

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ  
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**«ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ПІДПРИЄМСТВА»**

на здобуття освітнього ступеня бакалавра

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

*(код, найменування спеціальності)*

освітньо-професійної програми «Менеджмент»

*(назва)*

*Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.  
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на  
відповідне джерело.*

\_\_\_\_\_  
*(підпис)*

Анна ШЕВЧЕНКО  
*Ім'я, ПРІЗВИЩЕ здобувача*

Виконав: здобувач вищої освіти гр. МНД-41

Анна ШЕВЧЕНКО

*Ім'я, ПРІЗВИЩЕ*

Керівник: к.е.н. Неоніла НАСАД

*науковий  
ступінь, вчене  
звання*

*Ім'я, ПРІЗВИЩЕ*

Рецензент: \_\_\_\_\_

*науковий  
ступінь, вчене  
звання*

*Ім'я, ПРІЗВИЩЕ*

**Київ 2025**

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва**

Кафедра Менеджменту  
Ступінь вищої освіти Бакалавр  
Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри менеджменту  
Анна СОРОКА

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025 р.

**ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

\_\_\_\_\_  
Шевченко Анна Русланівна

*(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)*

1. Тема кваліфікаційної роботи: Формування іміджу підприємства

керівник кваліфікаційної роботи Неоніла НАСАД, к.е.н.,  
*(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ науковий ступінь, вчене звання)*

затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій  
від «24» лютого 2025 р. №56

2. Строк подання кваліфікаційної роботи « 21 » травня 2025  
р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: наукова та навчально-методична література, інформація про історію створення та розвиток підприємства ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна», фінансова звітність (форма № 1 «Баланс», форма № 2 «Звіт про фінансові результати»; форма № 5 «Примітки до річної фінансової звітності»); звіти про виробництво продукції; статут.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1. Теоретичні основи формування іміджу підприємства

Розділ 2. Аналіз іміджу підприємства ПрАТ «ВІММ-БІЛЛЬ-ДАНН УКРАЇНА»

Розділ 3 Напрями удосконалення іміджу підприємства

5. Перелік ілюстративного матеріалу: презентація.

6. Дата видачі завдання « 28 » лютого 2025 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів кваліфікаційної роботи                                        | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
|-------|----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|----------|
| 1     | Визначення тематики, вибір наукового керівника, уточнення теми             | 25.02.2025                    |          |
| 2     | Розробка та складання плану кваліфікаційної бакалаврської роботи           | 26.02.2025                    |          |
| 3     | Підготовка 1 розділу                                                       | 21.03.2025                    |          |
| 4     | Підготовка 2 розділу                                                       | 11.04.2025                    |          |
| 5     | Підготовка 3 розділу                                                       | 30.04.2025                    |          |
| 6     | Висновки                                                                   | 05.05.2025                    |          |
| 7     | Підготовка остаточного варіанту роботи та проходження перевірки на плагіат | 09.05.2025                    |          |
| 8     | Написання відзиву науковим керівником                                      | 13.05.2025                    |          |
| 9     | Оформлення та представлення роботи на кафедрі та попередній захист         | 20.05.2025                    |          |
| 10    | Зовнішня рецензія                                                          | 16.05.2025                    |          |
| 11    | Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу               | 18.05.2025                    |          |
| 12    | Захист кваліфікаційної бакалаврської роботи                                | 18.06.2025                    |          |

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Анна ШЕВЧЕНКО

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Керівник

кваліфікаційної роботи

(підпис)

Неоніла НАСАД

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

## ЗМІСТ

|                                                                      |    |
|----------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП.....                                                           | 5  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ                        |    |
| ПІДПРИЄМСТВА .....                                                   | 8  |
| 1.1. Поняття іміджу підприємства та його складові.....               | 8  |
| 1.2. Вплив іміджу на конкурентоспроможність підприємства.....        | 16 |
| 1.3. Методичні підходи щодо дослідження іміджу підприємства .....    | 25 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ІМІДЖУ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «ВІММ-                     |    |
| БІЛЛЬ-ДАНН УКРАЇНА».....                                             | 34 |
| 2.1.Характеристика діяльності підприємства та його основні показники |    |
| фінансово-господарської діяльності.....                              | 34 |
| 2.2. Аналіз ринку молочної продукції України .....                   | 39 |
| 2.3. Конкурентний аналіз ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна».....          | 51 |
| РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ІМІДЖУ ПРАТ «ВІММ-                    |    |
| БІЛЛЬ-ДАНН УКРАЇНА».....                                             | 59 |
| 3.1. Визначення та оцінка основних напрямів удосконалення іміджу     |    |
| підприємства .....                                                   | 59 |
| 3.2. Економічне обґрунтування ефективності запропонованих методів    |    |
| удосконалення іміджу підприємства.....                               | 72 |
| ВИСНОВКИ.....                                                        | 80 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....                                      | 83 |

## ВСТУП

Обрана тема дослідження зумовлена реаліями конкуренції, еволюцією ринку та необхідністю прийняття якісніших управлінських рішень. Теоретично в умовах чистої економіки створені умови досконалої конкуренції, де існує нескінченна кількість рівноцінних виробників, що мають однорідну продукцію та рівний доступ всіх учасників до інформації про споживачів. Однак, ця концепція є утопічною і реальні ринкові умови абсолютно далекі від теоретичного розуміння конкуренції.

Більш реальним фактором конкурентного середовища є необхідність виокремлення кожного окремого підприємства або фокусування уваги споживачів саме на особливостях цього підприємства. І якщо ми говоримо про найбільш широку та доступну систему монополістичної конкуренції, мова про цінове вирізнення йти не може. Таким чином, для підприємців єдиним актуальним інструментом стає нецінове виокремлення на основі їх унікальних компетенцій та ознак.

У 21 столітті в умовах невідомо зростаючої швидкості розвитку технологій, передачі даних, освоєння споживчих прагнень та очікувань і загалом ринкових економічних процесів все більш актуальною стає концепція динамічної конкуренції. У такому середовищі об'єми випуску товарів невідомо зростають, асортимент продукції фірм постійно розширюється, і тиск з боку конкурентів стає все більш відчутним. Багато підприємств не витримують такого тиску і виходять із галузей. Для споживачів же така тенденція означає високе навантаження при виборі продукту, тобто тиск на їх споживчий вибір. Відповідно постає необхідність прийняття більш інформаційно-агументованих та виважених управлінських рішень [24]. Це і обумовлює **актуальність** проблематики дослідження роботи, що також базується на попередньому дослідженні для II Міжнародної науково-практичної конференції «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи».

Теорію іміджу підприємства та концепцію динамічного ринку

досліджували такі зарубіжні науковці та практики як Д. Огілві, Ф. Джефкінс, К. Шенфельд, М. Ньюмеєр, Г. Карлберг, Р. Рівз. Вітчизняні публіцисти в основному базують свої дослідження на роботах західних науковців, оскільки еволюція сприйняття підприємств почалась саме у розвинених країнах.

В умовах, коли темпи в бізнесі прискорюються, а бренди активно множаться, долю підприємств та їх торгових марок вирішують клієнти, а не самі компанії. Надлишок подібних один до одного продуктів і послуг спонукає клієнтів шукати бодай якісь орієнтири, що допоможуть виокремити найкраще.

Тож за **мету** роботи ми поставили дослідження теоретичного підґрунтя управління конкурентним іміджем підприємства, аргументація концепції динамічного розвитку ринку та створення стратегії росту для одного з брендів портфелю підприємства.

Це відповідним чином обумовлює і наступні **завдання** роботи:

- охарактеризувати діяльність підприємства та його основні показники фінансово-господарської діяльності;
- провести аналіз ринку молочної продукції України;
- провести конкурентний аналіз ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна»;
- визначити та оцінити основні напрямки забезпечення конкурентного іміджу підприємства ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна»;
- розробити проект удосконалення конкурентного іміджу підприємства ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна».

**Об'єктом дослідження** є процес формування іміджу підприємства.

**Предметом дослідження** є теоретичні та практичні засади удосконалення управління конкурентним іміджем підприємства в умовах динамічного розвитку ринку.

**База дослідження:** ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна».

У процесі виконання дипломної роботи першого (бакалаврського) рівня вищої освіти застосовувалася сукупність загальних та специфічних наукових методів. У процесі дослідження сучасних поглядів на управління

конкурентним іміджем підприємства застосовувалися: метод логічних узагальнень, абстрактно- логічний метод, методи групування, причинно-наслідкового аналізу. Для отримання аналітичної інформації були використані дані статистичної звітності, внутрішньої, зокрема, бухгалтерської звітності підприємств та результати зовнішніх досліджень великих аналітичних холдингів. Для вибору та обґрунтування напрямів розвитку підприємства використовувалися: методи фокус групи та SWOT-аналізу, за допомогою яких оцінено слабкості та перспективи удосконалення іміджу підприємства; статистичний аналіз показників конкурентоспроможності за теорією ефективної конкуренції (ККО) підприємства надав можливість оцінити поточний стан та можливості удосконалення у числовому вираженні.

Теоретичною основою дослідження є роботи провідних зарубіжних вчених, що присвячені питанням теорії іміджу, концепції динамічного розвитку ринку та питанню управління конкурентним іміджем підприємства.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Поняття іміджу підприємства та його складові

Імідж підприємства — це цілісне уявлення, що складається у свідомості громадськості, клієнтів, партнерів і співробітників про компанію, її діяльність, цінності та поведінку. Це певна репутаційна оболонка, яка визначає сприйняття організації зовнішнім і внутрішнім середовищем. Імідж відіграє важливу роль у формуванні довіри, лояльності споживачів та конкурентної переваги на ринку.

Основні складові іміджу організації:

1. Візуальний імідж
  - Логотип, фірмові кольори, шрифт, дизайн упаковки, корпоративний стиль.
  - Зовнішній вигляд офісів, форми співробітників.
2. Комунікативний імідж
  - Мова спілкування з клієнтами та партнерами.
  - Публічні виступи, прес-релізи, рекламні матеріали.
  - Поведінка в соціальних мережах.
3. Соціальний імідж
  - Участь у соціально значущих проектах (КСВ).
  - Репутація як роботодавця.
  - Вплив на громаду та соціальне середовище.
4. Діловий імідж
  - Якість товарів і послуг.
  - Надійність у ділових стосунках.
  - Відгуки клієнтів, партнерів, бізнес-спільноти.
5. Корпоративна культура

- Цінності та норми, що поділяються працівниками.
- Атмосфера в колективі, стиль управління.
- Внутрішні комунікації.
- 6. Цифровий імідж (онлайн-репутація)
  - Сайт, сторінки в соцмережах, відгуки в інтернеті.
  - Поведінка компанії у цифровому просторі.
  - Рівень цифрової відкритості та прозорості.

Імідж організації формується як свідомо (через маркетингові та PR-зусилля), так і несвідомо (через досвід взаємодії з компанією). Він є динамічною категорією, що може змінюватися під впливом ринку, поведінки керівництва, кризових ситуацій тощо.

Стратегічний підхід до управління сприяє створенню його конкурентних переваги, що забезпечує успішне існування і розвиток підприємства у довгостроковій перспективі. Ці переваги можуть бути пов'язані як з характеристиками вироблюваних товарів і послуг, так і з характеристиками самого підприємства і його положенням на ринку [1, с. 368]. Усвідомлення ролі іміджу як складової стратегічної переваги підприємства є підґрунтям для розробки унікальної споживчої цінності та формування фірмового стилю організації. Саме ці елементи значною мірою визначають конкурентний імідж компанії на ринку. Теоретичні засади формування іміджу були закладені в 1960-х роках у працях одного з провідних фахівців у сфері реклами — Девіда Огілві. Необхідність створення ефективної комунікаційної політики та протидії зростаючій конкуренції у сфері рекламних впливів сприяла виникненню концепції, згідно з якою ключову роль у просуванні товарів відіграє не лише їх функціональна якість, а й той образ, що формується у свідомості споживача. Отже, успіх комерційної діяльності значною мірою залежить від здатності компанії сформувати позитивний, послідовний та емоційно привабливий імідж своєї продукції та бренду загалом.

У сучасному маркетинговому середовищі імідж товару відіграє важливу

роль у процесі споживчого вибору. Купуючи продукт, який має сформований позитивний імідж, споживач часто ототожнює його з певним соціальним статусом або належністю до престижної групи. Це підтверджує відомий експеримент, проведений у США, в якому взяли участь курці, що надавали перевагу різним маркам сигарет — зокрема, «Marlboro» та «Kent». Учасники були впевнені, що зможуть розпізнати свої улюблені сигарети навіть без маркування. Проте результати показали, що за відсутності візуального брендування більшість з них не змогли ідентифікувати продукт, що вказує на силу психологічного впливу іміджу.

В умовах високої конкуренції та насиченості ринку саме вдале формування іміджу продукту сприяє його ідентифікації та позитивно впливає на рішення про купівлю. Тому імідж стає не лише інструментом диференціації, а й ефективним засобом стимулювання збуту.

Значний внесок у розвиток теорії іміджу зробив Девід Огілві. У своїй праці «Теорія іміджу» він акцентує увагу на важливості створення комплексного, цілісного образу товару. Яскравими прикладами практичного втілення цієї концепції є успішні рекламні кампанії агентства Огілві, зокрема трансформація газети *The New York Times* у провідне національне видання, а також просування таких глобальних брендів, як *American Express* і *Shell*, імідж яких був сформований саме завдяки ретельно розробленій маркетинговій стратегії [2].

У сучасних умовах термін «імідж» набув широкого вжитку в різних сферах суспільного життя та став одним із ключових чинників успішного функціонування як окремих індивідів, так і організацій. Зростання конкуренції, інформаційна відкритість та глобалізаційні процеси зумовили потребу у свідомому формуванні привабливого образу, що дозволяє суб'єктам господарювання ефективніше комунікувати з цільовою аудиторією та займати вигідні позиції на ринку.

У науковій та прикладній літературі поняття іміджу трактується по-різному, що свідчить про його багатогранність. Загалом імідж можна

охарактеризувати як цілісний образ, що формується у свідомості зовнішнього середовища на основі сукупності візуальних, вербальних, поведінкових та ціннісних характеристик об'єкта. Цей образ складається з зовнішнього іміджу, який безпосередньо сприймається (через вигляд, стиль, поведінку), та внутрішнього іміджу, що існує на рівні емоційного та психологічного сприйняття і має значний вплив на ставлення до організації. Саме внутрішній імідж, хоч і невидимий, часто визначає ступінь довіри, лояльності та готовності до взаємодії з боку стейкхолдерів [3].

Ефективно сформований імідж компанії потребує не лише початкового створення, а й постійного підтримання на належному рівні, що передбачає адаптацію до змін споживчих очікувань і ринкових умов. Одним із ключових елементів цього процесу є внутрішньокорпоративний імідж, який формується та підтримується як топ-менеджментом, так і всіма працівниками організації. Він відображає внутрішню культуру, цінності, атмосферу взаємодії та ступінь згуртованості колективу, а також відіграє важливу роль у формуванні загального уявлення про підприємство з боку зовнішнього середовища.

Внутрішній імідж є результатом послідовної та спільної діяльності керівництва і персоналу, що ґрунтується на взаємній довірі, корпоративній етиці та позитивному соціально-психологічному кліматі. Його зміцненню сприяють публічні внутрішні заходи, зокрема: корпоративні свята, спільні презентації, зустрічі, тренінги та неформальні виїзні події. Такі заходи не лише підвищують мотивацію співробітників, а й формують відчуття єдності та причетності до спільної справи, що позитивно впливає на загальну репутацію компанії [4].

Імідж організації може мати різні форми та прояви. Якщо, подібно до підходу Ф. Джефкінса, брати за основу класифікації іміджу зв'язок між образом, що формується, самим об'єктом іміджу та суб'єктом його сприйняття, можна виокремити такі основні типи:

1. Дзеркальний імідж — це уявлення про те, як організація виглядає в очах зовнішнього середовища, сформоване самими її працівниками чи

керівництвом. Часто такий імідж є лише відображенням бажаного образу або наслідком відсутності достовірної інформації про реальне сприйняття ззовні. У подібному випадку виникає ілюзія позитивного ставлення до організації, яка не завжди відповідає дійсності. Дослідження зовнішнього сприйняття може виявити розбіжності між уявленням працівників та реальними образами, якими організація постає в очах громадськості.

2. Поточний імідж — це актуальне сприйняття організації зовнішньою аудиторією. Він формується на основі особистого досвіду, наявної інформації або її браку, а також певних упереджень. Часто зовнішнє уявлення про діяльність організації є неточним або спотвореним. Професійна діяльність у сфері зв'язків з громадськістю (PR) нерідко стикається з негативним або байдужим ставленням, стереотипами чи елементарною необізнаністю щодо суті діяльності організації. Це типова комунікаційна проблема: зовнішня аудиторія, як правило, має значно менше знань про організацію, ніж її внутрішні учасники. Наприклад, громадяни певної країни краще обізнані про внутрішні процеси, ніж іноземці, які перебувають далеко від неї. Аналогічна ситуація спостерігається і у випадку з іміджем країн, що розвиваються, — на Заході їх часто сприймають крізь призму стереотипів і недостатньої поінформованості.

Не є дивним, що уявлення керівництва про сприйняття організації ззовні (дзеркальний імідж) часто суттєво відрізняється від реального образу в очах громадськості (поточного іміджу). Ця розбіжність зазвичай не враховується менеджментом, що створює ризики для комунікаційної стратегії. У цьому контексті важливу роль відіграють фахівці з PR, завданням яких є інтерпретація ставлення зовнішніх аудиторій до компанії та донесення цієї інформації до керівництва. Менеджмент може не мати об'єктивного уявлення про те, як їхню організацію сприймають представники цільових аудиторій — від потенційних працівників, споживачів, ритейлерів і політиків до медіа-представників.

При цьому важливо не лише прагнути позитивного ставлення, а

забезпечити коректне й об'єктивне розуміння діяльності компанії, її продуктів, послуг або цінностей. У цьому сенсі імідж в межах PR — це не стільки «приємне враження», скільки правильне сприйняття. Навіть організація зі специфічною соціальною функцією, як-от виправна установа, може мати «вірно сформований» імідж, який точно відображає її сутність.

Основні типи іміджу організації:

1. Бажаний імідж — це той образ, який компанія прагне сформувати в очах громадськості. Його мета — не створення ідеалізованого або виключно позитивного враження, а забезпечення точного та релевантного сприйняття. Цей імідж є ключовим на етапі входження організації на ринок або в умовах недостатньої поінформованості аудиторії. Наприклад, засновник Selfridges прагнув, щоб процес шопінгу був приємним досвідом для клієнтів — саме таке враження він хотів закріпити у свідомості споживачів.

2. Корпоративний імідж — це загальний образ організації, який формується незалежно від конкретних товарів чи послуг. Він складається з багатьох компонентів: історії компанії, стабільності, фінансових результатів, якості продукції, репутації роботодавця, рівня корпоративної соціальної відповідальності, досягнень у науці тощо. Потужний корпоративний імідж, як у компанії Marks & Spencer, є важливим активом, особливо у сфері фінансових комунікацій, де довіра інвесторів напряму залежить від репутації емітента.

3. Багатозначний імідж — це сукупність образів різних підрозділів або представників однієї організації. Імідж філій, окремих працівників або регіональних офісів може відрізнятися від загального корпоративного образу. Однак завдяки візуальній уніфікації — наприклад, однаковому одягу співробітників, брендованому транспорту, стилізованам торговим залам — компанія може збудувати єдиний, впізнаваний бренд. Яскравий приклад — авіакомпанії, де фірмовий стиль втілюється у зовнішньому вигляді літаків і форменому одязі екіпажів, що формує цілісне й впізнаване враження про бренд [5, 6].

На думку PR-експерта К. Шенфельда, корпоративний імідж складається

з чотирьох ключових складових:

1. Імідж товару – оцінка якості та затребуваності продукції, яку виробляє компанія.
2. Управлінсько-фінансовий імідж – сприйняття ефективності управління й інвестиційної привабливості компанії.
3. Громадський імідж – уявлення про соціальну активність підприємства в межах громади.
4. Імідж роботодавця та продавця – оцінка ставлення компанії до персоналу, умов праці та відповідальності перед працівниками.

Формування корпоративного іміджу є наслідком як фактичної діяльності підприємства, так і свідомого використання PR-інструментів, спрямованих на побудову позитивного образу серед цільових аудиторій. Водночас образ, створений компанією, може відрізнятись від того, що вже склався або формується у свідомості споживачів. Для моніторингу змін в уявленнях громадськості важливо розглядати як внутрішні, так і зовнішні чинники впливу на імідж.

Основою зовнішнього іміджу є не лише фактична якість товару або послуги, а й весь спектр супровідних факторів: спосіб просування, реклама, презентація бренду, зовнішній вигляд персоналу тощо. Об'єктивна якість продукції — ключовий елемент ділової репутації: навіть найефективніша реклама не компенсує слабкий продукт. Водночас ефективна комунікація переваг якісної продукції здатна значно підсилити позитивне сприйняття бренду, створивши емоційний зв'язок зі споживачем.

Серед ключових інструментів формування зовнішнього іміджу — заходи public relations: публічне висвітлення соціальної активності компанії, спонсорські проєкти, взаємодія з медіа, надання журналістам матеріалів для формування позитивного інформаційного поля навколо бренду.

Імідж підприємства як чинник конкурентоспроможності: внутрішній та зовнішній аспекти

Внутрішній імідж підприємства формується передусім на основі

взаємин між персоналом і керівництвом, організаційної атмосфери, корпоративної культури та загальної спрямованості діяльності. У ширшому розумінні до формування внутрішнього іміджу належать також такі чинники, як фінансове планування, кадрова політика, система корпоративної орієнтації та програми підготовки і підвищення кваліфікації персоналу.

Важливу роль у створенні позитивного внутрішнього іміджу відіграють цілеспрямовані внутрішні програми, зокрема:

- програми заохочення співробітників;
- системи професійного навчання;
- заходи з підвищення кваліфікації.

Реалізація таких програм сприяє формуванню сталого уявлення працівників про організацію, її цінності, стандарти діяльності та очікування. Це, своєю чергою, забезпечує мотивацію до якісного виконання службових обов'язків, підвищує значущість персоналу у побудові іміджу та сприяє ефективному представленню компанії клієнтам.

Важливо також враховувати нерозривний взаємозв'язок між внутрішнім та зовнішнім іміджем підприємства. Поліпшення зовнішнього сприйняття компанії значною мірою залежить від налагодженої внутрішньої комунікації та високого рівня клієнтського обслуговування, забезпеченого персоналом.

Спираючись на характеристику продукції та послуг, імідж підприємства можна класифікувати таким чином:

Внутрішній імідж – об'єктивні чинники:

- наявність стандартів виробництва і обслуговування;
- якість менеджменту;
- кваліфікація персоналу;
- фінансова стабільність підприємства.

Зовнішній імідж – суб'єктивні чинники:

- уявлення споживачів про якість продукції та компанію загалом;
- зворотний зв'язок від клієнтів;
- рекламна активність;

- інноваційність продуктів та послуг.

Таким чином, до основних елементів іміджу підприємства можна віднести:

- якість продукції та послуг;
- ефективну рекламу;
- внутрішній імідж компанії (корпоративна культура, персонал);
- зовнішній імідж компанії (сприйняття клієнтами);
- уявлення про підприємство на ринку;
- культура обслуговування;
- наявність стандартів якості;
- образ менеджменту;
- кваліфікація та імідж співробітників.

У подальшому аналізі ми виходитимемо з розуміння іміджу як багатогранного уявлення споживачів про підприємство, передусім — про його продукцію, а також про супутні чинники, що надають компанії унікальності в конкурентному середовищі. Такий підхід дозволяє розглядати імідж як зовнішнє, суб'єктивне сприйняття результатів діяльності підприємства.

## **1.2 Вплив іміджу на конкурентоспроможність підприємства**

Роль стратегічного управління у формуванні позитивного іміджу підприємства

Стратегічне управління відіграє ключову роль у формуванні позитивного іміджу підприємства. Воно забезпечує створення стійких конкурентних переваг, які є основою стабільного функціонування та довгострокового розвитку компанії. Основним завданням стратегічного маркетингового менеджменту є забезпечення цінності для споживачів і всіх зацікавлених сторін, що, у свою чергу, формує довготривалі переваги на відповідних ринках [23, с. 19].

Такі переваги можуть проявлятися як у властивостях продукції та послуг, так і в особливостях самого підприємства — його корпоративній культурі, структурі управління, позиціонуванні на ринку тощо. У цьому контексті стратегія розглядається як комплексне рішення, орієнтоване на досягнення довготермінових результатів у межах обраної ринкової ніші.

Одним з ключових інструментів стратегічного управління є аналіз сприйняття, який дозволяє визначити ставлення зацікавлених сторін до компанії, її продукції, бренду та інших аспектів. Це включає оцінку рівня довіри, задоволеності, а також готовності до взаємодії. Вивчення ринкових реакцій надає змогу:

- структурувати ринок;
- з'ясувати взаємозв'язки між його елементами;
- прогнозувати поведінку споживачів на основі емпіричних даних, що підтверджено багатьма маркетинговими дослідженнями.

Згідно з численними зарубіжними та вітчизняними дослідженнями [6–9; 23; 28; 32 та ін.], аналіз відносин забезпечує:

- виявлення сильних і слабких сторін бренду та іміджу підприємства;
- більш точне формулювання можливостей і загроз зовнішнього середовища;
- оцінку ефективності впливу маркетингових стратегій завдяки вимірюванню змін у ставленні до і після реалізації тих чи інших заходів;
- прогнозування реакцій цільової аудиторії на стратегічні рішення.

Таким чином, стратегічний аналіз все частіше зосереджується на вимірюванні ставлення, що є оціночною реакцією і включає емоційні, когнітивні та поведінкові компоненти: почуття, вподобання, наміри та оцінні судження.

Попри очевидну важливість цього підходу, не всі керівники підприємств усвідомлюють його значущість. Позитивний імідж підприємства та його продукції виступає підтвердженням того, що компанія володіє унікальними діловими компетенціями (спеціальними вміннями та навичками), які

дозволяють створювати додану цінність для споживача та забезпечують високу конкурентоспроможність на ринку [33, с. 139].

Формування доданої вартості як суб'єктивного сприйняття споживачів

Додану вартість продукції визначають шляхом аналізу сприйняття споживачами її властивостей та переваг. Вона є результатом суб'єктивних уявлень, переконань і ціннісних орієнтирів цільової аудиторії. Вибираючи певну торгову марку або виробника, споживач не лише задовольняє функціональні потреби, але й ідентифікує себе із соціальною групою, демонструючи спосіб життя, систему цінностей, рівень матеріального добробуту та соціальний статус.

У багатьох наукових дослідженнях виокремлено п'ять основних джерел формування доданої вартості товару чи послуги [23; 33; 40; 41 та ін.]:

1. Досвід використання — відповідність продукції очікуванням споживачів, її функціональність, зручність, довговічність;
2. Уява споживачів — асоціації, що виникають у свідомості цільової аудиторії; суб'єктивне сприйняття, емоційна цінність;
3. Сила переконання — здатність бренду викликати довіру, формування стійкого уявлення про якість та надійність;
4. Зовнішні характеристики товару — конструктивні особливості, дизайн, естетичне оформлення, що впливають на перше враження та емоційну залученість;
5. Ім'я та репутація виробника — сформований імідж компанії, її історія, позиціонування на ринку, корпоративна культура, соціальна відповідальність.

Таким чином, додана вартість є багатовимірним поняттям, що включає не лише матеріальні, але й емоційні та символічні складові. Її створення потребує комплексного підходу до стратегічного управління брендом, маркетингових комунікацій та клієнтоорієнтованої політики.

Методи оцінки сприйняття бренду та економічні переваги сильної торгової марки

Для оцінки сприйняття бренду (іміджу підприємства) широко застосовуються методи прямих або проєктивних інтерв'ю, зокрема таких, що базуються на асоціативному мисленні респондентів [42]. Результати таких досліджень становлять основу для розробки стратегії позиціонування бренду, спрямованої на формування бажаного іміджу як торгової марки, так і її виробника.

Практичний досвід свідчить, що створення сильного бренду забезпечує істотні економічні переваги, які, на жаль, часто залишаються недооціненими керівниками вітчизняних підприємств. Серед таких переваг можна виділити:

- Готовність споживачів сплачувати вищу ціну за продукцію сильної марки, що сприяє збільшенню ринкової частки та обсягів продажу, задовольняючи інтереси як роздрібних продавців, так і кінцевих споживачів.
- Потенціал зростання завдяки високій лояльності клієнтів, що забезпечує стабільний дохід, знижує маркетингові витрати, мінімізує ризики та підвищує стійкість до ринкових коливань.
- Вища прибутковість інвестицій, що підвищує привабливість підприємства для потенційних інвесторів та партнерів.
- Сильна торгова марка створює захисні бар'єри для нових учасників ринку, надає широкі можливості для диверсифікації та розвитку. Її довговічність забезпечується не лише вдалим керуванням життєвим циклом, але й ефективним стратегічним репозиціонуванням.
- Сформований позитивний імідж бренду підвищує рівень довіри до підприємства з боку всіх зацікавлених сторін: споживачів, партнерів, постачальників, громадськості.
- Сильна марка сприяє залученню кваліфікованих кадрів, акціонерів, а також отриманню підтримки з боку державних органів та громадських інституцій.

Таким чином, інвестиції у розвиток бренду є не лише маркетинговою потребою, а й стратегічною умовою забезпечення довготривалої конкурентоспроможності підприємства.

### Позитивний імідж підприємства як стратегічна перевага

Стає очевидним, що позитивний імідж підприємства та його продукції є однією з ключових стратегічних переваг у сучасному бізнес-середовищі. Його формування і підтримка вимагають значних фінансових ресурсів, часу та зусиль, а також стратегічної послідовності у діяльності компанії. Проте існує внутрішня суперечність: з одного боку, підприємству необхідно постійно забезпечувати високий рівень прибутковості, а з іншого — інвестиції в імідж є довгостроковими та не приносять миттєвої віддачі. Водночас втрата сформованого позитивного іміджу та ринкових позицій може мати непоправні наслідки — повернення на попередні позиції в конкурентному середовищі часто виявляється надзвичайно складним або навіть неможливим [48, с. 141].

У сучасних умовах формування позитивного іміджу стає не лише пріоритетом стратегічного управління, а й обов'язковою умовою забезпечення економічного зростання, як на рівні окремого підприємства, так і в масштабах національної економіки. Посилена увага з боку держави та громадськості до розвитку інвестиційного клімату пояснюється необхідністю підтримки реального сектору економіки.

Існує об'єктивна потреба у поглибленому вивченні механізмів формування іміджу підприємства. Створення позитивного образу компанії та її високої ділової репутації є тривалим і комплексним процесом, що базується на реальних досягненнях, стабільності функціонування та відповідності запитам ринку. В умовах жорсткої конкуренції підприємству необхідно відрізнитися від подібних компаній, здобувати довіру споживачів, формувати впізнаваність бренду, забезпечувати надійність і фінансову стійкість.

Ці чинники прямо впливають на соціальний рейтинг підприємства, який, у свою чергу, є основою для сталого функціонування в ринковому середовищі. Кожне підприємство має свій унікальний імідж, що відображає корпоративну культуру, принципи внутрішньої та зовнішньої взаємодії, відношення до персоналу, партнерів і клієнтів. Ці характеристики стають інструментом комунікації із зовнішнім середовищем, формуючи суспільне уявлення про

компанію.

Крім того, сприйняття підприємства суспільством часто має більше значення, ніж технічні або цінові параметри продукції. Саме тому імідж компанії стає детермінантою її конкурентоспроможності, довіри до бренду та стабільності у довгостроковій перспективі [42, с. 162].

До основних показників іміджу підприємств належать:

- загальна популярність та репутація;
- швидкість реагування на замовлення;
- дотримання умов укладених договорів;
- цінова гнучкість;
- інновації; сучасність;
- фінансова стійкість;
- престижність товару;
- післяпродажне обслуговування;
- умови платежів та діюча система знижок;
- політика збуту та реклами;
- наявність представництв;
- рівень іноземної активності.

Серед факторів, що визначають імідж підприємства, є також:

- конкурентна мобільність (конкурентоспроможність) та надійність;
- комфортність підтримки партнерства;

відповідальність за рівень споживчих запитів споживачів [9, с.158-168].

Основне призначення іміджу полягає у створенні позитивного ставлення до об'єкта, що, своєю чергою, сприяє виникненню довіри, формуванню високої оцінки та впевненого вибору з боку споживачів і партнерів. Це підвищує престиж підприємства, а разом з ним — його авторитет і впливовість.

Ефективне управління іміджем потребує глибокого розуміння психологічних і соціальних механізмів, що лежать в основі формування організаційного іміджу. Найважливішими напрямками цієї діяльності є:

- Формування внутрішнього іміджу, що охоплює корпоративну культуру,

- морально-психологічний клімат у колективі та стиль управління;
- Формування соціального іміджу, який відображає соціальну відповідальність та громадську активність підприємства;
  - Формування ділового іміджу, який включає репутацію підприємства, його надійність, стабільність та результати господарської діяльності;
  - Формування іміджу товару, тобто сприйняття якості, унікальності та цінності продукції чи послуг з боку споживачів.

Фахівці з іміджології виділяють кілька ключових складових іміджу підприємства, серед яких:

- Фундаментальний імідж (базові цінності, місія та стратегія компанії);
- Зовнішній імідж (сприйняття з боку клієнтів, партнерів і громадськості);
- Внутрішній імідж (внутрішнє уявлення співробітників про свою компанію);
- Нематеріальний імідж (емоційне сприйняття, асоціації, символи бренду) [47].

Фундамент іміджу становить основу для створення, розвитку та підтримки позитивного образу підприємства. На цьому етапі відбувається перегляд і осмислення ключових бізнес-принципів компанії, які трансформуються у чітко сформульовану філософію підприємства. Визначаються довгострокові цілі, цінності та стандарти, які служать орієнтирами для працівників у повсякденній діяльності.

Зовнішній імідж підприємства формується на основі того, як компанію сприймає суспільство, ЗМІ, споживачі та партнери. Його складовими є:

- якість продукції;
- усе, що супроводжує товар на ринку (упаковка, логістика, обслуговування);
- рекламна діяльність;
- спосіб презентації товару;
- зовнішній вигляд персоналу та оформлення приміщень.

Якість продукції — ключовий елемент ділової репутації: неякісний товар не зможе компенсувати навіть найдорожча й найуспішніша рекламна кампанія. Натомість якісна продукція в поєднанні з ефективною рекламою стає потужним засобом впливу на ринок. Реклама не лише інформує споживача, а й акцентує на унікальності товару, відмінностях від конкурентів і формує емоційний зв'язок між брендом та аудиторією.

Крім того, зовнішній вигляд і поведінка працівників — це важливий елемент корпоративного іміджу. На багатьох підприємствах їх індивідуальність, професійна манера спілкування та зовнішній вигляд розглядаються як невід'ємна частина брендової ідентичності [31, с. 97].

Внутрішній імідж підприємства формується через взаємовідносини між працівниками та керівництвом, загальну атмосферу в колективі та спільні цінності. У ширшому розумінні це також включає фінансове планування, кадрову політику, адаптацію нових працівників, програми навчання та професійного розвитку.

Цілеспрямовані заходи, такі як підвищення кваліфікації, спеціалізоване навчання персоналу, програми мотивації та заохочення сприяють зміцненню внутрішнього іміджу. Вони формують у працівників чітке уявлення про підприємство, його місію та стандарти діяльності. Така політика забезпечує персонал не лише необхідними знаннями, але й мотивацією для якісного виконання своїх обов'язків, зміцнюючи їхню роль у створенні позитивного образу підприємства в очах споживачів.

Варто також враховувати тісний взаємозв'язок між внутрішнім і зовнішнім іміджем. Покращення внутрішнього клімату підприємства, зокрема підвищення рівня обслуговування клієнтів завдяки ефективній роботі персоналу, позитивно впливає на сприйняття компанії з боку зовнішнього середовища.

Нематеріальний імідж підприємства відображає емоційне ставлення працівників до своєї роботи, їх ентузіазм, залученість і рівень внутрішньої мотивації. Цей аспект також впливає на репутацію підприємства, оскільки

саме співробітники безпосередньо взаємодіють зі споживачами, створюючи атмосферу довіри, доброзичливості та підтримки. Нематеріальний імідж базується на емоціях, стосунках і відчуттях, які виникають у зацікавлених сторін у процесі контакту з підприємством і його продукцією.

Всі компоненти іміджу спрямовані на досягнення трьох основних цілей:

- досягнення високого рівня компетентності та ефективності в роботі з клієнтами підприємства;
- створення та підтримка такого позитивного іміджу, що, безумовно, змушує споживачів довіряти підприємству;
- встановлення емоційного зв'язку з покупцем і суспільством.

Створення позитивного іміджу – це щось більше, ніж просто успішна рекламна кампанія, це складний і багатогранний процес, компоненти якого взаємопов'язані та взаємозалежні [28, с. 143].

Отже, підсумовуючи викладене, можна стверджувати: підприємство, яке успішно формує позитивний імідж як серед працівників, так і в суспільстві загалом, досягає цього завдяки цілеспрямованій та системній роботі. Такий результат є наслідком реалізації комплексної іміджевої стратегії, що включає поширення достовірної та соціально значущої інформації про діяльність компанії, її продукти (послуги), участь у гуманітарних, благодійних та громадських ініціативах.

Формування іміджу розпочинається з чіткого визначення місії, цілей та завдань підприємства, а також із формування змісту комунікаційного послання та вибору основних каналів його донесення. Наступний етап – безпосереднє впровадження запланованих заходів: публічне звітування про діяльність, співпраця з об'єднаннями споживачів і громадськими організаціями, розміщення соціально орієнтованих публікацій у ЗМІ, створення та поширення відеоконтенту, участь у соціальних і благодійних проєктах.

Процес створення іміджу є багатокомпонентним і потребує участі спеціалістів різних сфер — психологів, соціологів, PR-фахівців, журналістів.

У межах подальшого дослідження доцільно розглянути методологічні підходи до вивчення іміджу підприємства, що дозволить глибше зрозуміти механізми його формування та ефективної реалізації.

### **1.3.Методичні підходи щодо дослідження іміджу підприємства**

Імідж підприємства або його корпоративний образ — це відображення його унікальності, сукупне сприйняття специфічних рис і характеристик компанії з боку суспільства. Як людина проявляє свою індивідуальність через стиль одягу, автомобіль, місце проживання або вибір професії, так і бізнес демонструє свою сутність через якість товарів і послуг, ставлення до персоналу, назву, логотипи, а також через рівень сервісу та комунікацію з клієнтами.

Джерела формування іміджу надзвичайно різноманітні. У найзагальнішому вигляді метою дослідження іміджу підприємства є оцінка ефективності його діяльності у взаємодії з різними зацікавленими сторонами — тобто у сфері зв'язків із громадськістю (PR).

Функції PR полягають у наступному:

- аналіз, оцінка та інтерпретація громадської думки, позицій та очікувань різних соціальних груп;
- надання підтримки керівництву у формулюванні стратегічних цілей, які сприятимуть зростанню суспільного розуміння та позитивного ставлення до продукції, політики, планів і персоналу підприємства;
- гармонізація інтересів компанії з потребами та очікуваннями зовнішніх груп впливу;
- розробка, впровадження та оцінювання комунікаційних програм, спрямованих на формування позитивного сприйняття та довіри з боку громадськості [31, с. 161].

Насправді більшість роботи з PR виконують самі працівники

підприємства. Вони розповідають про компанію своїм друзям і сусідам, продавці пояснюють покупцям особливості товарів, постійні клієнти діляться враженнями з потенційними покупцями, а мешканці, які живуть поруч, висловлюють своє ставлення до підприємства. Хоча підприємство може впливати на ці групи людей, воно не може повністю контролювати їх і не має змоги безпосередньо управляти їхніми думками.

На сьогоднішній день не існує єдиного методу, який би міг комплексно оцінити імідж підприємства. Наприклад, ефективність роботи з PR часто оцінюється різними способами, такими як підрахунок кількості ініційованих публікацій, визначення рекламного еквівалента обсягу опублікованих матеріалів або підрахунок кількості газетних статей про підприємство.

Проте ці методи не враховують усіх факторів, які впливають на громадську думку, і не можуть дати об'єктивну оцінку ефективності суспільних відносин. Вони можуть використовуватися лише для оцінки публічної видимості підприємства, і навіть тоді інформація може бути неповною для повної та об'єктивної оцінки [23, с. 58].

Метод комплексної оцінки іміджу підприємства, торгової марки та окремого товару є результатом впливу низки факторів, серед яких важливе місце займають маркетингові комунікації. Ключовим етапом є визначення всіх необхідних показників протягом певного розрахункового періоду. Розглянемо метод оцінки іміджу підприємства, що охоплює такі аспекти:

- імідж товару;
- імідж споживачів товарів;
- внутрішній імідж підприємства;
- імідж керівників підприємства;
- імідж персоналу;
- візуальний імідж підприємства;
- соціальний імідж підприємства;
- діловий імідж підприємства;
- рейтинг інформаційного впливу на громадськість через засоби

масової інформації;

- комплексну оцінку іміджу підприємства.

Оцінка іміджу товару здійснюється за допомогою як якісних, так і кількісних методів. Це включає аналіз властивостей товару, технології виробництва, наявність служб підтримки та здатність задовольняти потреби споживачів. Оцінюються здатність товару задовольняти споживчі очікування, такі як технологічна якість, цінова конкурентоспроможність, а також доступність супутніх послуг [41, с. 56].

Оцінка іміджу споживачів товарів здійснюється через якісні та кількісні методи, спрямовані на вивчення того, як споживачі сприймаються в громадськості. Визначення важливих критеріїв оцінки іміджу споживачів базується на використанні маркетингових комунікаційних заходів. Об'єкти дослідження включають:

1. Спосіб життя – соціально-психологічні особливості поведінки та спілкування людей. Спосіб життя залежить від трьох основних детермінант: особистісних цінностей, інтересів та активності.
  - Ціннісні орієнтації – стійкі переконання людини щодо найкращих життєвих цілей і засобів їх досягнення.
  - Інтереси особистості – фактичні потреби людини, що визначають, що вона вважає важливим у своєму середовищі.
  - Думки – ідеї та переконання особистості щодо себе, навколишнього світу, політики, промисловості тощо.
2. Діяльність людини – це прояви її поведінки, а також стиль проведення часу.
3. Соціальний статус споживача – показник становища споживачів у суспільстві, що включає такі соціальні характеристики, як стать, вік, освіта, професія, сімейний статус тощо. Оцінка соціального статусу споживача також враховує важливість цих характеристик через поняття «престиж» та «авторитет».
4. Природа споживачів – сукупність стійких психологічних рис

особистості, що впливають на її поведінку. Оцінка характеру споживачів базується на таких якостях, як життєрадісність, комунікабельність, впевненість у собі, консерватизм тощо.

Оцінка іміджу споживачів товарів проводиться на основі попередніх якісних маркетингових досліджень.

Оцінка внутрішнього іміджу підприємства здійснюється за допомогою кількісної та якісної оцінки іміджу підприємства та стійкого ставлення до нього персоналу. Визначення суттєвих критеріїв оцінки іміджу підприємства, які розглядаються не лише як фактор конкурентоспроможності підприємства – однієї з ключових груп громадськості, а й як важливе джерело інформації про підприємство для зовнішньої аудиторії [28, с. 66].

Об'єкти оцінки внутрішнього іміджу підприємства включають підприємницьку культуру, яка складається з кількох основних рівнів:

1. Соціальна адаптація – процес відбору та навчання персоналу, що допомагає швидко освоїти культуру підприємства та зрозуміти його специфіку. Якщо адаптація проходить успішно, нові працівники стають носіями корпоративної культури та передають її наступним співробітникам.
2. Відносини – система взаємодії між керівництвом та підлеглими, включаючи організацію влади та комунікацій, як внутрішніх, так і зовнішніх.
3. Мотивація – система оцінки роботи персоналу на основі встановлених підприємством критеріїв. Це включає систему винагород та соціальних трансфертів, таких як оплата праці та соціальні виплати.
4. Ідентифікація – процес формування почуття належності співробітників до підприємства, їх відчуття частини його культури та цінностей.

Особливо важливим є ідентифікація працівника з підприємством, оскільки це означає, що його особисті цілі та цінності співпадають з цілями та цінностями організації. У такому випадку, людина виконує свою роботу, керуючись власною внутрішньою мотивацією, що не потребує додаткових зовнішніх стимулів. Цей результат досягається завдяки культивуванню

зовнішніх ознак приналежності до підприємства, таких як елементи фірмового стилю (наприклад, уніформа), а також інших символів компанії, як гімн, корпоративна легенда чи образ засновника.

Соціально-психологічний клімат підприємства є результатом взаємодії людей, їх відносин, що залежить не стільки від об'єктивних умов, скільки від суб'єктивних потреб індивідів у спілкуванні. На цей клімат впливають кілька факторів:

- Соціально-демографічні та психологічні характеристики працівників, такі як подібність чи відмінність в ціннісних орієнтаціях та соціальних уявленнях.
- Ситуативні фактори: наприклад, температура в приміщенні, затори, освітлення, що також можуть впливати на взаємодію працівників.
- Культурний контекст або субкультура групи, в яку входять співробітники різних підрозділів підприємства, таких як керівники середнього та нижчого рівня або інженерно-технічний персонал.

Оцінка іміджу керівників підприємства здійснюється за допомогою якісної та кількісної оцінки управлінського колективу підприємства в цілому персоналом підприємства. Вимірювання рівня авторитету вищих менеджерів, уявлень про наміри, мотиви, настанови, здібності, цінності та психологічні характеристики менеджерів [28, с. 88].

Оцінка іміджу керівників підприємства охоплює кілька основних аспектів, серед яких:

1. Зовнішній вигляд – це важлива складова іміджу, що формується через одяг, зачіску, фізичні характеристики тощо. Зовнішній вигляд може суттєво впливати на те, як інші оцінюють людину, оскільки ми часто асоціюємо певні зовнішні ознаки з особистими рисами характеру.
2. Вербальна та невербальна поведінка:
  - Невербальні елементи, такі як міміка, жести, посмішки, зоровий контакт, відіграють значну роль у формуванні враження про людину.
  - Мова – її тон, тембр, артикуляція та гучність також важливі для

сприйняття особистості.

3. Соціально-демографічні характеристики – стать, вік, рівень освіти, доходи, сімейний статус та інші фактори, що визначають положення особи в суспільстві.

4. Дії – форма поведінки людини в конкретних ситуаціях.

5. Параметри неосновної діяльності – до цього належать соціальне походження, етапи професійної кар'єри, сімейне середовище, інтереси та активність особистості поза роботою, наприклад, спорт, хобі та інші способи відпочинку.

Оцінка іміджу персоналу підприємства здійснюється через якісні та кількісні методи дослідження, що фокусуються на таких аспектах:

- Компетентність – рівень підготовленості працівника до виконання різних завдань, його знання, навички, досвід, володіння іноземними мовами та ерудиція.

- Культура – особистісні якості, такі як доброта, акуратність, ввічливість, терпіння, уважність, відповідальність, здатність до ефективного спілкування.

- Соціально-демографічні характеристики персоналу – вік, стать, рівень освіти, пропорція чоловіків та жінок в організації.

Оцінка візуального образу підприємства здійснюється з використанням якісної та кількісної оцінки візуального образу підприємства в очах громадськості. Об'єктами оцінки візуального образу підприємства є: візуальні відчуття, що фіксують інформацію про інтер'єр та екстер'єр офісу, магазинів та виставкових залів; зовнішній імідж персоналу; корпоративні символи (елементи фірмового стилю). На візуальний образ підприємства впливають індивідуальні (естетичний смак), психологічні та етнічні (символіка кольору в різних національних культурах) особливості сприйняття людиною предметів, включаючи одяг, житло та їх дизайн. Крім того, візуальний образ підприємства залежить від соціальних факторів, таких як мода, громадська думка тощо [47, с. 59].

Оцінка соціального іміджу підприємства здійснюється через якісні та кількісні методи, що дозволяють визначити, як громадськість сприймає соціальні цілі та роль підприємства в економічному, соціальному та культурному житті суспільства. Оцінюються такі аспекти, як:

- Соціальні заходи підприємства, включаючи спонсорство, меценатство та підтримку громадських рухів.
- Участь у вирішенні соціальних проблем – екологія, зайнятість, охорона здоров'я та інші важливі питання.
- Просування осіб та інформування громадськості про них через засоби масової інформації.

Оцінка ділового іміджу підприємства також проводиться за допомогою якісних та кількісних методів, зосереджуючись на тому, як громадськість сприймає підприємство як суб'єкта господарювання. Оцінюються такі фактори:

- Економічні показники підприємства.
- Інформаційні повідомлення в ЗМІ про діяльність підприємства.

Основними детермінантами ділового іміджу є:

- Ділова репутація – чесність або нечесність у здійсненні підприємницької діяльності.
- Показники ділової діяльності, такі як обсяг продажів, частка ринку, рівень інновацій, патентний захист, різноманітність товарів, гнучкість цінової політики, доступ до розподільчих мереж тощо.

Показник оцінки ділового іміджу дозволяє визначити, наскільки обізнана громадськість щодо підприємницької діяльності компанії.

Оцінка рейтингу впливу інформації на громадськість через ЗМІ є важливим інструментом формування іміджу підприємства. Рейтинг інформаційних повідомлень у ЗМІ відображає статус підприємства порівняно з його конкурентами.

Для визначення рейтингу впливу інформації на громадськість можна застосувати методологію, розроблену експертами аналітичного відділу

агентства «Publcity PR». Однак цей підхід має деякі обмеження:

1. Він призначений лише для оцінки рейтингу публічності.
2. Методологія дозволяє оцінити лише конкретне інформаційне повідомлення, без урахування загального впливу на громадськість.
3. Вона не враховує такі важливі фактори, як тираж публікацій чи величина впливу на аудиторію для кожного конкретного повідомлення та загальний ефект на громадську думку.

Комплексний підхід передбачає оцінку іміджу підприємства на основі не тільки друкованої інформації, а й іншої, розміщеної в засобах масової інформації. Підприємство, яке успішно створює позитивний імідж серед своїх співробітників та в суспільному середовищі, зазвичай досягає цього завдяки продуманій та добре організованій іміджевій кампанії. Це цілеспрямоване комплексне проведення заходів для створення та розповсюдження інформації, яка відображає соціально значущу діяльність підприємства, соціальну корисність його продуктів чи послуг, а також гуманітарні й інші акції.

Процес починається з уточнення цілей, визначення змісту та вибору основних інструментів. Далі відбувається реалізація запланованих заходів: регулярне публікування звітів, встановлення відносин з асоціаціями покупців, громадськими організаціями, публікація некомерційних статей у пресі, розповсюдження відеофільмів, організація громадських та благодійних ініціатив.

Комплексна оцінка іміджу підприємства здійснюється з урахуванням усіх визначених вище показників. Імідж підприємства формується протягом певного періоду і відображає результат впливу факторів, які визначають його репутацію. Ці фактори є наслідком маркетингових комунікацій, проведених підприємством за цей час. Кожне підприємство може оцінити свої сильні та слабкі сторони іміджу з конкретних аспектів діяльності, таких як:

- управлінські практики,
- прибутковість,
- використання сучасних технологій,

- соціальна відповідальність,
- якість обслуговування споживачів [45, с. 194].

У більшості підприємств імідж змінюється поступово, якщо на нього не здійснюється значний вплив. Такий вплив може бути досягнутий через цілеспрямовану рекламну кампанію або через широке висвітлення підприємства в засобах масової інформації, особливо коли воно набуває особливого значення для галузі. Проте для більшості підприємств такі ситуації трапляються рідко. Тому для моніторингу ставлення населення до підприємства зазвичай достатньо щорічного аналізу громадської думки, навіть для найбільших компаній. Цей аналіз може бути доповнений спеціальними опитуваннями за темами, що є важливими для підприємства.

Підсумовуючи думки авторів щодо методичних підходів до дослідження іміджу підприємства, можна зазначити, що на сьогодні, на жаль, не існує єдиної методики, яка була б здатна комплексно оцінити імідж підприємства.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ІМІДЖУ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «ВІММ-БІЛІЛЬ-ДАНН УКРАЇНА»**

### **2.1. Характеристика діяльності підприємства та його основні показники фінансово-господарської діяльності**

PepsiCo є одним із провідних учасників українського ринку харчових продуктів і напоїв. Компанія здійснює свою діяльність через три виробничі підприємства: два з них розташовані у Миколаївській області та спеціалізуються на виробництві снеків і безалкогольних напоїв, третє — молокопереробний завод у Київській області, де наразі виготовляється дитяче харчування, молочна продукція та соки.

На ринку сокової продукції PepsiCo утримує лідируючі позиції завдяки добре знаним брендам «Сандора» та «Садочок». У сегменті газованих напоїв портфель компанії включає Pepsi, 7UP, Mirinda, а також холодний чай Lipton Ice Tea. Водночас компанія є вагомим гравцем у категорії снеків, представивши споживачам такі торгові марки, як Lay's, Cheetos, Doritos, ХрумTeam.

PepsiCo також впевнено займає позиції на ринку молочних продуктів, пропонуючи продукцію під брендами «Чудо», «Слов'яночка», «Марійка». Важливу роль у продуктовій лінійці компанії відіграє дитяче харчування під брендом «Агуня» [17].

Таблиця 2.1

## Загальна характеристика підприємства

| Зміст необхідних відомостей                                             | Інформація щодо конкретного підприємства                                                                                                                                                                                |
|-------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Повна та скорочена назва підприємства                                   | Приватне акціонерне товариство "Вімм-Білл-Данн Україна"<br>ПрАТ "ВБД Україна"                                                                                                                                           |
| Поштова та юридична адреси підприємства                                 | вул.Промислова, 7, м.Вишневе, Києво-Святошинський район, Київська область, Україна, 08132                                                                                                                               |
| Реєстр                                                                  | код за ЄДРПОУ: 00445937                                                                                                                                                                                                 |
| Перелік засновників юридичної особи реєстр акціонерів згідно з реєстром | Адреса засновника: виданим депозитарієм ПРАТ "Всеукраїнський депозитарій цінних паперів" (код з ЄДРПОУ, м. Київ, вул. Тропініна, -г).<br>Розмір внеску до статутного фонду: 133 766 922,35 грн<br>Частка (%): 100,0000% |
| Уповноважені особи                                                      | ПУГАЄВА ЛЮДМИЛА АНАТОЛІЇВНА — керівник та представник                                                                                                                                                                   |

Джерело: [18]

Приватне акціонерне товариство «Вімм-Білл-Данн Україна» спеціалізується на переробці молока, а також виробництві масла та сиру. Юридична та фактична адреса підприємства — м. Вишневе, Київська область. Компанія не перебуває в процесі припинення діяльності. Водночас, згідно з даними фінансового моніторингу, її господарська діяльність виявляє ознаки ризику, що потребує додаткової уваги під час співпраці з контрагентами.

ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна» входить до складу PepsiCo, одного з лідерів світового ринку харчових продуктів та напоїв. У межах українського представництва PepsiCo компанія володіє Київським молочним заводом, розташованим у м. Вишневе. У минулому до структури компанії також входив Харківський молочний комбінат, який на даний момент уже не є її активом.

PepsiCo формулює свою місію як прагнення «викликати більше посмішок із кожним ковтком та кожним укусом». Ця ідея втілюється через

стратегію per+ (PepsiCo Positive) — інтегрований підхід до досягнення сталого розвитку, що поєднує економічне зростання, відповідальність перед суспільством і турботу про навколишнє середовище.

ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна» приділяє значну увагу забезпеченню високої якості продукції. Молочна сировина, яка надходить від постачальників, проходить ретельну перевірку у двох лабораторіях: мікробіологічній та хімічній. Контроль охоплює відповідність фізико-хімічним, мікробіологічним і санітарно-гігієнічним показникам, що гарантує безпеку та якість кінцевого продукту.

Система якості та стратегічні орієнтири ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна»

Компанія ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна» надає першочергового значення якості та безпеці продукції. У 2008 році на підприємстві в м. Київ було впроваджено Систему менеджменту якості відповідно до вимог міжнародного стандарту ISO 9001:2008. Подальшим кроком стало отримання у 2010 році сертифіката ISO 22000:2005, що підтверджує відповідність системи безпеки харчових продуктів міжнародним нормам.

Компанія здійснює виробництво під відомими торговими марками, серед яких:

- «Слов'яночка»,
- «Чудо»,
- «Машенька»,
- а також дитяче молочне харчування «Агуша».

Щорічно переробляється понад 175 тис. тонн молока, що свідчить про значні виробничі потужності компанії. Стратегія компанії полягає в організації виробництва безпосередньо в регіонах споживання продукції, що дозволяє оптимізувати логістичні витрати та забезпечити свіжість молочних продуктів.

Основною стратегічною метою компанії є забезпечення споживачів високоякісними та доступними молочними продуктами, які відповідають

вимогам сучасного харчування. При цьому кожне підприємство у складі компанії має свою специфіку, але всі вони об'єднані спільними стандартами якості.

Місія компанії полягає у забезпеченні споживачів смачними та корисними продуктами, що призначені для всієї родини. Ця ціннісна орієнтація є фундаментом бренду та ключовим елементом його позитивного іміджу на українському ринку.

У таблиці нижче представлено основні фінансово-економічні показники діяльності підприємства

*Таблиця 2.2*

Основні економічні показники діяльності підприємства.

| Показник                                                   | 2021 р  | 2022 р  | 2023 р  |
|------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|
| Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.           | 372 366 | 409 536 | 439 990 |
| Валовий прибуток, тис. грн.                                | 35 838  | 41 928  | 63 242  |
| Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн. | (6 435) | 774     | 11 854  |

Джерело: [19, 20]

Аналіз фінансових показників ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна» свідчить про позитивну динаміку чистого доходу та валового прибутку протягом останніх трьох фінансових років. Ця тенденція відображає стабільне зростання компанії та її адаптивність до змін ринкового середовища. Для комплексного аналізу ринкових позицій підприємства доцільно врахувати такі ключові аспекти:

1. Тенденції споживчого попиту

Зміни у споживчих вподобаннях. Зростає інтерес до продукції, що відповідає трендам здорового харчування (органічні, безлактозні, зниженої жирності продукти). Це вимагає адаптації асортименту до нових потреб цільової аудиторії.

Цінова чутливість. Через високу залежність попиту на молочну

продукцію від змін цін, необхідно враховувати еластичність цін при формуванні маркетингової та збутової політики.

## 2. Аналіз конкурентного середовища

Основні гравці ринку. До ключових конкурентів належать компанії «Молокія», «Рошен», «Кормотех» та інші, які активно розвивають бренд і логістику.

Порівняльна перевага. Необхідно порівняти такі параметри, як рівень якості продукції, ширина асортименту, цінова політика, маркетингові активності та імідж бренду.

## 3. Регуляторне середовище

Державне регулювання. Молочна промисловість в Україні підпадає під суворий контроль з боку органів санітарного, ветеринарного та екологічного нагляду.

Актуалізація стандартів. Зміни в законодавстві (наприклад, гармонізація з європейськими стандартами) вимагають постійного оновлення технічної та документаційної бази підприємства.

## 4. Технологічні інновації

Новітні технології. Впровадження сучасних методів переробки молока, удосконалення пакування та логістики може істотно знизити витрати та підвищити конкурентоспроможність.

Інвестиції у виробництво. Автоматизація процесів і цифрові рішення (наприклад, для відстеження якості) стають дедалі важливішими для збереження позицій на ринку.

## 5. Фінансовий стан галузі

Собівартість та маржинальність. Для глибокої оцінки ефективності діяльності підприємства доцільно проаналізувати показники рентабельності, витрати на логістику, маркетинг, а також фінансові ризики.

Операційна ефективність. Необхідно оцінити коефіцієнти ліквідності, оборотності активів та структуру витрат підприємства.

## 6. Можливості виходу на нові ринки

Регіональна експансія. Збільшення обсягів реалізації в інших областях України або країнах СНД може забезпечити нові джерела доходу.

Експортний потенціал. Продукти з високим рівнем якості мають потенціал виходу на міжнародні ринки (наприклад, країн ЄС або Близького Сходу), за умови відповідності регуляторним вимогам.

Інструменти для подальшого стратегічного аналізу:

SWOT-аналіз: дозволяє виявити сильні й слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості та загрози.

PEST-аналіз: допомагає оцінити політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори, що впливають на діяльність підприємства.

Конкурентний аналіз (модель Портера): дозволяє визначити силу конкурентного тиску, потенціал нових гравців та вплив постачальників і споживачів на ринок.

Комплексний аналіз ринку, динаміки фінансових показників та зовнішнього середовища дозволяє ПрАТ «Вімм-Білль-Данн Україна» сформулювати стратегічну дорожню карту розвитку, що враховує як внутрішні ресурси, так і галузеві виклики. Такий підхід сприятиме зміцненню конкурентних позицій підприємства на молочному ринку України.

## **2.2 Аналіз ринку молочної продукції України**

Протягом останнього десятиліття харчова та переробна промисловість України посіла провідне місце серед ключових галузей національної економіки. У 2023 році частка харчової промисловості у загальному обсязі реалізованої промислової продукції становила 20,4%, що на 1% перевищує показник попереднього року. Це дозволяє галузі впевнено утримувати третю позицію серед основних секторів економіки України — після переробної промисловості загалом та енергетичного сектору (електроенергія і газопостачання) [27].

Окрему увагу заслуговує молочна галузь, яка упродовж 2008–2020 років зазнавала серйозних викликів. Основні проблеми цього періоду були спричинені такими факторами, як:

- зниження внутрішнього виробництва молока;
- зростання імпорту молочних продуктів, особливо з країн ЄС;
- падіння міжнародного попиту, зокрема на українське сухе молоко та масло;
- нестабільна макроекономічна ситуація та девальвація гривні, що позначались на собівартості виробництва.

Втім, уже в 2015–2016 роках почалось поступове відновлення експортної активності, що стало стимулом для модернізації виробничих потужностей та підвищення конкурентоспроможності української молочної продукції. Завдяки відкриттю нових ринків збуту та адаптації виробників до вимог міжнародних стандартів, експорт молочної продукції зростає, а галузь демонструвала ознаки стабілізації.

Таким чином, незважаючи на складнощі перехідного періоду, молочна промисловість України продовжує відігравати важливу роль у структурі агропромислового комплексу країни, забезпечуючи продовольчу безпеку та підтримуючи експортний потенціал національної економіки.

Ключові тенденції на ринку молочних продуктів України

Зниження експорту та підвищення імпорту:

Зниження експорту молочних продуктів між 2008 та 2013 роками було наслідком низки економічних факторів, зокрема економічної нестабільності, падіння попиту на зовнішніх ринках, а також різкого зниження вартості продукції через девальвацію гривні.

З 2014 року почався поступовий зріст імпорту молочних продуктів, що відображає зростаючий дефіцит вітчизняного виробництва, яке не здатне задовольнити потреби внутрішнього ринку. Імпорт молочних продуктів зріс на 82% у 2020 році, тоді як експорт зменшився на 6%.

Відновлення індексу промислового виробництва:

Позитивне зростання індексу виробництва на 2,3% у 2020 році порівняно з попереднім роком є свідченням того, що молочна галузь адаптується до умов нестабільного зовнішнього попиту та зростаючої конкуренції на внутрішньому ринку.

Негативне сальдо експортно-імпортних операцій:

В Україні спостерігається негативне сальдо у зовнішній торгівлі молочними продуктами, що означає, що країна стала нетто-імпортером молочних товарів. Це може свідчити про недостатню конкурентоспроможність українських виробників на міжнародних ринках у порівнянні з імпортними товарами.

Рекомендації для підприємств молочної галузі України

Зміцнення внутрішнього виробництва:

Враховуючи зростання імпорту, підприємства повинні зосередитись на підвищенні ефективності виробництва та удосконаленні якості продукції, щоб зберегти свою частку на ринку та зменшити залежність від імпортованої продукції.

Інвестиції в нові технології, зокрема в інноваційні методи переробки молока та створення нових видів продукції, можуть допомогти підвищити конкурентоспроможність на внутрішньому ринку.

Активізація експорту:

Для підвищення конкурентоспроможності на міжнародних ринках важливо зосередитись на країнах із високим попитом на молочну продукцію. Окрім того, треба особливу увагу приділяти стандартам якості та сертифікації продукції, які допоможуть отримати доступ до нових ринків.

Маркетингові стратегії:

Зважаючи на зростання імпорту, важливо активно працювати над формуванням позитивного іміджу українських молочних брендів як конкурентоспроможних на зовнішньому ринку. Це може включати:

Рекламні кампанії, акції, співпраця з великими роздрібними мережами та активне використання маркетингових інструментів для підвищення

лояльності споживачів.

Позиціонування українських молочних продуктів як якісних та екологічно чистих, що допоможе створити унікальну пропозицію на ринку.

Підтримка державних ініціатив:

Оскільки ринок молочних продуктів в Україні значною мірою залежить від державного регулювання, підприємства повинні активно брати участь у державних програмах підтримки агропромислового комплексу, а також в ініціативах з розвитку експортних можливостей.

Державні субсидії, фінансування програм модернізації та підтримка експорту можуть допомогти підприємствам підвищити конкурентоспроможність і стати більш стійкими до зовнішніх економічних факторів.

Ці заходи допоможуть підприємствам адаптуватися до змін на ринку молочної продукції і створити стійку базу для подальшого розвитку [27].

Загальна характеристика ринку молочної продукції України

Ринок молочної продукції в Україні є важливим сегментом агропродовольчого комплексу. Він охоплює широкий спектр товарів, серед яких:

- молоко,
- сметана,
- кефір,
- йогурти,
- сир,
- масло,
- згущене молоко та інші продукти переробки.

Внутрішній ринок формується як за рахунок вітчизняного виробництва, так і через імпорту. Однак частка імпорту є обмеженою, і основну частину молочної продукції забезпечує саме вітчизняний сектор.

Тенденції та особливості розвитку ринку молочної продукції

Упродовж останніх років ринок молочних продуктів в Україні

демонструє стабільну, проте помірну динаміку зростання. Основні фактори, що визначають цей тренд:

Зниження обсягів сировинної бази через скорочення поголів'я корів у приватних господарствах.

Зростання попиту на продукти з доданою вартістю (наприклад, функціональні йогурти, безлактозне молоко, органічні продукти).

Переорієнтація споживача на продукцію середнього та преміального сегменту, що визначає зміни в попиті на більш дорогі та якісні молочні продукти.

Збільшення ролі національних торгових мереж, які не тільки диктують умови ціноутворення, але й визначають значну частину асортименту продукції, доступної на ринку.

#### Структура виробництва молочної продукції

Переважну частину молочної продукції в Україні виробляють великі та середні підприємства. Проте частка молока, яке виробляється в домогосподарствах, залишається значною. Основними гравцями на ринку є такі компанії:

- "Галичина"
- "Лакталіс"
- "Молочний альянс"
- "Вімм-Білл-Данн"
- "Яготинське"

Ці компанії мають значний вплив на формування цін та асортименту на ринку, а також на стабільність поставок продукції.

#### Експорт та імпорт молочних продуктів

Україна залишається нетто-експортером молочної продукції, хоча основними експортними позиціями є сухе молоко, сири та масло.

Основні ринки збуту української молочної продукції — це країни Азії, Північної Африки та СНД.

Імпорт зосереджений, переважно, на сирній продукції з Польщі та країн

ЄС, що демонструє високий попит на якісні молочні продукти за кордоном, але також створює конкуренцію для вітчизняних виробників.

Проблеми та виклики галузі молочної продукції

Зниження поголів'я ВРХ:

Скорочення поголів'я великої рогатої худоби (ВРХ) в Україні призводить до обмеження доступу до якісної сировини, що може погіршити якість та обсяги виробництва молока.

Нерівномірна якість молока:

Проблеми з якістю молока, зокрема в сільських господарствах, де виробники можуть не дотримуватись стандартів для забезпечення необхідної якості сировини для переробки.

Висока енергозалежність та інфляційний тиск:

Вплив високих цін на енергоносії та інфляційний тиск сприяє збільшенню собівартості виробництва, що може призвести до зростання цін для кінцевих споживачів.

Недостатній рівень інновацій:

Слабке впровадження сучасних технологій та інноваційних методів виробництва, що може обмежити конкурентоспроможність українських молочних продуктів на зовнішніх ринках, де технології та інновації стають важливим критерієм для вибору товарів.

Позитивні тренди на ринку молочної продукції в Україні

Збільшення споживання молока на душу населення

Стійкий попит на молочну продукцію є важливим сигналом для галузі, навіть попри зменшення чисельності населення. Це створює можливості для підприємств, щоб орієнтуватися на здорове харчування — зменшення цукру у продуктах, випуск органічної продукції, що відповідає сучасним споживчим трендам.

Такий попит також відкриває можливості для диверсифікації продукції, пропонуючи нові види молочних товарів, що користуються попитом на ринку.

Зменшення конкуренції завдяки закриттю малих підприємств

Зменшення кількості малих молокопереробних підприємств може стати позитивним фактором для великих гравців на ринку, оскільки це знижує конкурентний тиск. Відсутність конкуренції дозволяє зберігати стабільні ринкові позиції і активно розвивати виробничі потужності.

Концентрація підприємств допомагає знижувати витрати на виробництво, збільшуючи ефективність і конкурентоспроможність на міжнародних ринках.

Можливості для зростання за рахунок переробки молока

Хоча тільки 38,8% молока переробляється, це дає потенціал для значного збільшення обсягів переробки. Створення нових молокопереробних потужностей та інвестування в ефективні технології може дозволити підприємствам розширити асортимент і підвищити прибутковість.

Інвестиції в технології переробки молока дозволяють створювати більш додану продукцію, таку як йогурти, сири, молочні десерти, що має більший попит на ринку.

Проблеми та можливі напрямки розвитку на ринку молочної продукції

Низька частка переробленого молока

38,8% молока переробляється на підприємствах, що відкриває значні можливості для збільшення обсягів переробки. Частина молока йде на споживчий ринок у вигляді сирого молока, що не дозволяє повністю реалізувати потенціал галузі.

Інвестування в розширення переробки молока на підприємствах, у тому числі в виробництво функціональних та здорових продуктів, допоможе покращити економічні показники та збільшити асортимент продукції.

Диверсифікація асортименту продукції

Оскільки значна частина молока не переробляється, підприємствам слід звернути увагу на структуру асортименту. Розвиток нових молочних продуктів, таких як здорові або функціональні продукти (безлактозні, збагачені вітамінами та пробіотиками), відкриє нові ринкові ніші.

Така диверсифікація дозволяє зайняти свою нішу на ринку здорового

харчування, що стає дедалі популярнішим серед споживачів.

#### Адаптація до змінюваних споживчих тенденцій

Спостерігається зростання попиту на органічні та натуральні продукти, тому підприємствам може бути вигідно збільшити виробництво молочних продуктів із натуральних інгредієнтів, зокрема органічного молока.

Зростаючий інтерес до рослинних альтернатив молока також може стати важливим напрямком розвитку. Оскільки споживачі все більше шукають рослинні молочні продукти, підприємствам варто швидко адаптуватися до цього тренду, розширюючи асортимент альтернатив, таких як мигдальне, соєве чи вівсяне молоко.

#### Рекомендації для подальшого розвитку молочної галузі:

##### Інвестувати в нові технології для переробки молока

Вклади в сучасні технології переробки дозволять знизити залежність від сировини, що не переробляється, а також збільшити обсяги вироблених продуктів. Використання інноваційних підходів у виробництві допоможе покращити якість та ефективність виробництва, зменшуючи витрати на сировину та енергію.

Інвестування в енергозберігаючі та екологічно чисті технології також дозволить знизити вплив на довкілля і підвищити енергоефективність підприємства.

##### Диверсифікація асортименту та продуктів

Для залучення різних сегментів споживачів підприємствам слід приділяти увагу розвитку продуктів із високою доданою вартістю, таких як органічні продукти, йогурти, сири, молочні десерти та інші спеціалізовані товари.

Розвиток здорових та функціональних продуктів, таких як безлактозні або збагачені вітамінами молочні продукти, дозволить зайняти нішу на ринку здорового харчування, що постійно зростає.

Важливо також збільшити виробництво преміальних молочних продуктів, які відповідають новим споживчим тенденціям.

### Залучення до ринку міжнародних споживачів

Оскільки внутрішній ринок стикається з певними викликами, підприємствам варто спрямувати зусилля на збільшення експорту молочних продуктів в країни ЄС, Азії та інші регіони, де є попит на якісну продукцію.

Для цього підприємства повинні покращити стандарти якості та сертифікацію продукції, щоб відповідати вимогам міжнародних ринків. Розвиток експортних каналів та розширення міжнародної присутності на виставках та в торгових мережах допоможе вивести українську молочну продукцію на нові ринки.

Зважаючи на наявні позитивні фактори (зростання споживання молока, зниження конкуренції на внутрішньому ринку), молочна галузь України має значний потенціал для розвитку. Однак для досягнення сталого зростання та покращення конкурентоспроможності необхідно зосередити увагу на:

- підвищенні переробки молока,
- вдосконаленні асортименту продукції,
- інвестиціях у новітні технології,
- активній експортній діяльності.

Ці кроки дозволять підприємствам не лише зміцнити свої позиції на внутрішньому ринку, а й досягти успіху на міжнародній арені.

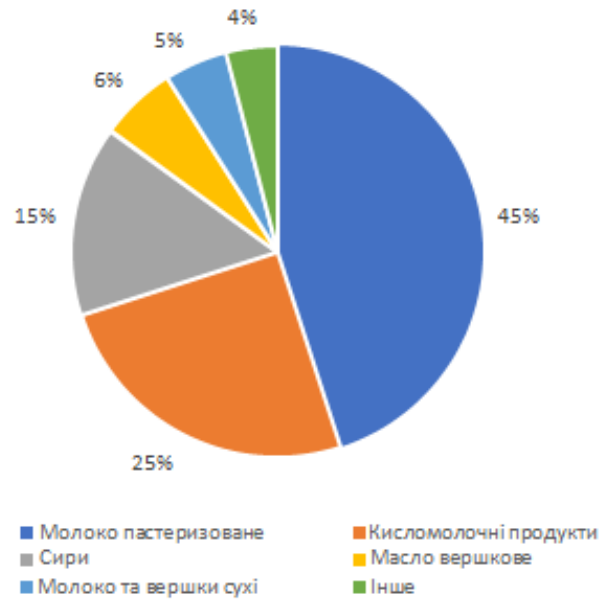


Рис. 2.3 Асортимент молокопереробних підприємств [26].

Загальний аналіз молочної галузі України в 2024 році вказує на кілька важливих моментів, що характеризують поточний стан та перспективи розвитку:

1. Виклики, з якими зіштовхуються виробники молока:

Перебої в постачанні електроенергії через обстріли та інші проблеми, що впливають на виробничі потужності.

Погодні аномалії, які знижують врожай кормів і негативно позначаються на здоров'ї тварин.

Логістичні труднощі, пов'язані з інфраструктурними проблемами.

Несприятлива кон'юнктура на зовнішніх ринках, що також позначається на експорті молочних продуктів.

2. Проблеми і позитивні тенденції у виробництві молока:

Зниження виробництва молока (3% зниження обсягів надоїв порівняно з 2023 роком) та зменшення поголів'я корів у промисловому секторі, хоча сільськогосподарські підприємства продовжують нарощувати виробництво.

Очікуваний зріст виробництва молока у господарствах на 5% до 2023 року (3,1 млн тонн), що може покращити загальний стан галузі.

### 3. Ціни та рентабельність:

Подорожчання молочної сировини у другому півріччі 2024 року знизило рентабельність для багатьох переробників. Однак, високі заробітки виробників молока сприяли інвестиціям у модернізацію заводів та технологічні покращення.

### 4. Зовнішня торгівля:

Експорт молочних продуктів зріс на 8% в обсягах та на 14% у грошовому вимірі, що свідчить про збереження конкурентоспроможності української молочної продукції.

Імпорт молочних продуктів залишився на стабільному рівні з незначним зростанням, що також підкреслює позитивний експортний баланс.

### 5. Споживчі тенденції:

Попит на рослинне молоко зростає, що вказує на зміну споживчих переваг у бік альтернативних молочних продуктів. Очікується приріст ринку рослинного молока на 10-18% у 2024 році.

### 6. Перспективи розвитку галузі:

Зважаючи на негативні фактори, такі як скорочення поголів'я корів і зниження виробництва молока, галузь має потенціал для подальшого розвитку за рахунок модернізації виробництва та державної підтримки.

Перспективи галузі також пов'язані з розширенням експортних ринків і підвищенням конкурентоспроможності на зовнішньому ринку.

Молочна галузь України має значний потенціал для розвитку, зокрема завдяки експортному потенціалу та попиту на альтернативні продукти. Водночас, для подолання поточних проблем, необхідно спрямувати зусилля на інвестиції в технологічну модернізацію, підтримку виробників та пошук нових експортних ринків.

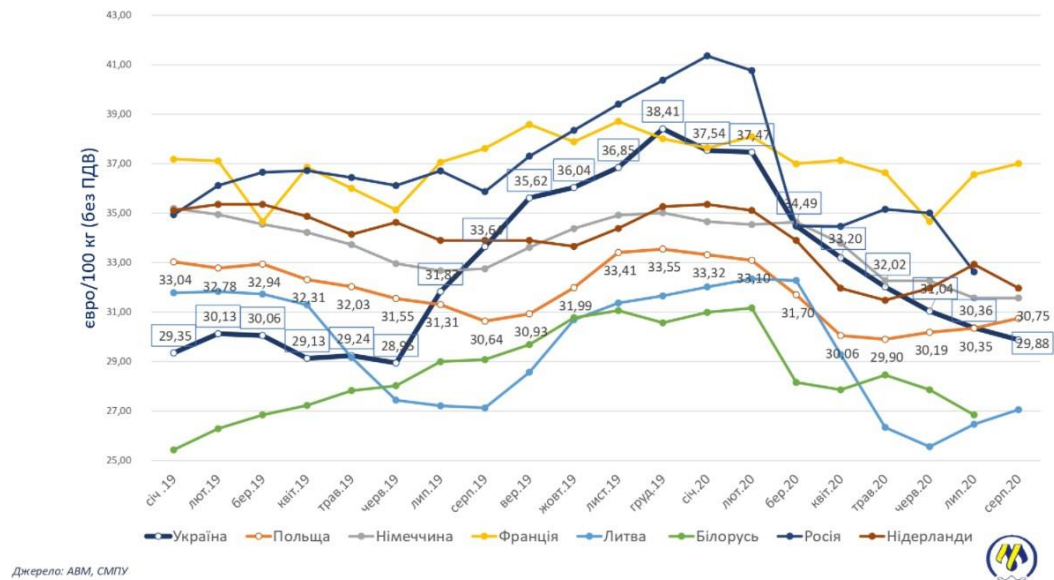


Рис. 2.4 Динаміка цін на молоко в Україні та країнах-сусідах [28].

Наразі спостерігається помітна стабільність цін на внутрішньому ринку, а також вплив девальвації національної валюти, що створює вигідні умови як для споживачів, так і для виробників молочних продуктів. Щодо структури молокопереробної галузі, слід відзначити, що серед 192 зареєстрованих заводів в Україні близько 80% ринку контролюється лише 50 підприємствами, значна частина з яких входить до складу великих агропромислових холдингів [26].

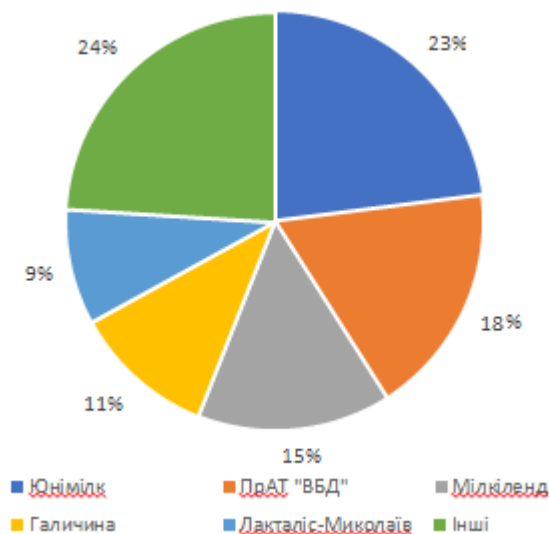


Рис. 2.5 Розподіл частки ринку українських підприємств, що займаються

переробленням молока [26].

Отже, ПрАТ «Вімм-Білл-Данн», яка вже контролює значні 18% ринку, має реальний потенціал збільшити свою частку за рахунок дрібних виробників, які разом утримують 24% ринку. Один із основних принципів компанії — пропонувати споживачам широкий асортимент високоякісної продукції — чудово відповідає як поточним, так і майбутнім трендам розвитку галузі. Як зазначає В. Чигаровський, голова Спілки молочних підприємств України, у найближчому десятилітті ключовими напрямками розвитку ринку стануть зміна маркетингових стратегій, впровадження інновацій, орієнтація на нові смаки споживачів і розширення асортименту, що відкриває нові можливості для «Вімм-Білл-Данн» у зміцненні своїх позицій [28].

### **2.3. Конкурентний аналіз ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна»**

Для повноцінного конкурентного аналізу ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна» важливо розглядати його конкурентний імідж через дві основні складові — внутрішню та зовнішню.

Внутрішній імідж компанії охоплює внутрішньокорпоративні процеси і заснований на її приналежності до транснаціональної корпорації PepsiCo, однієї з найбільших харчових компаній у світі. Це забезпечує високі стандарти управління, жорсткий контроль якості, фінансову стабільність і доступ до глобальних технологій і ресурсів. У 2019 році 23 бренди PepsiCo перевищили обсяг продажів \$1 млрд у роздрібному продажі, а сама корпорація реалізує продукцію в більш ніж 200 країнах, маючи річний обсяг продажів \$63 млрд. В Україні PepsiCo не лише є лідером у галузі, але й одним із найбільших інвесторів і податкових резидентів, що підкреслює її стабільність, довіру та масштаби впливу на національний ринок [21].

Зовнішній імідж ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна» формується під впливом глобальної репутації PepsiCo та її сталих бізнес-принципів. Компанія

керується філософією «Перемагати відповідально», що передбачає збалансований підхід до досягнення комерційного успіху та соціальної відповідальності. Це проявляється в раціональному використанні природних ресурсів, турботі про довкілля та підтримці сталого розвитку громад, де вона працює. Такий підхід зміцнює довіру до компанії з боку суспільства та партнерів, формуючи позитивний соціальний імідж.

Крім того, статус ПрАТ «Вімм-Білль-Данн Україна» як одного з найкращих роботодавців в Україні за версією Top Employers Institute є важливим елементом її зовнішньої привабливості. Експерти відзначили високий рівень корпоративної культури, відкритість до різноманіття, конкурентоспроможну систему компенсацій та ефективні механізми адаптації у кризових ситуаціях, зокрема під час пандемії COVID-19.

Такий зовнішній імідж дозволяє ПрАТ «Вімм-Білль-Данн Україна» не лише залучати висококваліфіковані кадри, а й зміцнювати свою репутацію як стабільного, надійного та соціально відповідального гравця на ринку [22].

У зовнішньому конкурентному іміджі компанії значну роль відіграє портфельна стратегія «дім брендів», що передбачає акцент на конкретних торгових марках, а не на ім'ї материнської компанії. Це означає, що споживачі більше знайомі з брендами, такими як «Чудо», «Слов'яночка», «Агуша», «Машенька», ніж з самим підприємством. Така стратегія дозволяє адаптувати маркетингові підходи кожного бренду під різні сегменти ринку, що підвищує їхню гнучкість.

Наприклад, у сегменті десертних йогуртів ТМ «Чудо» конкурує з ТМ «Даніссімо» (Danone) та ТМ «Дольче» (Лакталіс). Аналіз конкурентів у цій категорії зазвичай ґрунтується на таких ключових факторах успіху, як:

- смак і якість продукту;
- ціна;
- упаковка та зручність споживання;
- рівень впізнаваності бренду;
- інноваційність асортименту;

- асоціації з брендом (довіра, сімейність, «преміальність» тощо).

Для детального оцінювання цих факторів зазвичай використовують фокус-групи, глибинні інтерв'ю або масові опитування, що дозволяє зрозуміти суб'єктивне сприйняття споживачів. Хоча такі оцінки ґрунтуються на думках респондентів, вони є достатньо репрезентативними, якщо опитування проводиться на правильно вибраній вибірці.

В даному аналізі використано консолідовану думку 12 опитаних споживачів. Результати представлені у наступних таблицях.

*Таблиця 2.4*

Фактори конкурентоспроможності ТМ Чудо (база)

| Параметри порівняння | Ринок |            |        |
|----------------------|-------|------------|--------|
|                      | База  | Конкуренти |        |
|                      |       | Даніссімо  | Дольче |
| Якість               | 10    | 10         | 10     |
| Доступність          | 8     | 9          | 10     |
| Унікальність         | 10    | 8          | 5      |
| Асортимент           | 7     | 10         | 8      |
| Реклама              | 10    | 10         | 10     |
| Імідж виробника      | 8     | 10         | 9      |

*Розраховано авторами на основі результатів опитування.*

Таблиця 2.5

## Розрахунок конкурентоспроможності ТМ Чудо (база)

| Фактори конкурентоспроможності | Вагомість параметра | База  |                | Конкуренти |                |        |                |
|--------------------------------|---------------------|-------|----------------|------------|----------------|--------|----------------|
|                                |                     |       |                | Даніссімо  |                | Дольче |                |
|                                | $A_i$               | $P_i$ | $A_i P_i$      | $P_i$      | $A_i P_i$      | $P_i$  | $A_i P_i$      |
| 1. Доступність                 | 0,2                 | 0,8   | 0,16           | 0,9        | 0,18           | 1      | 0,2            |
| 2. Унікальність                | 0,2                 | 1     | 0,2            | 0,8        | 0,16           | 0,5    | 0,1            |
| 3. Асортимент                  | 0,3                 | 0,7   | 0,21           | 1          | 0,3            | 0,8    | 0,24           |
| 4. Імідж виробника             | 0,3                 | 0,8   | 0,24           | 1          | 0,3            | 0,9    | 0,27           |
| $\sum A_i P_i$                 | $\sum 1,0$          | 3,7   | $\sum$<br>0,81 | 3,9        | $\sum$<br>0,94 | 3,6    | $\sum$<br>0,81 |

Розраховано авторами на основі результатів опитування.

де  $A_i$  – вагомість параметра;

$P_i$  – ранжування значення параметра (до 1);

$A_i P_i$  – показники конкурентоспроможності.

Підсумовуючи, зазначимо, що ринок характеризується відносно рівномірним розподілом конкурентоспроможності між основними учасниками, кожен з яких займає стабільну позицію з часткою в межах 30–40%.

Для наочності проведеного аналізу зобразимо показники на радіальній діаграмі, що відображає рівень конкурентоспроможності ТМ «Чудо» ПрАТ «Вімм-Білл-Данн» у порівнянні з ключовими брендами-конкурентами.

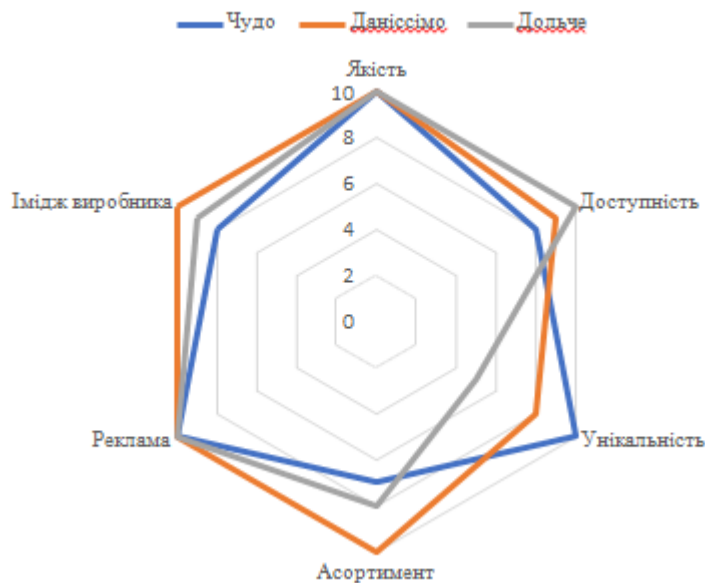


Рис. 2.6 Радіальна діаграма конкурентоспроможності ТМ Чудо ПрАТ «ВБД» у порівнянні з основними ТМ конкурентів (розраховано авторами на основі результатів опитування).

Отже, за результатами проведеного аналізу конкурентоспроможності в категорії десертних йогуртів, ТМ «Чудо», яка належить ПрАТ «ВБД», займає друге місце разом із ТМ «Дольче», поступаючись лише ТМ «Даніссімо» (Danone). Основні слабкі сторони, що зумовлюють це відставання, включають:

- обмежений асортимент продукції, що зменшує вибір для споживачів;
- низька представленість у торговельних мережах порівняно з Danone;
- менша впізнаваність іміджу виробника, оскільки бренд Danone має глобальну репутацію в сфері молочної продукції.

Проте, ТМ «Чудо» має значний конкурентний фактор у вигляді унікальної текстури продукту, що вирізняє його на ринку та сприяє споживчій лояльності.

Для детальнішої оцінки конкурентоспроможності ПрАТ «ВБД» варто застосувати методику ефективної конкуренції, яка передбачає комплексну оцінку підприємства за чотирма ключовими критеріями:

Ефективність виробничої діяльності — оцінка завантаженості потужностей, собівартості, продуктивності праці.

Фінансовий стан — аналіз рентабельності, ліквідності, платоспроможності та обігу капіталу.

Ефективність організації збуту — оцінка якості логістики, охоплення роздрібною мережі, гнучкості ціноутворення та рівня просування.

Конкурентоспроможність товару — оцінка ключових факторів успіху (КФУ): якість, ціна, інноваційність, впізнаваність бренду, упаковка, споживчі характеристики [29].

Таблиця 2.6

Оцінка ККО ПрАТ «ВБД» за 2021-2023 рр.

| Розрахунок одиничних показників КСП                              |        |        |        |          |          |          |          |
|------------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|----------|----------|----------|----------|
| Показник                                                         | 2021   | 2022   | 2023   | % зміни  |          | Бали     |          |
|                                                                  |        |        |        | 2022 рік | 2023 рік | 2022 рік | 2023 рік |
| 1. Показник ефективності виробничої діяльності підприємства (ЕВ) |        |        |        |          |          |          |          |
| Показник витрат на одиницю продукції (РВ)                        | -0.77  | -0.90  | -0.85  | -12.81   | 4.27     | 11       | 10       |
| Показник фондівддачі (Ф)                                         | 0.82   | 0.60   | 0.61   | -21.82   | 1.00     | 8        | 10       |
| Рентабельність товарної продукції (РТ), %                        | -0.35  | -0.11  | -0.17  | 23.65    | -5.57    | 12       | 10       |
| Продуктивність праці (ПП)                                        | 637.33 | 576.00 | 796.27 | -61.33   | 220.27   | 5        | 15       |
| 2. Показники фінансового положення (стану) підприємства (ФС)     |        |        |        |          |          |          |          |
| Коефіцієнт автономії (КА)                                        | 0.38   | 0.33   | 0.34   | -5.36    | 0.82     | 10       | 10       |
| Коефіцієнт покриття                                              | 0.70   | 0.87   | 0.97   | 16.58    | 10.67    | 11       | 11       |

|                                                     |       |       |       |       |        |    |    |
|-----------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|--------|----|----|
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)              | 0.00  | 0.00  | 0.00  | -0.10 | 0.03   | 10 | 10 |
| Коефіцієнт оборотності (КО)                         | 0.58  | 0.55  | 0.52  | -2.57 | -2.96  | 10 | 10 |
| 3. Показники ефективності організації збуту (ЕЗ)    |       |       |       |       |        |    |    |
| Рентабельність продажу (РП), %                      | -0.09 | 0.38  | 0.25  | 9.58  | -37.89 | 10 | 7  |
| Затовареність готовою продукцією (КЗ)               | -0.96 | -0.94 | -0.97 | 94.57 | 93.46  | 5  | 5  |
| Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (КВ) | 2.00  | 2.50  | 3.00  | 0.50  | 0.50   | 10 | 10 |
| Коефіцієнт ефективності реклами (КР)                | -0.06 | 0.02  | 0.24  | 0.08  | 0.22   | 10 | 10 |
| Критерій конкурентоспроможності:                    |       |       |       |       |        |    |    |
| Якість                                              | 3.00  | 3.00  | 3.00  | 0.00  | 0.00   | 10 | 10 |
| Ціна                                                | 2.00  | 2.00  | 2.00  | 0.00  | 0.00   | 10 | 10 |

Джерело: розраховано авторами на основі [19] , [20]

Згідно з поданими розрахунками, можна зробити наступні висновки:

Для звітнього року:

ЕВ2022 = 10,23

Це показник ефективності виробничої діяльності за 2022 рік.

ФС2022 = 9,6

Це показник фінансового стану підприємства за 2022 рік.

ЕЗ2022 = 8,55

Це показник ефективності збуту за 2022 рік.

Комплексний показник конкурентоспроможності за 2022 рік (ККО2022)

= 7,94

ККО2022 визначається за формулою:

$\text{ККО2022} = 0,15 \times 10,23 + 0,29 \times 9,6 + 0,23 \times 8,55 + 0,33 \times 10 = 7,94$

$\text{ККО2022} = 0,15 \times 10,23 + 0,29 \times 9,6 + 0,23 \times 8,55 + 0,33 \times 10 = 7,94$

Для поточного року:

$$EB2023 = 10,5$$

Це показник ефективності виробничої діяльності за 2023 рік.

$$\Phi C2023 = 9,6$$

Це показник фінансового стану підприємства за 2023 рік.

$$E32023 = 7,44$$

Це показник ефективності збуту за 2023 рік.

$$\begin{aligned} &\text{Комплексний показник конкурентоспроможності за 2023 рік (ККО2023)} \\ &= 7,72 \end{aligned}$$

ККО2023 визначається за формулою:

$$\begin{aligned} \text{ККО2023} &= 0,15 \times 10,5 + 0,29 \times 9,6 + 0,23 \times 7,44 + 0,33 \times 10 = 7,72 \\ \text{ККО2023} &= 0,15 \times 10,5 + 0,29 \times 9,6 + 0,23 \times 7,44 + 0,33 \times 10 = 7,72 \end{aligned}$$

Аналіз результатів:

ККО2023 (7,72) трохи вищий за ККО2022 (7,94). Це свідчить про незначне покращення конкурентоспроможності підприємства в поточному році, хоча різниця невелика.

Зростання значення комплексного показника може бути результатом покращення ефективності виробництва та збуту або оптимізації фінансових показників у поточному році.

Ці показники дозволяють сформулювати уявлення про динаміку конкурентоспроможності підприємства на основі ключових критеріїв.

Коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства демонструє значне зростання у 2023 році порівняно з попереднім, що підтверджує високий рівень його конкурентоздатності. Водночас, аналіз значень коефіцієнта за період з 2021 по 2023 роки свідчить про загальну стабільність позицій компанії на ринку. Проте, у 2023 році спостерігається зниження цього показника на 0,22 у порівнянні з 2022 роком. Ця негативна тенденція викликає занепокоєння, оскільки, якщо вона збережеться в довгостроковій перспективі, це може мати негативний вплив на конкурентний імідж ПрАТ «Вімм-Білл-Данн».

### РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ІМІДЖУ ПРАТ «ВІММ-БІЛЛЬ-ДАНН УКРАЇНА»

#### 3.1. Визначення та оцінка основних напрямів удосконалення іміджу підприємства

З метою виявлення проблемних аспектів, а також визначення потенційних напрямів удосконалення конкурентного іміджу ПрАТ «Вімм-Білл-Данн», на основі проведеного аналізу доцільно представити ключові фактори зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства у формі SWOT- та TOWS-аналізу, що наведено у подальших таблицях.

*Таблиця 3.1*

SWOT-аналіз ПрАТ "Вімм-Білл-Данн Україна"

| Сильні сторони                                                                                                                                                                                                                                                                      | Слабкі сторони                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Унікальне позиціонування;<br>2. Значний рівень диференціації ТМ "Чудо";<br>3. Позитивна репутація виробника;<br>4. Приналежність до ТНК;<br>5. Налагоджена система дистрибуції товару;<br>6. Висока якість продукції при помірній ціні;<br>7. Наявність вертикальної інтеграції. | 1. Залежність маркетингової політики від політики ТНК PepsiCo;<br>2. Слабке самозабезпечення фінансовими ресурсами;<br>3. Відсутність чітко вираженої маркетингової стратегії, непослідовність в її реалізації;<br>4. Висока динаміка зростання операційних витрат компанії щодо виручки, викликана зростанням витрат на просування продукції і маркетинг, обґрунтованих необхідністю втримати ринкові позиції. |

Продовження таблиці 3.1

| Можливості                                                                                                                                                                                                          | Загрози                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Можливість зміцнення іміджу як корисного для здоров'я продукту;<br>2. Можливість збільшення обсягів реалізації та покращення дистрибуції;<br>3. Можливість збільшення обсягів продаж шляхом експансії в регіони. | 1. Загроза працювати без прибутку - скорочення платоспроможного попиту;<br>2. Загроза втрати споживачів внаслідок підвищення тиску зі сторони товарів-субститутів або конкурентів;<br>3. Загроза підвищення цін на продукцію унаслідок підвищення цін на сировину та її дефіциту. |

Розроблено авторами на основі даних ПрАТ "Вімм-Білл-Данн Україна"

Таблиця 3.2

## TOWS-аналіз ПрАТ "Вімм-Білл-Данн Україна"

|                                   |               | Зовнішнє середовище підприємства                                                               |                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                   |               | Можливості (O)                                                                                 | Загрози (T)                                                                                                                                                                     |
| Внутрішнє середовище підприємства | Сила (S)      | Позитивна репутація та значний рівень диференціації має сприяти збільшенню обсягів реалізації. | Відношення ціна-якість може похитнутися через зростання конкуренції та підвищення цін на сировину.                                                                              |
|                                   | Слабкість (W) | Імідж корисних для здоров'я продуктів сьогодні зростає навіть без вливання додаткових коштів.  | Слабке самозабезпечення фінансовими ресурсами та складність підпорядкованості ТНК загрожує втраті споживачів, прибутків та усіх пов'язаних факторів через недостатню гнучкість. |

Розроблено авторами на основі даних ПрАТ "Вімм-Білл-Данн Україна"

В результаті проведеного аналізу було ухвалено рішення розробити проєкт, спрямований на вирішення проблемної ситуації у площині «Слабкі сторони – Можливості». Зокрема, йдеться про необхідність удосконалення процесів управління іміджем підприємства в умовах конкурентного ринку за обмежених ресурсів, водночас із зростанням загального іміджу продукції в межах відповідної категорії.

Розробка проекту удосконалення конкурентного іміджу підприємства

Добре сформульований вступ до проекту маркетингової стратегії для ПрАТ «ВБД». З вашого тексту видно чітке бачення як проблеми — відсутності послідовної маркетингової стратегії, — так і її можливого вирішення через створення сфокусованої стратегії з урахуванням цільової аудиторії.

Нижче подано узагальнену версію ключових положень, яку можна оформити для презентації або звіту. Якщо потрібно, я також можу візуалізувати цикл створення стратегії бренду — дайте знати, і я створю схему.

Ціль проекту:

Розробка ефективної маркетингової стратегії для одного з брендів ПрАТ «ВБД» з метою покращення зовнішнього конкурентного іміджу підприємства та підвищення ринкової частки.

Очікуваний результат:

Створення комплексної стратегії росту бренду на основі:

- маркетингового дослідження;
- сегментації та аналізу цільової аудиторії;
- формування чіткого позиціонування у відповідних каналах;
- технічного завдання для реалізації креативної та медіастратегії.

Ключові чинники ефективної стратегії:

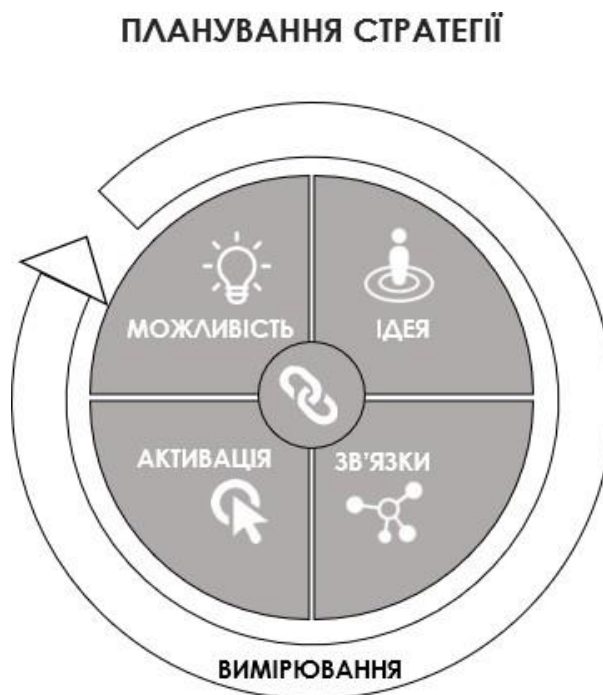
1. Чіткий меседж, спрямований на конкретний сегмент аудиторії.
2. Потенціал для натхнення креативного контенту.
3. Опора на аналітику та споживчі тенденції.
4. Синергія між змістом та каналами комунікації для формування цілісного споживчого досвіду.

Методологія: Циклічний підхід до формування стратегії

Стратегія розробляється як цикл повторюваних етапів, що дозволяє адаптувати її до зворотного зв'язку ринку:

1. Аналіз ринку та споживачів.
2. Сегментація та вибір цільової аудиторії.
3. Формування бренд-позиціонування.

4. Розробка креативної концепції та каналів комунікації.
5. Планування реалізації та запуск кампаній.
6. Моніторинг ефективності, збір даних.
7. Адаптація стратегії на основі зворотного зв'язку.



*Рис. 3.1* Цикл етапів планування стратегії росту бренду [9]

#### 1. Визначення можливості зростання бренду

Першим кроком у побудові ефективної стратегії є чітке визначення можливості для росту бренду. На цьому етапі важливо не лише окреслити загальні перспективи, а й сформулювати вимірну бізнес-ціль, яка буде орієнтиром усієї подальшої діяльності.

На основі проведеного SWOT-аналізу та ринкових досліджень визначено таку ціль:

збільшити частку ринку бренду «Чудо» на 2 відсоткові пункти шляхом підвищення проникнення бренду до 45% домашніх господарств у межах цільової аудиторії.

#### 2. Формування ідеї досягнення мети

Наступним етапом є розробка шляху реалізації поставленої мети. Це

потребує:

- глибокого аналізу поточної та потенційної аудиторії бренду;
- фокусування на тих споживачах, які мають найвищий рівень готовності до споживання продукту;
- розуміння структури ринку з точки зору готовності до дії споживачів.

### 3. Аналіз структури ринку та визначення пріоритетного сегмента

У межах даної концепції доцільно використовувати поділ споживачів за ступенем їхньої залученості до ринку. Відомо, що:

- 30% ринку однозначно не зацікавлені в продукті;
- 30% думають, що не зацікавлені;
- ще 30% не задумуються про продукт взагалі;
- лише 10% мають потенціал до залучення.

З цієї групи, за середніми ринковими оцінками, 6–7% споживачів готові до покупки, але ще не знайомі з брендом. Саме ця аудиторія є найбільш перспективною для цільового просування.

### 4. Потенціал іміджевого просування

Таким чином, з точки зору просування конкурентного іміджу, бренд має можливість звернути увагу цієї активної, але не лояльної аудиторії на свої унікальні цінності.

Підготовка правильної ціннісної пропозиції та ефективне її донесення через релевантні канали комунікації дозволить перевести потенційних споживачів у реальних покупців [24].

На цьому етапі важливо також провести аналіз соціально-демографічної структури споживчого ринку. Відповідно до даних дослідження ММІ за 2023 рік, розподіл споживачів сучасної молочної продукції (йогурти, сиркові десерти) виглядає наступним чином:

- жінки становлять 63,8% аудиторії, чоловіки – 36,2%;
- найбільшу частку споживачів складають особи віком 30–39 років (25,4%), далі – вікова категорія 20–29 років (19,3%);

– за рівнем доходу: 32% споживачів мають середній дохід, 30% – дохід вище середнього, 13% – високий, 7% – нижче середнього, і 5% – низький.

Аналіз цільової аудиторії та формування емоційного позиціювання бренду

Детальні дані щодо поведінки та характеристик споживачів зазвичай збираються та узагальнюються у межах масштабних маркетингових досліджень провідними аналітичними компаніями, такими як Nielsen або Kantar. Компанія ПрАТ «ВБД» постійно закуповує подібну аналітику, що дозволяє тримати руку на пульсі ринку.

На основі аналізу таких досліджень було ідентифіковано портрет типового споживача продукції категорії:

жінка середнього віку з доходом на рівні середнього або вище середнього.

Проте ця аудиторія є надто широкою для ефективного таргетування. Тому наступним логічним кроком є звуження фокусу шляхом розуміння психографічних особливостей та емоційних зв'язків, які формуються між брендом і споживачем.

Цей етап передбачає розробку емоційного позиціювання бренду — тобто чітке визначення, які саме емоції, цінності та асоціації пов'язуються з брендом у свідомості його прихильників.

Для цього застосовується один із найефективніших інструментів — "Карта емпатії" (Empathy Map), яка дозволяє комплексно змодельовати поведінку ключового споживача, враховуючи:

- що він/вона бачить, чує, думає, говорить;
- що відчуває;
- які має болі й очікування;
- які спонукальні мотиви до дії.

Використання карти емпатії допомагає не лише деталізувати портрет цільової аудиторії, а й створити резонансне емоційне повідомлення, що стане основою позиціювання бренду у комунікаційній стратегії.

Таблиця 3.3

## Карта емпатії ключового споживача ТМ Чудо

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Що чує?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Величезний потік реклами</li> <li>• Тренд здорового способу життя</li> <li>• Тренд балансу у житті</li> </ul>                                                                                                                            | <p>Що бачить?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Сім'я</li> <li>• Діти різного віку</li> <li>• Робота</li> <li>• Буденність</li> <li>• Постійні новинки у магазинах</li> </ul>                               |
| <p>Про що думає та що відчуває?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Тепло своєї сім'ї</li> <li>• Підбадьорюючий час з близькими</li> <li>• Має перші переживання щодо віку</li> <li>• Хоче залишатися повною енергії</li> <li>• Не має достатньо часу на себе та на близьких</li> </ul> | <p>Що говорить та що робить?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Працює над розвитком своєї кар'єри</li> <li>• Організовує розваги для своєї сім'ї</li> <li>• Виражає любов у обіймах та веселощах</li> </ul> |
| <p>Болі:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Труднощі у вираженні емоцій</li> <li>• Незадоволеність розподілом часу на роботу та близьких</li> <li>• Різниця у смаках та інтересах з членами сім'ї</li> </ul>                                                                           | <p>Цінності:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Бути щасливою разом зі своєю сім'єю</li> <li>• Ділитися досвідом з іншими жінками</li> <li>• Відчувати естетичність та зручність у їжі</li> </ul>            |

*Розроблено авторами на основі даних ПрАТ "Вімм-Білл-Данн Україна"*

Завдяки глибокому розумінню цільової аудиторії ми можемо більш точно сформулювати ключову ціннісну пропозицію бренду. Вона включає:

1. Переваги (benefits) – яскравий смак, привабливий дизайн продукту та упаковки, а також зручність, що дозволяє зекономити час для справді важливих речей.

2. Потреби (needs) – турбота про близьких (забезпечення ситості та різноманітності раціону) і турбота про себе (можливість подарувати собі приємну миттєвість з улюбленим продуктом).

Перед запуском стратегії важливо об'єднати всі попередні напрацювання в єдину узагальнену таблицю стратегії росту бренду.

Таблиця 3.4

## Стратегія росту бренду Чудо на 2025 рік.

|                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                             |
|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| Бізнес-ціль                    | Виростити долю ринку бренду Чудо на 2 пункти.                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                             |
| Маркетингова ціль              | Підняти «проникнення» бренду з 30% до 45% домашніх господарств загальної популяції цільової аудиторії.                                                                                                                                                                                        |                                                             |
| Проблема бренду для вирішення  | «Мені подобається Чудо, і я регулярно купую його для себе та своєї сім'ї. Але Чудо став трохи менш захоплюючим, з обмеженими новинками. Ми також пробуємо інші марки для більшої різноманітності, і іноді я порівнюю етикетки торгових марок, щоб переконатися, що товар підходить саме нам». |                                                             |
| Завдання №1                    | Завдання №2                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Завдання №3                                                 |
| Підвищити релевантність бренду | Створити чудовий дизайн портфоліо бренду                                                                                                                                                                                                                                                      | Покроково застосувати активацію ключового сегмента клієнтів |

Розроблено авторами на основі даних ПрАТ "Вім-Біль-Данн Україна".

Виходячи з вищезазначених висновків, наступним етапом розробки стратегії зростання бренду є створення плану комунікацій ціннісної пропозиції. Цей план має базуватися на глибокому розумінні основних характеристик цільового споживчого сегмента та специфіки самої товарної категорії. Перед безпосереднім формуванням плану доцільно визначити комунікаційні цілі для кожного із завдань, що стоять перед брендом.

Таблиця 3.5

## Комунікаційна стратегія для росту бренду Чудо на 2025 рік.

|                                       |                                                                                                                              |                                                                                                                                    |                                                                                                                                          |
|---------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Велика ідея Бренда                    |                                                                                                                              |                                                                                                                                    |                                                                                                                                          |
| Об'єднання сім'ї у її різноманітності |                                                                                                                              |                                                                                                                                    |                                                                                                                                          |
| Завдання                              | Завдання №1                                                                                                                  | Завдання №2                                                                                                                        | Завдання №3                                                                                                                              |
|                                       | Підвищити релевантність бренду                                                                                               | Створити чудовий дизайн портфоліо бренду                                                                                           | Покроково застосувати активацію ключового сегмента клієнтів                                                                              |
| Цілі комунікацій                      | Змінити сприйняття застарілого та нудного бренду, щоб стати частиною життя сучасної родини в їх різноманітності та багатстві | Створити сприйняття бренду як найсмачнішого серед категорії, різноманітністю смаків та продуктів якого можна насолоджуватися щодня | Зробити бренд доступним для кожного бажаного та перетворити потенційних споживачів ключового сегмента на лояльну основу аудиторії бренду |
| Ключові фактори успіху                | «Бренд відповідає моїм потребам та потребам моєї сім'ї» - вище середньої категорії за результатами фокус-груп                | «Мені більше за інших подобається смак» - вище середньої категорії за результатами фокус-груп                                      | Підвищення оффтейку (off-take) - покупки споживачів у роздрібних торговців.                                                              |

Розроблено авторами на основі даних ПрАТ "Вім-Біль-Данн Україна"

Наступним кроком є розробка плану активації комунікаційної стратегії зростання бренду. Починати слід із реалізації третього завдання – *«забезпечити доступність бренду для кожного споживача»*. Це передбачає гарантовану присутність продукції ТМ «Чудо» у ключових мережах роздрібно́ї торгівлі.

Цей етап є критично важливим, адже навіть найкраща маркетингова кампанія не досягне ефективності у разі відсутності товару у зручних для споживача точках продажу. Іншими словами, розбудова системи дистрибуції — це базис для успішної реалізації комунікаційної стратегії.

У межах діяльності компанії канали збуту класифікуються на три основні категорії:

- Традиційна торгівля — це реалізація продукції через невеликі магазини, кіоски або торгові точки без автоматизованих систем обліку;
- Організована (сучасна) торгівля — великі мережі супермаркетів і гіпермаркетів;
- Заклади громадського харчування — реалізація через ресторани, кафе, їдальні тощо.

Для продукції з високою доданою вартістю, яка позиціонується як якісна та диференційована, ключовим каналом дистрибуції є саме організована торгівля.

Для ефективної інтеграції бренду до цих каналів необхідно визначити пріоритетні торговельні мережі. Це досягається шляхом аналізу ключових показників ефективності ритейлерів — таких як обсяги продажів, покриття, частота візитів споживачів та рівень довіри до мережі.

## 1. Мета етапу

Забезпечити широку доступність продукції ТМ «Чудо» у ключових торговельних мережах, зробивши її помітною та зручною для купівлі в місцях щоденного споживчого попиту.

## 2. Основні дії плану активації

### 2.1. Аналіз торговельного середовища

- Провести аналіз ТОП-10 ритейлерів за обсягом продажів у категорії «молочна продукція»;
- Оцінити рівень покриття кожної мережі по регіонах (географічна доступність);
- Вивчити поточну представленість ТМ «Чудо» у цих мережах.

KPI:

- Звіт по ринку з частками кожного ритейлера;
- Рейтинг пріоритетності партнерів за потенціалом зростання.

## 2.2. Встановлення партнерств з ключовими ритейлерами

- Встановити партнерські домовленості з мережами: АТБ, Сільпо, Varus, Novus, Metro, Ашан;
- Погодити умови мерчендайзингу та розміщення у пріоритетних точках;
- Узгодити участь у спільних рекламних акціях та промо-кампаніях.

KPI:

- Кількість нових мереж, у яких продукція ТМ «Чудо» з'явилась;
- Кількість магазинів у кожній мережі, де здійснено викладку;
- Частота повторних замовлень.

## 2.3. Оптимізація логістики

- Забезпечити наявність продукції в усіх торгових точках без перебоїв;
- Встановити швидкий цикл постачання (враховуючи короткий термін придатності продукції);
- Оптимізувати маршрути доставок відповідно до зростаючого попиту.

KPI:

- Рівень заповненості полиць (>95%);
- Середній час доставки (target: <24 год);
- Зниження випадків Out-of-Stock (втрат через відсутність на полиці).

#### 2.4. Активна точкова промоція

- Організувати дегустаційні сесії в магазинах;
- Впровадити POS-матеріали (банери, воблери, холодильники з брендуванням);
- Розміщення акційних пропозицій у флаєрах рітейлерів та мобільних додатках мереж.

KPI:

- Збільшення продажів у магазинах, де проводилась активація (порівняно з контрольними точками);
- Охоплення аудиторії через рекламні канали рітейлера;
- Кількість взаємодій споживачів із брендом у торговій точці.

| Показник                                           | Ціль                              |
|----------------------------------------------------|-----------------------------------|
| Покриття торговельних точок                        | +25% протягом 6 місяців           |
| Доля ринку у категорії                             | +2 пункти до кінця року           |
| Рівень проникнення у домогосподарства              | 45%                               |
| Зростання продажів у каналі організованої торгівлі | +15% QoQ                          |
| Частота купівлі                                    | +10% (дані панелі Kantar/Nielsen) |

Таблиця 3.6

Топ 6 рітейлерів України за доходом [30].

| Місце в топ-200 (змiна) | Компанія               | Дохід 2024, млрд. грн. | Дохід 2023, млрд. грн. | Зміна млрд. грн. |
|-------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------|
| 2 (+1)                  | АТБ                    | 104,91                 | 85,73                  | 18,18            |
| 7 (+3)                  | Сільпо                 | 65,45                  | 57,02                  | 8,43             |
| 16 (-)                  | Епіцентр               | 45,69                  | 41,46                  | 4,23             |
| 46 (+4)                 | Metro<br>Cash&Carry UA | 19,78                  | 17,42                  | 2,36             |
| 63 (+17)                | Фора                   | 14,25                  | 11,53                  | 2,72             |
| 64 (-11)                | Ашан Україна           | 14,19                  | 15,47                  | -1,28            |

Таблиця 3.7

Топ-3 продовольчих операторів України за кількістю магазинів [30].

|  | Компанія         | Мережі                                         | Кількість торгових точок, червень 2024 р. | Кількість торгових точок, 2023 р.. |
|--|------------------|------------------------------------------------|-------------------------------------------|------------------------------------|
|  | ТОВ «АТБ-маркет» | АТБ, АТБ express                               | 1132                                      | 1077                               |
|  | Fozzy Group      | Сільпо, Фора, Fozzy, Le Silpo, Thrash!, Favore | 575                                       | 561                                |
|  | VolWest Retail   | Наш Край, Наш Край експрес, SPAR               | 272                                       | 274                                |

Таким чином, можна зробити висновок, що основними стратегічними партнерами для виробника є торговельні мережі АТБ, Сільпо та Фора. Присутність продукції на полицях цих мереж дозволяє одночасно досягти зростання обсягів продажів завдяки широкому покриттю дискаунтера АТБ та підвищення рентабельності через співпрацю з Fozzy Group (мережі Сільпо та Фора), орієнтованими на середній та преміальний сегмент. Подальше планування взаємодії з ритейлерами передається у відповідальність відділу продажів.

Наступним кроком є виконання завдання №2 — оновлення дизайну портфолію бренду. На цьому етапі потрібно сформулювати технічне завдання для дизайнерів, чітко окресливши ключові характеристики продукту, які мають відображатися у візуальній комунікації.

Виходячи з проведеного раніше аналізу, можна передбачити, що цільова аудиторія очікує від продукту такі ознаки:

- Тональність бренду: життєрадісна, легка, емоційно тепла, з елементом казковості;
- Функціональна обіцянка: смачна різноманітність продуктів, яка враховує вподобання кожного члена родини;
- Обґрунтування переваг (reason to believe): широкий вибір смаків, вигідна ціна, унікальні сенсорні властивості;
- Візуальні маркери бренду: логотип у формі серця, насичений червоний колір, зображення поцілунку, елементи сяяння або блиску.

Подальшу розробку дизайну упаковки здійснює відділ комерціалізації у

співпраці з дизайнерською агенцією, а затвердження остаточного варіанту відбувається на рівні управлінської команди.

Паралельно можна приступити до реалізації завдання №1 — підвищення релевантності бренду. На цьому етапі необхідно створити детальну концепцію взаємодії з потенційною аудиторією, спираючись на модель STDC (See – Think – Do – Care), яка допоможе побудувати цілісну комунікацію з урахуванням етапу готовності споживача до взаємодії з брендом.

Таблиця 3.8

Стратегія рекламної кампанії для підвищення релевантності  
бренду

|                   | See                                                         | Think                                                       | Do                          | Care                                     |
|-------------------|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|-----------------------------|------------------------------------------|
| Ціль              | Дізнатися бренд про                                         | Роздивитись продукт                                         | Купити продукт              | Повернутися повторно за продуктом        |
| Цільова аудиторія | Найбільша потенційна аудиторія                              | Аудиторія комерційним наміром з                             | Аудиторія з                 | Споживачі, що 2-3 рази здійснили покупку |
| Підхід            | Проінформувати споживачів про переваги бренду               | Викликати інтерес, надавати бажану інформацію               | Спровокувати бажання купити | Створити стратегію лояльності            |
| Завдання          | Створити креативний контент охоплення потенційної аудиторії | Створити креативний проект охоплення зацікавленої аудиторії | Розробити промо план        | Посилити дистрибуцію                     |

*Розроблено авторами на основі даних ПрАТ "Вімм-Білл-Данн Україна"*

Після формування стратегічного бачення рекламної кампанії, наступним кроком є передача завдання креативному та медіаагентству для розробки детального тактичного плану реалізації. Оптимально розпочати цю роботу щонайменше за 1,5–2 місяці до запланованої дати старту кампанії, що дозволить ретельно підготувати всі етапи активації.

Паралельно необхідно забезпечити відповідний рівень дистрибуції

продукції, щоб рекламна активність була ефективною. Якщо метою кампанії є стимулювання покупки, продукт повинен бути широко представлений і легкодоступний у зручних для споживача торговельних мережах.

Фінальним етапом є запуск рекламної кампанії згідно з розробленим тактичним планом і затвердженим маркетинговим бюджетом. Протягом усієї кампанії важливо здійснювати моніторинг її ефективності, своєчасно вносити оптимізаційні зміни на основі результатів та аналітичних звітів, що надходять від агентства.

### **3.2. Економічне обґрунтування ефективності запропонованих методів удосконалення іміджу підприємства**

Показники ефективності будь-якої стратегії не є сталими чи універсальними — вони залежать від конкретних цілей компанії та зовнішнього середовища, в якому реалізується стратегія. Водночас незмінним залишається одне: ключовим критерієм результативності маркетингової стратегії зростання бренду є зростання обсягів продажів — як у грошовому, так і в натуральному вимірі. Це, у свою чергу, призводить до збільшення доходів і прибутковості підприємства.

Оцінюючи прибутковість компанії в поєднанні з витратами на збут (що включають як прямі, так і непрямі витрати на просування бренду), можливо розрахувати ефективність рекламної діяльності. Для цього застосовується базова формула рентабельності інвестицій у рекламу (ROI — return on investment).

Цей показник також був включений до комплексної оцінки конкурентоспроможності, представленої у другому розділі даної роботи. Таким чином, маючи наявне базове значення, можна припустити, що за умов успішної реалізації стратегії, показник прибутку зросте, тоді як витрати на збут залишаться стабільними або будуть оптимізованими відповідно до

стратегічних пріоритетів. Як наслідок, рівень ROI покращиться, що безпосередньо сприятиме зростанню інтегральної оцінки конкурентоспроможності підприємства.

$$P = (П / U) \cdot 100\%, \quad (3.1)$$

де Р – рентабельність реклами в %,

П – прибуток, отриманий від рекламування товарів, U – витрати на рекламу даного товару.

Для прогнозування нових показників прибутку пригадаємо, що маркетинговою ціллю стратегії є підвищення «проникнення» бренду з 30% до 45% домогосподарств загальної популяції цільової аудиторії, а це значить, що на 15%.

У результаті впровадження стратегії зростання бренду ТМ «Чудо», очікується, що кількість споживачів, які обиратимуть продукцію цього бренду, зросте, що, у свою чергу, призведе до підвищення виручки від реалізації на 15%.

Варто зазначити, що у межах даної роботи було розроблено стратегію лише для одного з трьох брендів, які входять до портфеля підприємства ПрАТ «Вімм-Білл-Данн». Водночас, за аналогічним алгоритмом можливо побудувати та реалізувати стратегії зростання і для інших брендів підприємства. У разі послідовного впровадження таких стратегій для всього портфеля, можна прогнозувати системне підвищення конкурентного іміджу компанії загалом, що дозволить досягти зростання сукупної виручки від реалізації в середньому на 15% (із врахуванням специфіки кожного окремого бренду).

На основі цього припущення доцільно здійснити розрахунок прогнозованих фінансових показників підприємства, що дозволить оцінити економічну доцільність та потенційний ефект впровадження розробленої маркетингової стратегії.

Таблиця 3.9

Прогноз основних економічних показників діяльності підприємства на наступний звітний рік.

| Показник                                                   | 2024 р    | 2025 р*   |
|------------------------------------------------------------|-----------|-----------|
| Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.           | 439 990   | 505 988   |
| Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.             | (376 748) | (433 260) |
| Валовий прибуток, тис. грн.                                | 63 242    | 72 728    |
| Інші операційні доходи, тис. грн.                          | 8 901     | 8 901     |
| Адміністративні витрати, тис. грн.                         | (27 752)  | (27 752)  |
| Витрати за збут, тис. грн.                                 | (2 688)   | (2 688)   |
| Інші операційні витрати, тис. грн.                         | (29 849)  | (29 849)  |
| Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн. | 11 854    | 13 632    |

*Розраховано авторами на основі даних ПрАТ "Вім-Біль-Данн Україна".*

Зазначимо, що збільшення об'єму продажів відбувається як за рахунок вибудовування плану дистрибуції, так і за рахунок вдало проведеної маркетингової стратегії щодо побудови знання про продукт та лояльності до нього.

За цими вихідними даними розрахуємо коефіцієнт ефективності реклами за наступною формулою:

$$КР = \frac{\text{Витрати на рекламу та симулювання збуту}}{\text{Приріст прибутку від реалізації}}, \quad (3.2)$$

де КР – коефіцієнт ефективності реклами.

Коефіцієнт базового року, розрахований у другому розділі, дорівнює 0,24.

Отже, результатом реалізації нашого проєкту є зростання ефективності

рекламної діяльності у шість разів. Це, у свою чергу, позитивно позначиться на загальній оцінці конкурентного іміджу підприємства, за умови пропорційних змін інших показників (наприклад, рентабельність зросте відповідно до підвищення собівартості та доходів на 15%). Наступним кроком стане розрахунок впливу цього покращення на інтегральну оцінку конкурентоспроможності підприємства. Прогнозовані значення буде внесено до відповідної таблиці з оцінкою ККО.

Таблиця 3.10

Оцінка ККО ПрАТ «ВБД» за 2024 та 2025\* рр.

| Розрахунок одиничних показників КСП                              |        |        |         |      |
|------------------------------------------------------------------|--------|--------|---------|------|
| Показник                                                         | 2024   | 2025*  | % зміни | Бали |
| 1. Показник ефективності виробничої діяльності підприємства (ЕВ) |        |        |         |      |
| Показник витрат на одиницю продукції (РВ)                        | -0.85  | -0.86  | -0.14   | 10   |
| Показник фондovіддачі (Ф)                                        | 0.61   | 0.70   | 9.02    | 10   |
| Рентабельність товарної продукції (РТ), %                        | -0.17  | -0.17  | 0.19    | 10   |
| Продуктивність праці (ПП)                                        | 796.27 | 913.34 | 117.06  | 15   |
| 2. Показники фінансового положення (стану) підприємства (ФС)     |        |        |         |      |
| Коефіцієнт автономії (КА)                                        | 0.34   | 0.34   | 0.00    | 10   |
| Коефіцієнт покриття (КП)                                         | 0.97   | 0.97   | 0.00    | 10   |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)                           | 0.00   | 0.00   | 0.00    | 10   |

## Продовження таблиці 3.10

|                                                           |       |       |        |    |
|-----------------------------------------------------------|-------|-------|--------|----|
| Коефіцієнт оборотності<br>(КО)                            | 0.52  | 0.60  | 7.68   | 10 |
| 3. Показники ефективності організації збуту (ЕЗ)          |       |       |        |    |
| Рентабельність продажу<br>(РП),<br>%                      | 0.25  | 0.25  | 0.06   | 10 |
| Затовареність<br>готовою продукцією<br>(КЗ)               | -0.97 | -0.97 | -0.45  | 10 |
| Коефіцієнт<br>завантаження виробничих<br>потужностей (КВ) | 3.00  | 3.00  | 0.00   | 10 |
| Коефіцієнт<br>ефективної реклами<br>(КР)                  | 0.24  | 1.51  | 126.74 | 15 |
| Критерій конкурентоспроможності                           |       |       |        |    |
| Якість                                                    | 3.00  | 3.00  | 0.00   | 10 |
| Ціна                                                      | 2.00  | 2.00  | 0.00   | 10 |

Джерело: розраховано авторами на основі [20].

Наведені нижче розрахунки критеріїв конкурентоздатності дають можливість сформулювати загальний коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства відповідно до заданого року.

Звітний рік:

$$EB_{2024} = 0,31 \times 10 + 0,19 \times 10 + 0,4 \times 10 + 0,1 \times 15 = 10,5$$

$$FC_{2024} = 0,29 \times 10 + 0,2 \times 11 + 0,3 \times 10 + 0,15 \times 10 = 9,6$$

$$EZ_{2024} = 0,37 \times 7 + 0,29 \times 5 + 0,21 \times 10 + 0,13 \times 10 = 7,44$$

Комплексний показник конкурентоспроможності за звітний рік:

$$KKO_{2024} = 0,15 \times 10,5 + 0,29 \times 9,6 + 0,23 \times 7,44 + 0,33 \times 10 = 7,72$$

Поточний

рік:

$$EB_{2025^*} = 0,31 \times 10 + 0,19 \times 10 + 0,4 \times 10 + 0,1 \times 15 = 10,5$$

$$FC_{2025^*} = 0,29 \times 10 + 0,2 \times 10 + 0,3 \times 10 + 0,15 \times 10 = 9,4$$

$$EZ_{2025^*} = 0,37 \times 10 + 0,29 \times 10 + 0,21 \times 10 + 0,13 \times 15 = 10,65$$

Комплексний показник конкурентоспроможності за поточний рік:

$$KKO_{2025^*} = 0,15 \times 10,5 + 0,29 \times 9,4 + 0,23 \times 10,65 + 0,33 \times 10 = 8,4$$

Таким чином, згідно з прогновною оцінкою, впровадження

запропонованих змін найбільше позначиться на показнику ефективності збуту, що, у свою чергу, суттєво вплине на загальний інтегральний коефіцієнт конкурентоспроможності (ККО), підвищивши його на 0,68. Важливо зазначити, що для досягнення таких результатів за умов оптимізації витрат на збут необхідна злагоджена робота досвідчених бренд-менеджерів, фахівців маркетингового відділу з категорії сучасної молочної продукції, а також експертів креативного та медіа агентства.

Реалізація проєкту передбачає фінансування за рахунок внутрішніх ресурсів — у межах затвердженого річного бюджету на маркетинг і рекламу молочної категорії. У разі успішного впровадження прогнозується зростання частки бренду «Чудо» на ринку на 2 відсоткові пункти, що відповідно позитивно вплине на формування конкурентного іміджу ПрАТ «Вімм-Білл-Данн».

## ВИСНОВКИ

В умовах зростаючої конкуренції, еволюції ринку та абсолютної необхідності підвищення якості управлінських рішень одним із ключових завдань на кожному підприємстві є удосконалення управління його іміджем.

Тож у роботі було надано загальну характеристику підприємству ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна» та розглянуто основні показники його фінансово- господарської діяльності, проаналізовано ринок молочної продукції України, на якому підприємство змагається з відповідними конкурентами, яких також розглянуто у рамках внутрішнього, зовнішнього та узагальнювального аналізу іміджу підприємства.

За результатами усестороннього конкурентного аналізу ПрАТ «Вімм-Білл- Данн Україна» у 2 розділі виявлено негативну тенденцію комплексного показника конкурентоспроможності підприємства, що у довгостроковій перспективі може призвести до негативного впливу на імідж підприємства ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна».

Більш детальний аналіз, зведений до оцінки конкурентоспроможності окремого бренду з портфеля підприємства, а саме ТМ Чудо, показує доволі успішну конкурентну позицію досліджуваного підприємства серед трьох основних гравців категорії, проте виявлено, що ТМ Чудо значним чином відстає від провідного конкурента – ТМ Даніссімо – за рахунок меншого асортименту. Проте КФУ ТМ Чудо є унікальність технологічних процесів та більш низький рівень цін.

Очевидною стає необхідність зміни негативної тенденції щодо іміджу підприємства у вигляді розробки більш ефективних та сфокусованих стратегій зміцнення його брендів. Успішності реалізації даної стратегії сприятиме ряд позитивних ринкових трендів, а також прогнози експертів щодо зростання пріоритетності конкурентних особливостей виробників.

Результати проведеного аналізу було застосовано у 3 розділі у ході розробки стратегії для орієнтації на основні аспекти, що потребують

покращення, а також ключові фактори, на яких у перспективі можна побудувати сильні та сфокусовані бренди для загального підвищення батьківського конкурентного іміджу підприємства-виробника ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна».

Отже, у роботі також проаналізовано та визначено основні напрями удосконалення конкурентного іміджу підприємства, а відповідно і розроблено проект запровадження необхідних змін та прораховано економічну доцільність цих змін.

Базуючись на попередніх фактах та комплексній стратегічній оцінці можливостей компанії обґрунтовано необхідність удосконалити управління іміджем підприємства у конкурентному середовищі за обмежених ресурсів, але при зростанні загального іміджу категорійної продукції.

За таких умов розроблено комплексну схему створення та базу для реалізації стратегії росту для одного з брендів портфелю підприємства, а саме бренду Чудо. Основоположними активностями для розробки стратегії стали маркетингове дослідження, сегментація цільової аудиторії та створення позиціонування продукції бренду у каналах, релевантних для обраного сегмента, а також розробка підготовлених технічних завдань для спеціалістів. За розробленою стратегічною концепцією проект потребує підтримки спеціалістів сфери креативного маркетингу та медіакомунікації, хоча відповідальними за реалізацію стратегії безперечно є менеджмент підприємства і бренду Чудо.

Практичне використання запропонованого проекту базується на концепції попередньо проведеної комплексної оцінки конкурентоспроможності підприємства за теорією ефективної конкуренції. Очевидно, що ріст бренду та підвищення іміджу підприємства в цілому відобразиться на підвищенні виручки від реалізації продукції, а відповідно і фінансових результатах діяльності підприємства. На це підвищення впливатиме ефект розробленої комунікаційна кампанія, а також оптимізації витрат на неї. Числове вираження цієї оптимізації пораховано за показником

ефективності реклами, тож запровадження проекту принесе економічний ефект у вигляді підвищення коефіцієнту ефективності реклами у 6 разів з 0,24 до 1,51, а відповідно і загального показника конкурентоспроможності підприємства підвищиться на 0,68. Такі економічні результати є числовими метриками виміру впливу на конкурентний імідж підприємства та його конкурентне положення на ринку у вигляді підвищення частки ринку на 2%. Відповідно, запровадження запропонованих змін є економічно доцільним.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Согачева О.В., Симоненко Е.С. Імідж організації як фактор та індикатор її конкурентоспроможності. *Молодий вчений*. 2014. № 19. С. 367-369.
2. Теорія іміджу Д. Огівлі. *Файловий архів студентів*: вебсайт. URL: <https://bit.ly/3kst4z7> (дата звернення 18.03.2025).
3. Управління формуванням власного капіталу підприємства. *Матеріали для самостійного написання диплому*: вебсайт. URL: <http://yak.vlynko.com/?p=353> (дата звернення: 20.03.2025).
4. Шморгун Л.Г. Менеджмент організацій : навчальний посібник. К.:Знання, 2010. 452 с.
5. Колянко О.В. Імідж підприємства як фактор його конкурентоспроможності. *Підприємництво і торгівля*. 2018. № (23), 93-97. URL: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2018-23-16> (дата звернення 20.04.2025).
6. Джефкінс Ф., Ядин Д. Паблік рілейшенз: навчальний посібник для ВНЗ. М.: Юніті-Дана, 2003. 259 с.
7. Етапи побудови бренд-стратегії. *Open інтелект-проект Києво-Могилянської бізнес-школи*: вебсайт. URL: <http://open.kmbs.ua/etapi-pobudovi-brend-strategiji/> (дата звернення 28.03.2025).
8. Ньюмейер М. Zag. Найкращий посібник з брендингу. К.: Книжковий клуб "Клуб Сімейного Дозвілля", 2017. 192 с.
9. Чикуркова А.Д., Фень К.С. Формування позитивного іміджу в системі управління конкурентоспроможністю підприємства. *Інноваційна економіка*. 2019. №1 (78). С. 107-113.
10. Маслак О.І., Квятковська Л.А., Кулінічев П.К. Конкуренція: Її сутність та особливості в умовах глобалізації. *Технологічний аудит та резерви виробництва*. 2014. №3/3 (17). С. 57-61.

11. Довбенко В.І. Чинники підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств за умов глобалізації. *Зовнішня торгівля: право та економіка*. 2007. № 6 (35). С. 29-35.
12. Балабанова Л. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств на основі маркетингу: монографія. Донецьк: ДонНУЕТ ім. Туган Барановського, 2004. 147 с.
13. Харченко Т. Б. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств як засіб ринкового реформування економіки. *Актуальні проблеми економіки*. 2003. № 2. С. 70-73.
14. Андрущенко Н.О. Формування іміджу підприємства як елемента конкурентоспроможності. *Серія Економічні науки*. 2015. №10 ч.1. С. 54-58.
15. Імідж організації: поняття, формування, елементи, тактика, вплив. *Освітній портал*: вебсайт. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/13736/> (дата звернення 21.03.2025).
16. Вімм-Білл-Данн Україна. Офіційний веб-сайт: вебсайт. URL: <http://www.wimm-bill-dann.com.ua/> (дата звернення: 10.05.2025).
17. YouControl: вебсайт. URL: <https://youcontrol.com.ua/> (дата звернення: 12.05.2025).
18. Річна фінансова звітність ПрАТ «ВБД Україна». Форма №2, 2019 рік: Офіційний вебсайт. URL: [http://www.wimm-bill-dann.com.ua/docs/rikFinZvit/Form\\_2\\_2019.pdf](http://www.wimm-bill-dann.com.ua/docs/rikFinZvit/Form_2_2019.pdf) (дата звернення 13.05.2025).
19. Річна фінансова звітність ПрАТ «ВБД Україна». Форма №2, 2018 рік. Офіційний вебсайт. URL: [http://www.wimm-bill-dann.com.ua/docs/rikFinZvit/Form\\_2\\_2018.pdf](http://www.wimm-bill-dann.com.ua/docs/rikFinZvit/Form_2_2018.pdf) (дата звернення 13.05.2025).

20. PepsiCo. *Вікіпедія – вільна енциклопедія*: вебсайт. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/PepsiCo>.
21. PepsiCo Україна. *Офіційний вебсайт*. URL: <http://pepsico.ua/>.
22. Миронов Ю.Б., Крамар Р.М. Ефективність рекламного впливу / Основи рекламної діяльності: навчальний посібник. Дрогобич: Посвіт. 2007. 108 с.
23. Волкова О., Дергачова В. Концепція конкурентоспроможного іміджу підприємства в умовах динамічного розвитку ринку. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції м. Київ 22 квітня 2021 р. Київ, 2021. с. 48-49.
24. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління. Навч. посіб. 2ге вид. К.: Центр учбової літератури, 2011. 440 с.
25. Асоціація рітейлерів України. *Офіційний веб-сайт*. URL: <https://rau.ua/>.