знайому назву заводу на пакуванні у порівнянні з No-name продукцією дрібних пекарень.
- Повторні покупки: забезпечуються за рахунок широкої мережі фірмових кіосків «Одеський коровай» та обов'язкової присутності в регіональних супермаркетах (Сільпо, Копійка, Varus).

2. Поінформованість про бренд.

- Тор-of-Mind (перший згаданий бренд): на ринку Одеси та Одеської області марка «Одеський коровай» / «Хлібозавод № 4» займає позицію лідера. При

запитанні про головного виробника хліба в місті більшість споживачів називають саме цей завод.

- Впізнаваність бренду: практично 100% на локальному рівні завдяки фірмовому логотипу, оформленню фірмових точок та знайомим назвам виробів (наприклад, батони «Дюковський» або «Потьомкінський»).
- Рівень знання в країні: середній або низький за межами Одеської області, оскільки хліб має обмежений термін зберігання та є суто локальним товаром.

3. Сприймана якість.

- Стандартизація та надійність: споживач сприймає великий хлібозавод як гарант базової безпеки, дотримання ДСТУ та санітарних норм (на відміну від «стихійних» міні-пекарень).
- Свіжість: головний критерій сприйняття якості. Завод виграє завдяки відлагодженій нічній логістиці, коли свіжий хліб потрапляє на полиці магазинів щоранку.
- Слабкі сторони сприйняття: велике індустріальне виробництво іноді асоціюється у вибагливих споживачів із використанням штучних поліпшувачів тіста. Це створює нішу для конкурентів із сегменту крафтового хліба.

4. Асоціації з брендом.

- Функціональні асоціації: свіжість, великий асортимент, доступність у будь-якому магазині біля дому, традиційні рецепти (смак, знайомий з дитинства).
- Емоційні та культурні асоціації: бренд міцно інтегрований у локальну ідентичність міста через топонімічні назви продукції. Символізує «головний хліб Одеси» та стабільність.
- Девіз компанії: «дарувати насолоду кожним шматочком хліба» підсилює асоціацію турботи про клієнта.

5. Інші фірмові активи.

- Унікальні рецептури: право на виробництво історично сформованих позицій, таких як «бублик Український», що не має прямих аналогів.
- Логістична та дистриб'юторська мережа: ексклюзивні договори поставки з ключовими національними та регіональними торговельними мережами, а також власна роздрібна мережа. Конкурентам важко скопіювати таку систему доставки свіжого товару щодня.

Таблиця 2.11

Підсумкова матриця апіталу бренду ТОВ «Одеський хлібозавод № 4»

Елемент моделі	Поточний стан	Головна сила	Головний ризик
Лояльність	Висока (локальна)	Велика частка постійних споживачів старшого віку	Молоде покоління легко переходить на інші бренди
Поінформованість	Максимальна (в Одесі)	Статус історичного лідера ринку	Обмеженість географії продажів через специфіку товару
Сприймана якість	Стабільна середня	Довіра до великого індустріального стандарту харчової безпеки	Конкуренція з боку преміальних крафтових пекарень
Асоціації	Позитивні, традиційні	Зв'язок із локальною культурою Одеси	Асоціація з «консервативним» або «застарілим» продуктом
Інші активи	Сильні	Унікальні патенти на рецепти, масштабна дистриб'юторська мережа	Залежність від умов ритейлерів та вартості палива

Оскільки капітал бренду є нематеріальним активом підприємства, для розрахунку капіталу бренду ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» (ТМ «Одеський коровай» використовуємо метод бальної оцінки на основі маркетингового дослідження. Нами було проведене анкетування споживачів хлібобулочної продукції в м. Одеса, було опитано 100 чол.) Респонденти оцінювали кожен із 5 критеріїв за 5-бальною шкалою Лайкерта (від 1 – «повністю не згоден / дуже

погано» до 5 – «повністю згоден / відмінно»). Оскільки різні елементи моделі мають різне значення для загальної сили бренду, нами були залучені експерти (маркетологи підприємства) для визначення вагомості кожного критерію.

Розрахунок загального індексу капіталу бренду ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» проведемо за наступною формулою:

$$I_{bc} = \sum_{i=1}^n (B_i \times W_i) \quad (2.1)$$

Розрахунки занесемо до таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Матриця бальної оцінки капіталу бренду

ТОВ «Одеський хлібозавод № 4»

Компонент капіталу бренду за Д. Аакером	Середній бал (Bi) від споживачів / експертів (від 1 до 5)	Вага параметра (Wj)	Зважена оцінка (Wj*Bi)
Лояльність до бренду	4,2	0,30	1,260
Сприймана якість	3,9	0,25	0,975
Поінформованість	4,8	0,20	0,960
Інші фірмові активи	4,5	0,15	0,675
Асоціації з брендом	4,1	0,10	0,410
Разом (індекс капіталу бренду I _{kb})		1	4,280

За результатами дослідження, інтегральний індекс капіталу бренду ТОВ "Одеський хлібозавод № 4" становить 4,280 балів із 5,0 можливих. У відсотковому еквіваленті це складає 85,6% від теоретичного максимуму. Отримане значення свідчить про високий рівень ринкової сили бренду ТМ "Одеський коровай", яка забезпечується перш за все максимальним рівнем знання марки (4,8 балів) та наявністю потужних фірмових активів дистрибуції (4,5 балів).

Далі, побудуємо радарну діаграму (пелюсткову діаграму) для візуалізації моделі Д. Аакера. Вона наочно показує сильні та слабкі сторони капіталу бренду.

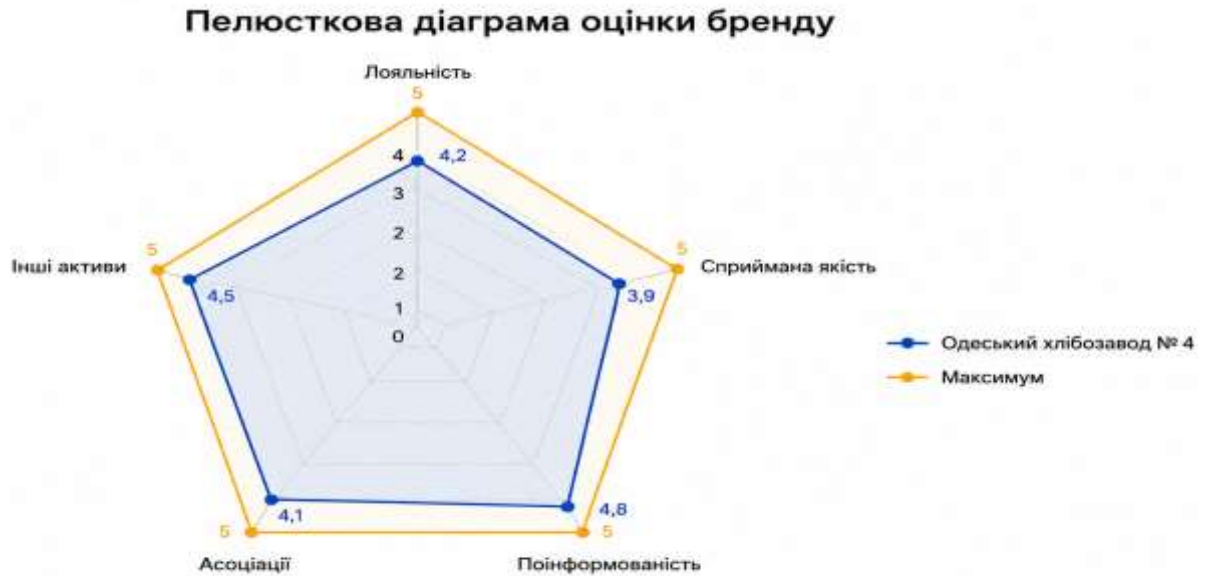


Рис. 2.7 Пелюсткова діаграма оцінки бренду ТМ «Одеський коровай» ТОВ «Одеський хлібозавод № 4»

Проведене дослідження за моделлю Аакера, дозволяє зробити висновок, що ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» (ТМ «Одеський коровай») володіє потужним локальним капіталом бренду. Його ринкова сила тримається на високій поінформованості та стабільній дистриб'юторській мережі. В якості основної стратегічної рекомендації для менеджменту бренду, пропонуємо провести осучаснення асоціації марки серед молоді через запуск лінійок «здорового харчування» (фітнес-хліб, цілнозернові вироби, бездріжджова випічка та ін).

2.4 Розробка заходів щодо удосконалення управління бренд-стратегією ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» на засадах клієнтоорієнтованого підходу



Рис. 2.8 Джерело: розроблено автором

Запропонована схема клієнтоорієнтованої бренд-стратегії ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» відображає комплексний підхід до управління брендом підприємства в сучасних умовах ринкової конкуренції. Основною метою такої стратегії є формування стійких конкурентних переваг шляхом орієнтації діяльності підприємства на потреби та очікування споживачів.

В основі бренд-стратегії знаходиться місія підприємства, яка полягає у забезпеченні населення якісною, свіжою та безпечною хлібобулочною продукцією. Реалізація місії сприяє формуванню позитивного сприйняття бренду серед споживачів та зміцненню ринкових позицій підприємства.

Наступним елементом схеми є цінності бренду, до яких належать якість продукції, натуральність інгредієнтів, довіра споживачів, поєднання традицій та інновацій, а також клієнтоорієнтованість. Саме ці цінності формують основу іміджу ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» та забезпечують емоційний зв'язок між брендом і споживачами.

Ключову роль у схемі займає клієнтоорієнтований підхід управління, який передбачає побудову довгострокових взаємовідносин із клієнтами, партнерами та іншими зацікавленими сторонами. Для цього використовуються сучасні інструменти управління взаємовідносинами, зокрема:

- ✓ CRM (Customer Relationship Management) – управління взаємовідносинами зі споживачами;
- ✓ HRM (Human Resources Management) – формування клієнтоорієнтованого персоналу;
- ✓ PRM (Partner Relationship Management) – розвиток партнерських відносин;
- ✓ SRM (Stakeholder Relationship Management) – взаємодія із зацікавленими сторонами.

Основні напрями бренд-стратегії включають формування позитивного іміджу бренду, розширення асортименту продукції, впровадження

інноваційних технологій, розвиток digital-комунікацій, підвищення рівня сервісу та створення програм лояльності для споживачів. Реалізація цих напрямів дозволить підприємству адаптуватися до змін ринкового середовища та підшити ефективність управління брендом.

Для реалізації бренд-стратегії підприємству потрібно використовувати комплекс інструментів маркетингових комунікацій, серед яких рекламні кампанії, SMM-просування, PR-заходи, програми лояльності, системи збору зворотного зв'язку та моніторинг задоволеності клієнтів.

Результатом впровадження клієнтоорієнтованої бренд-стратегії стане підвищення впізнаваності бренду ТОВ «Одеський хлібозавод № 4», зростання лояльності споживачів, збільшення обсягів продажу, посилення конкурентних переваг та зміцнення ринкових позицій.

Наступною нашою пропозицією є впровадження лінійки здорового харчування (фітнес-хліб, цільнозерновий) для омолодження бренду та підвищення сприйманої якості. Прогнозується зміна балів за двома критеріями: сприймана якість зросте з 3,9 до 4,5 балів (завдяки задоволенню еко-трендів) та лояльність до бренду зросте з 4,2 до 4,4 балів (завдяки залученню активної молодіжної аудиторії Одеси).

Таблиця 2.13

Оновлена матриця бальної оцінки капіталу бренду
ТОВ «Одеський хлібозавод № 4»

Компонент капіталу бренду за Д. Аакером	Середній бал (B_i) від споживачів / експертів (від 1 до 5)	Вага параметра (W_j)	Зважена оцінка ($W_j \cdot B_i$)
Лояльність до бренду	4,4	0,30	1,320
Сприймана якість	4,5	0,25	1,125
Поінформованість	4,8	0,20	0,960
Інші фірмові активи	4,5	0,15	0,675
Асоціації з брендом	4,1	0,10	0,410
Разом (індекс капіталу бренду I_{kb})		1	4,490

Далі, побудуємо оновлену радарну діаграму (пелюсткову діаграму) (рис. 2.9)



Рис. 2.9 Оновлена пелюсткова діаграма оцінки бренду ТМ «Одеський коровай» ТОВ «Одеський хлібо завод № 4»

Далі оцінимо фінансову ефективність від запуску нової преміальної лінійки «Здорове харчування», яка і забезпечує приріст капіталу бренду. В таблиці 2.14 наведено перелік інвестиційних витрат на запропонований проект. Всього інвестицій 700000 грн.

Прогнозований обсяг продажів нової лінійки за рік складе 350 000 шт. Завдяки оновленню іміджу бренду та унікальності пропозиції, цінова премія на фітнес-хліб становитиме 5,50 грн. (у порівнянні з аналогами продукції у виробників без бренду).

$$\Delta NP = \text{Обсяг продажів} \times \text{Цінова премія} \times (1 - T) \quad (2.2)$$

$$350000 \times 5.50 \times (1 - 0.18) = 1925000 \times 0.82 = 1578500 \text{ грн}$$

Таблиця 2.14

Інвестиційні витрати для запуску лінійки «Здорове харчування»

№	Стаття витрат	Характеристика витрат	Сума, грн
1	Розробка технічних умов, рецептур та сертифікації продукції	Створення нової рецептури продукції здорового харчування, технологічні випробування, сертифікація	150 000
2	Розробка дизайну упаковки та брендингу	Розробка логотипу лінійки, етикеток, фірмового стилю та пакування	50 000
3	Модернізація пакувальної лінії	Часткове оновлення обладнання та налаштування виробничих процесів	200 000
4	Маркетингове просування продукції	Digital-реклама, зовнішня реклама, POS-матеріали, дегустації в торговельних мережах м. Одеси	170 000
5	Проведення маркетингових досліджень	Аналіз споживчих уподобань та оцінка попиту на продукцію здорового харчування	30 000
6	Навчання персоналу	Підготовка працівників до виробництва та просування нової продукції	30 000
7	Формування стартового запасу сировини	Закупівля цільнозернового борошна, насіння, висівок та інших компонентів	70 000
8	Всього		700000

Далі, розрахуємо рентабельність інвестицій (ROI):

$$ROI = \frac{\Delta NP - Investment}{Investment} \times 100\% \quad (2.3)$$

$$1578000 - 700000 / 700000 = 1,255 \times 100\% = 125,5$$

Далі розрахуємо термін окупності запропонованого проекту (PP);

$$PP = \frac{\text{Обсяг інвестицій (Investment)}}{\text{Місячний прибуток (NP}_{month})} \quad (2.4)$$

Середньомісячний додатковий чистий прибуток від проекту:

$$NP_{month} = \frac{\Delta NP}{12} \quad (2.5)$$

$$1578000 / 12 = 131500$$

$$PP = 700000 / 131500 = 5,3 \text{ місяці (5 місяців та 10 днів)}$$

Всі розрахунки занесемо у таблицю 2.15 - техніко-економічні показники проекту розвитку бренду ТОВ «Одеський хлібозавод № 4».

Таблиця 2.15

Техніко-економічні показники проекту розвитку бренду ТОВ
«Одеський хлібозавод № 4».

№ з/п	Показник	Одиниця виміру	Значення	Характеристика показника
1	Інтегральний індекс капіталу бренду (базовий)	бали	4,280	Поточний рівень оцінки бренду до реалізації проекту
2	Інтегральний індекс капіталу бренду (прогнозний)	бали	4,490	Очікуваний рівень капіталу бренду після впровадження бренд-стратегії
3	Приріст індексу капіталу бренду	%	4,9	Відображає покращення сприйняття бренду споживачами
4	Загальний обсяг інвестицій у проект	грн	700 000	Сукупні витрати на запуск преміальної лінійки та просування бренду
5	Прогнозний річний обсяг реалізації нової лінійки	шт./рік	350 000	Плановий обсяг продажу продукції «Здорове харчування»
6	Середня ціна реалізації продукції	грн/шт.	38,0	Середня прогнозна ціна преміального виробу
7	Додатковий чистий прибуток за рік	грн	1 578 500	Очікуваний фінансовий результат від реалізації проекту
8	Коефіцієнт рентабельності інвестицій (ROI)	%	125,5	Показує ефективність вкладених інвестицій
9	Термін окупності проекту (PP)	місяці	5,3	Період повернення інвестованих коштів
10	Рівень прогнозного зростання лояльності споживачів	%	8–10	Очікуване підвищення прихильності до бренду
11	Прогнозне зростання ринкової частки	%	3–5	Очікуване розширення позицій на регіональному ринку
12	Соціально-економічний ефект	якісний показник	Позитивний	Підвищення конкурентоспроможності та зміцнення іміджу бренду

Реалізація клієнтоорієнтованої бренд-стратегії дозволить ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» зміцнити свої позиції на ринку, підвищити рівень впізнаваності бренду, збільшити лояльність споживачів та забезпечити подальший стабільний розвиток підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження було здійснено комплексний аналіз сучасного стану ринку хлібобулочних виробів України та оцінено особливості управління брендом ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» у конкурентному середовищі. Проведене дослідження дозволило встановити, що хлібопекарська галузь України залишається стратегічно важливою для забезпечення продовольчої безпеки держави, незважаючи на складні економічні умови, інфляційні процеси, наслідки воєнного стану та зростання конкуренції на ринку.

Аналіз тенденцій розвитку ринку хлібобулочних виробів показав, що впродовж 2023–2025 років спостерігається трансформація споживчих уподобань у напрямі підвищення попиту на продукцію здорового харчування, крафтові вироби, бездріжджовий та функціональний хліб. Одночасно великі виробники хлібобулочної продукції змушені адаптувати свою діяльність до нових умов шляхом модернізації виробництва, розширення асортименту та активізації бренд-комунікацій.

У ході дослідження було визначено, що бренд є одним із ключових нематеріальних активів підприємства та важливим чинником формування його конкурентоспроможності. На основі аналізу наукових підходів до оцінювання бренду було обґрунтовано доцільність використання моделі Д. Аакера для оцінки капіталу бренду ТОВ «Одеський хлібозавод № 4». Проведене оцінювання за основними компонентами капіталу бренду – лояльністю споживачів, сприйманою якістю, поінформованістю, асоціаціями та іншими фірмовими активами – показало достатньо високий рівень розвитку бренду підприємства.

За результатами розрахунків інтегральний індекс капіталу бренду підприємства становив 4,28 бала, а після впровадження запропонованих заходів прогнозується його зростання до 4,49 бала. Це свідчить про

позитивний вплив запропонованої бренд-стратегії на зміцнення ринкових позицій підприємства та підвищення рівня споживчої лояльності.

У процесі SWOT-аналізу було встановлено, що ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» має низку сильних сторін, серед яких – впізнаваний бренд, широкий асортимент продукції, стабільна якість та розвинена система збуту. Разом із тим виявлено й певні слабкі сторони, зокрема залежність від цін на сировину й енергоносії, високий рівень виробничих витрат та необхідність посилення digital-комунікацій. Визначені можливості розвитку підприємства пов'язані з розширенням сегмента продукції здорового харчування, впровадженням інноваційних технологій та підвищенням рівня клієнтоорієнтованості бренду.

Для підвищення ефективності бренд-менеджменту було запропоновано реалізацію проєкту запуску нової преміальної лінійки продукції «Здорове харчування». Результати техніко-економічних розрахунків підтвердили доцільність реалізації даного проєкту. Зокрема, прогнозований додатковий чистий прибуток становить 1 578 500 грн на рік, коефіцієнт рентабельності інвестицій – 125,5 %, а термін окупності проєкту – 5,3 місяця. Це свідчить про високий рівень економічної ефективності запропонованих заходів.

Таким чином, проведене дослідження підтвердило, що ефективне управління брендом є важливою складовою забезпечення конкурентоспроможності підприємств хлібопекарської галузі. Реалізація клієнтоорієнтованої бренд-стратегії дозволить ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» зміцнити свої позиції на ринку, підвищити рівень впізнаваності бренду, збільшити лояльність споживачів та забезпечити подальший стабільний розвиток підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Kotler P., Keller K. L. Marketing Management. 15th ed. Harlow: Pearson Education Limited, 2016. 834 p.
2. Kotler P., Armstrong G. Principles of Marketing. 18th ed. Harlow: Pearson Education Limited, 2020. 736 p.
3. Aaker D. A. Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name. New York: The Free Press, 1991. 299 p.
4. Aaker D. A. Building Strong Brands. New York: The Free Press, 1996. 380 p.
5. Keller K. L. Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity. 5th ed. Harlow: Pearson Education Limited, 2019. 608 p.
6. De Chernatony L. Creating Powerful Brands. 4th ed. Oxford : Butterworth-Heinemann, 2011. 456 p.
7. Kapferer J.-N. The New Strategic Brand Management: Advanced Insights and Strategic Thinking. 6th ed. London : Kogan Page, 2012. 512 p.
8. Levitt T. Marketing Myopia. Harvard Business Review. 1960. Vol. 38. № 4. P. 45–56.
9. Aaker J. L. Dimensions of Brand Personality. Journal of Marketing Research. 1997. Vol. 34. № 3. P. 347–356.
DOI: <https://doi.org/10.1177/002224379703400304>.
10. Примак Т. О. Бренд-менеджмент: теорія і практика. Київ: КНЕУ, 2012. 328 с.
11. Примак Т. О. Маркетинг: навчальний посібник. Київ: МАУП, 2014. 348 с.
12. Балабанова Л. В. Маркетинговий менеджмент: підручник. Київ: Знання, 2015. 354 с.
13. Гаркавенко С. С. Маркетинг: підручник. 8-ме вид. Київ: Лібра, 2019. 720 с.
14. Старостіна А. О. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика. Київ: Знання, 2009. 1071 с.
15. Чухрай Н. І. Маркетинг відносин у системі управління підприємством. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012. 280 с.
16. Чухрай Н. І., Крикавський Є. В. Промисловий маркетинг: підручник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2016. 496 с.
17. Антошкова Н. А. Клієнтоорієнтований сервіс як пріоритетний споживчий запит споживачів підприємства ресторанного господарства у ХХІ столітті / Н. А. Антошкова // Вісник Хмельницького національного університету. – 2019. – № 6. – Том 1. – С. 14-18.
18. Бовш Л. А. Диверсифікаційний підхід до клієнтоорієнтованого управління діяльністю суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу / Л. А.

- Бовш, Л. М. Гопкало, А. М. Расулова // Наукові горизонти. – 2020. – Т. 23. – № 11. – С. 88-100. DOI: 10.48077/scihor.23(11).2020.88-100.
19. Бойко Р. В. Формування стратегії розвитку підприємства / Р. В. Бойко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2019. – № 5. – Т. 2. – С. 19-25.
 20. Дядик Т. В. Брендинг та інтернет-брендинг – найважливіші інструменти формування бренду підприємства / Т. В. Дядик // Економічний простір. – 2020. – № 156. – С. 124-128. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/156-22>.
 21. Романчукевич М. Й. Клієнтоорієнтованість як інструмент формування конкурентних переваг компанії / М. Й. Романчукевич // Економіка та управління підприємствами. Інфраструктура ринку. – 2018. – Випуск 21. – С. 165-173.
 22. Рябоконт Н.П. Індикатори клієнтоорієнтованого підходу / Н. П. Рябоконт, В. Г. Мартінович // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. – 2016. – Вип. 21(2). – С. 104-107.
 23. Терлецька Ю. Клієнтоорієнтованість як чинник формування рівня зрілості системи менеджменту підприємства / Ю. Терлецька // «Молодий вчений». Економічні науки – 2022. – № 7 (107). – С. 101-104. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2022-7-107-20>.
 24. Устьян О. Ю. Концептуальний підхід до впровадження клієнтоорієнтованого маркетингу на підприємстві сфери розваг і відпочинку / О. Ю. Устьян // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2017. – № 2-3 (63-64). – С. 61-68.
 25. Халина В. Клієнтоорієнтована стратегія розвитку підприємства: формування на засадах соціальної відповідальності у сфері надання послуг / В. Халина, Т. Васильєва // Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. Економіка та управління підприємствами. – 2020. – № 1. – С. 98-107.