

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Чорноморський національний університет

імені Петра Могили

Кафедра менеджменту



Ревенко Анна Сергіївна

**Удосконалення бренд-менеджменту на  
підприємстві**

Кваліфікаційна робота бакалавра на здобуття  
ступеня вищої освіти бакалавр  
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
за освітньо-професійною програмою «Менеджмент»

Керівник кваліфікаційної роботи бакалавра:

канд. екон. наук, в.о. викл. Брятко А.А.

Рецензент:

канд. екон. наук, доцент Дранус В.В.

Миколаїв 2026

ЧОРНОМОРСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ

Факультет економічних наук  
Кафедра менеджменту  
Ступінь вищої освіти: бакалавр  
Галузь знань: 07 «Управління та адміністрування»  
Спеціальність: 073 «Менеджмент»  
Освітньо-професійна програма: «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Т.в.о. завідувача кафедри менеджменту

\_\_\_\_\_ к.е.н., доцент Дранус Л.С.

“ \_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20\_\_ року

**ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

**Ревенко Анні Сергіївні**

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи: «Удосконалення бренд-менеджменту на підприємстві» керівник кваліфікаційної роботи канд. екон. наук, в.о. викл. Брятко А.А.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затвержені наказом вищого навчального закладу від “ \_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_

2. Строк подання студентом дипломної роботи \_\_\_\_\_

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: фінансова та бухгалтерська звітність підприємства, статистичні дані, нормативно-законодавче забезпечення, науково-практичні та теоретико-методичні роботи вітчизняних та зарубіжних вчених.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): теоретичні основи бренд-менеджменту підприємства; поняття, сутність та значення бренд-менеджменту; зарубіжний і вітчизняний досвід управління брендом; особливості бренд-менеджменту на підприємствах хлібопекарської галузі; організаційно-економічна характеристика ПАТ «Київхліб»; аналіз системи бренд-менеджменту на підприємстві; оцінка ефективності використання бренду «Київхліб» на ринку; визначення основних проблем бренд-менеджменту на підприємстві; розробка заходів щодо вдосконалення управління брендом; оцінка ефективності запропонованих заходів

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): Визначення поняття «бренд» у працях різних авторів (таблиця), Визначення поняття «бренд-менеджмент» у працях різних авторів (таблиця), Модель бренд-менеджменту «8» (рисунок), Модель «Інша сторона Місяця» (рисунок), Індеси споживчих цін (ІСЦ) на хліб і ХБВ (таблиця), Середні ціни на хліб пшеничний з борошна першого гатунку з січня 2023 по серпень 2025, грн / кг (графік), Стратегії розвитку бренду українських хлібопекарських підприємств (таблиця), Кількість діючих підприємств за видом економічної діяльності 10.7 (таблиця), Основна інформація про «Київхліб» (таблиця), Організаційна структура «Київхліб» (рисунок), Основні постачальники сировини «Київхліб» (таблиця), Фінансові показники «Київхліб» (таблиця), Показники фінансового стану підприємства «Київхліб» (таблиця), Характеристика руху кадрів на

підприємстві «Київхліб» (таблиця), Заявлені цінності підприємства «Київхліб» (рисунок), Логотип підприємства «Київхліб» (рисунок), Асортимент підприємства «Київхліб» (таблиця), Дизайн упаковки хліба «Батон Молочний» (рисунок), SWOT-аналіз бренду «Київхліб» (таблиця), Індекси виробництва хліба, хлібобулочних і борошняних виробів, % (графік), Оцінка очікуваної ефективності заходів з удосконалення управління брендом ПАТ «Київхліб» (таблиця)  
 6. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1.	Затвердження теми і призначення наукового керівника		Виконано
2.	Підготовка дослідницької пропозиції		Виконано
3.	Побудова плану дослідження (вступ мета та завдання дослідження)		Виконано
4.	Огляд літератури та формування методології аналізу (огляд літератури та методологія дослідження) (текст статті, тези доповіді)		Виконано
5.	Формування інформаційної бази дослідження та проведення емпіричного аналізу		Виконано
6.	Написання вступу та розділу 1		Виконано
7.	Написання розділу 2		Виконано
8.	Написання розділу 3		Виконано
9.	Підготовка висновків та дискусії (Результати та дискусія. Висновки.)		Виконано
10.	Оформлення кваліфікаційної роботи та підготовка її до захисту		Виконано

Студент

\_\_\_\_\_ Ревенко А.С.

Керівник кваліфікаційної роботи

\_\_\_\_\_ Брятко А.А.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА</b> .....	<b>6</b>
1.1. Поняття, сутність та значення бренд-менеджменту .....	6
1.2. Зарубіжний і вітчизняний досвід управління брендом.....	13
1.3. Особливості бренд-менеджменту на підприємствах хлібопекарської галузі	19
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПАТ «КИЇВХЛІБ»</b> .....	<b>25</b>
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства .....	27
2.2. Аналіз системи бренд-менеджменту на підприємстві .....	34
2.3. Оцінка ефективності використання бренду «КИЇВХЛІБ» на ринку.....	42
<b>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПАТ «КИЇВХЛІБ»</b> .....	<b>45</b>
3.1. Визначення основних проблем бренд-менеджменту на підприємстві .....	45
3.2. Розробка заходів щодо вдосконалення управління брендом .....	49
3.3. Оцінка ефективності обраних заходів .....	53
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	<b>56</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	<b>59</b>
<b>АНОТАЦІЯ</b> .....	Error! Bookmark not defined.
<b>ANNOTATION</b> .....	Error! Bookmark not defined.

## ВСТУП

На сьогодні не існує чіткого визначення бренду. За визначенням Філіпа Котлера, автора відомих книг «Основи маркетингу» і «Маркетинговий менеджмент», бренд це – назва, термін, символ або дизайн (або комбінація всіх цих понять), що позначають певний вид товару або послуги окремо взятого виробника (або групи виробників) і що виділяють його серед товарів і послуг інших виробників. Бренд допомагає товаровиробникам ідентифікувати, тобто дізнатися товар при згадці; відбудуватися від конкурентів, тобто виділити товар із загальної маси; створити у споживачів привабливий образ, що викликає довіру; зосередити різні емоції, пов'язані з товаром; ухвалити рішення про покупку і підтвердити правильність вибору, тобто отримати задоволення від ухваленого рішення; сформувати групу постійних покупців, що асоціюють з брендом свій спосіб життя.

Зважаючи на високу значущість бренд-менеджменту для забезпечення ринкової стійкості та конкурентоспроможності сучасних суб'єктів господарювання, прикладне дослідження у цій кваліфікаційній роботі проводиться на базі ПАТ «КІЇВХЛІБ». Хлібопекарська галузь України наразі виступає одним із ключових секторів харчової промисловості, забезпечуючи населення доступними та необхідними продуктами харчування. Вона відіграє стратегічну роль у продовольчій безпеці країни, адже хліб та хлібобулочні вироби залишаються основною складовою раціону більшості українців, проте останніми роками галузь стикається з низкою проблем, які, нажаль, залишаються нерегульованими, зумовлених як внутрішніми, так і зовнішніми факторами. У сучасних умовах розвитку ринкової економіки бренд виступає одним із ключових нематеріальних активів підприємства, що забезпечує його конкурентні переваги, впізнаваність та стабільність попиту. Для підприємств харчової промисловості, зокрема хлібопекарської галузі, роль бренд-менеджменту є особливо важливою,

оскільки продукція має масовий характер споживання, короткий термін зберігання та високу чутливість попиту до цінових і якісних змін. В умовах воєнного стану, зростання собівартості виробництва, порушення логістичних ланцюгів і посилення конкуренції з боку мініпекарень та власного виробництва торговельних мереж питання ефективного управління брендом набуває особливої актуальності. ПАТ «Київхліб» є одним із найбільших виробників хлібобулочної продукції в Україні та має значний досвід формування бренду на національному ринку. Водночас результати аналізу діяльності підприємства свідчать про наявність низки проблем у системі бренд-менеджменту, що потребують науково обґрунтованих рішень. Слід зазначити, що сучасний розвиток хлібопекарської промисловості свідчить про необхідність адаптації підприємств до нових умов функціонування. Відповідно, одним із ключових напрямів удосконалення є розвиток бренд-менеджменту, що дає змогу підвищити впізнаваність і стійкість бренду, посилити конкурентні позиції та підтримати стабільний попит, але водночас потребує системних управлінських рішень і належного ресурсного забезпечення. Це зумовлює необхідність дослідження теоретичних засад бренд-менеджменту, аналізу практики його реалізації на підприємстві та розробки напрямів удосконалення управління брендом.

**Метою** кваліфікаційної роботи є обґрунтування напрямів удосконалення бренд-менеджменту на підприємстві ПАТ «Київхліб».

Для досягнення мети передбачено розв'язання таких **завдань**:

- Дослідити теоретичні основи бренд-менеджменту;
- Надати організаційно-економічну характеристику діяльності підприємства;
- Здійснити аналіз системи бренд-менеджменту на підприємстві;
- Визначити основні проблеми бренд-менеджменту на підприємстві;
- Розробити заходи щодо вдосконалення управління брендом;
- Оцінити ефективність запропонованих заходів.

**Об'єктом** дослідження є процес управління брендом на підприємствах хлібопекарської галузі.

**Предметом** дослідження є система бренд-менеджменту ПАТ «Київхліб».

У процесі виконання роботи використано загальнонаукові та спеціальні **методи** дослідження, зокрема: аналіз і синтез – для узагальнення теоретичних підходів до бренд-менеджменту; системний підхід – для дослідження бренду як елемента управління підприємством; економіко-статистичні методи – для аналізу фінансово-економічних показників діяльності підприємства; метод порівняння – для оцінки позицій бренду на ринку; SWOT-аналіз – для виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз у системі бренд-менеджменту.

**Інформаційну базу** дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів з питань бренд-менеджменту, матеріали періодичних видань, статистичні дані Державної служби статистики України, фінансова та управлінська звітність ПАТ «Київхліб», аналітичні огляди ринку хлібобулочних виробів, а також результати галузевих і споживчих досліджень.

**Практичне значення** результатів дослідження полягає в систематизації проблем бренд-менеджменту ПАТ «Київхліб» та обґрунтуванні напрямів його удосконалення, що можуть бути використані як основа для подальших наукових досліджень у сфері бренд-менеджменту підприємств хлібопекарської галузі.

**Структура** кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. У першому розділі розглянуто теоретичні основи бренд-менеджменту підприємства. Другий розділ присвячено аналізу особливостей бренд-менеджменту на підприємстві ПАТ «Київхліб». У третьому розділі визначено основні проблеми бренд-менеджменту та обґрунтовано шляхи його удосконалення. Загальний обсяг роботи – 64 сторінки.

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1. Поняття, сутність та значення бренд-менеджменту

У теперішніх ринкових реаліях, коли кількість нових товарів та послуг стрімко зростає, першочерговим завданням керівництва підприємства у напрямку привернення достатньої уваги споживачів та утримання їхньої зацікавленості на бажаному рівні є створення та використання оригінальних й унікальних засобів індивідуалізації, зокрема бренду. Сьогодні бренд-менеджмент є важливим інструментом забезпечення ефективного функціонування підприємства як у сфері B2B, так і у сфері B2C шляхом створення можливостей для задоволення запитів споживачів та підвищення прибутковості діяльності [4, с. 4]. Поняття «бренд», «брендинг» досить щільно увійшли у науковий та повсякденний вжиток. Це пов'язано з динамічним розвитком суспільства, появою нових галузей виробництва та головне із значною кількістю товарів, що конкурують між собою [20, с. 58].

Розуміння сутності бренд-менеджменту починається з уточнення базових понять і розмежування суміжних термінів. Бренд (англ. *brand*) – це не лише назва чи логотип, а комплекс очікувань, асоціацій і досвіду взаємодії, який дає змогу споживачеві ідентифікувати пропозицію та відрізнити її від конкурентів. Класичне визначення подає Американська маркетингова асоціація: «бренд – це ім'я, термін, знак, символ, дизайн або їх комбінація, призначені для ідентифікації товарів або послуг одного виробника... та відмінності їх від товарів і послуг конкурентів» [4, с. 6]. Ф. Котлер підкреслює, що брендинг додає продукту цінності і є важливою частиною продуктової стратегії; він заохочує фірму ухвалювати рішення щодо спонсорства, архітектури назви та розширень бренду [38, с. 181–184; 196]. Отже, бренд – це невідчутна сума властивостей продукту... його історії, репутації і

способу рекламування – і, що не менш важливо, інтегрований образ у сприйнятті покупця [3, с. 13–15].

У науковій літературі існує чимало визначень поняття «бренд» та «бренд-менеджмент». Різні автори підходять до цього терміна з позицій маркетингу, економіки, психології чи управління. Для того щоб показати різноманітність підходів, у таблиці 1.1 подано кілька визначень, що розкривають зміст і сутність категорії «бренд».

Таблиця 1.1

## Визначення поняття «бренд» у працях різних авторів

Автор	Визначення
Американська маркетингова асоціація [4, с. 6]	Бренд – це ім'я, термін, знак, символ, дизайн або їх комбінація, призначені для ідентифікації товарів чи послуг одного виробника та відмінності їх від товарів і послуг конкурентів.
Ф. Котлер [38, с. 181–184]	Бренд – це назва, термін, знак, символ або дизайн, які дають змогу ідентифікувати товар чи послугу та відрізнити їх від інших; брендинг додає продукту додаткової цінності.
Д. Аакер [4, с. 7]	Бренд – це набір асоціацій, пов'язаних з товаром чи послугою, що формує їхню цінність у свідомості споживачів; бренд має як функціональні, так і емоційні характеристики.
О. Марченко [3, с. 13–15]	Бренд – невідчутна сума властивостей продукту, його назви, упаковки, ціни, історії, репутації та рекламування, що створює інтегрований образ у свідомості покупця.
В. Любчук [20, с. 59–61]	Бренд – це інструмент ідентифікації та одночасно психологічна винагорода для споживача; для виробника він забезпечує премію в ціні та формує довгостроковий попит.

Джерело: сформовано автором

Водночас потрібно чітко відмежувати правові категорії. Торговельна марка – це позначення для відрізнення товарів і послуг різних осіб; її правовий статус забезпечує реєстрація національна або міжнародна – тоді йдеться про зареєстровану торговельну марку [11]. Товарний знак і марка відображають насамперед юридичний та візуально-ідентифікаційний виміри, тоді як бренд охоплює ще й емоційні, символічні та поведінкові складові споживчого досвіду [3, с. 13–15]. З цієї різниці випливає важлива для менеджменту теза: «на відміну від продуктів, бренди не створюються у виробництві – вони формуються й існують у свідомості споживачів» [4, с. 6].

Протягом історії бренди зазнавали змін і адаптувалися до різних соціально-економічних умов, які виникли, наприклад, внаслідок зростання сфери послуг. Типовими ознаками соціально-економічних сценаріїв торгових марок є онлайнспільноти, децентралізовані організації, швидкі та гнучкі нові виробничі потужності та швидкий розвиток інформаційних технологій. Такий розвиток інформаційних технологій покращив відносини із зацікавленими сторонами, що дозволяє брендам залучати своїх ключових зацікавлених сторін до інноваційних проєктів. Однак покращення цього взаємозв'язку та подальше підвищення прозорості та нещодавнє зростання етичного споживання також привели до створення брендів – їх етичного образу.

Гене́за поняття засвідчує його глибоке культурне коріння. Як зауважує О. Марченко, термін походить від давньонорвезького *brandr* – клейма власності; історично клейма і цехові знаки підтверджували походження й якість виробів, слугували юридичним доказом і рекламним орієнтиром для переважно неписьменного населення [3, с. 7–10]. Еволюцію ролі позначень умовно поділяють на три етапи: доіндустріальний (звичайні товари без виразної емоційної складової), індустріальний (зміщення акценту на іміджеві та соціальні вигоди) та інформаційний (бренди як носії цінностей і стилю життя) [3, с. 10–12]. Саме в

інформаційному суспільстві бренд дедалі частіше пропонує «комплекс цінностей і навіть переконань», зменшуючи інформаційні витрати та ризики вибору.

Спроба систематизувати природу бренду у менеджменті спирається на багаторівневі моделі. Д. Аакер описує бренд як дворівневу систему: перший рівень – сам продукт і його фізичні атрибути (первинне оточення бренду), другий – додаткові асоціації (країна походження, характер бренду, емоційні вигоди, символи тощо), що формують сприйняту цінність і капітал бренду [4, с. 7]. Ця логіка узгоджується з тезою: образ бренду складається з назви, символів, упаковки, персонажів, мелодій, організації комунікацій у місці продажу та накопиченого досвіду покупок [4, с. 6]. У підсумку бренд – це не артефакт виробництва, а сконструйована у свідомості «корисність плюс емоція», яка з'єднує функціональні властивості товару і соціально-психологічні очікування. У таблиці 1.2 наведено декілька визначень бренд-менеджменту, які відображають різні підходи до його змісту.

Таблиця 1.2

## Визначення поняття «бренд-менеджмент» у працях різних авторів

Автор	Визначення
А. Вдовічен, О. Вдовічена [5, с. 8–9]	Бренд-менеджмент – це діяльність зі стратегічною орієнтацією на формування лояльності, стійких конкурентних позицій і довгострокового успіху підприємства шляхом розвитку вартості бренду.
Д. Смолич [31, с. 238–245]	Бренд-менеджмент – ключова сфера управління нематеріальними активами компанії, що передбачає постійний розвиток, підтримку та захист бренду задля забезпечення зростання попиту.
Ф. Котлер [38, с. 181–196]	Бренд-менеджмент – це процес ухвалення рішень щодо спонсорства бренду, його архітектури та розширення, спрямований на забезпечення конкурентоспроможності та зростання цінності товару чи послуги.

Джерело: сформовано автором

Брендинг (створення та впровадження бренду) і бренд-менеджмент (управління брендом) співвідносяться як тактика і стратегія. А. Вдовічен та О. Вдовічена визначають бренд-менеджмент як діяльність зі стратегічною орієнтацією на формування лояльності, стійких конкурентних позицій і довгострокового успіху; його мета – розвиток і зростання вартості нематеріального активу «капітал бренда» [5,с. 8–9]. Основне завдання брендингу – це побудова розвинутого бренду, який за його ключовими атрибутами можуть відрізнити від інших торговельних марок понад 60% споживачів відповідної товарної категорії. У прикладному вимірі це «процес комплексного управління торговою маркою... із застосуванням усього арсеналу маркетингових засобів впливу на споживача» [5,с. 8–9]. До основних завдань бренд-менеджменту належать:

- 1) створення, підтримка і збереження бренду;
- 2) аналіз брендового середовища;
- 3) забезпечення довгострокового попиту;
- 4) надання додаткової цінності; позиціонування;
- 5) правовий захист;
- 6) формування бренд-команди;
- 7) комунікації;
- 8) програми лояльності;
- 9) вихід на нові ринки;
- 10) контроль прибутковості;
- 11) оцінка результативності брендингу [5, с. 9–11].

Таким чином, бренд-менеджмент перетинається з маркетингом, але не зводиться до нього: він координує міжфункціональну діяльність навколо обіцянки бренду.

Функції бренду уточнюють, чому управління ним створює економічну цінність. Інформативна (захисна) функція допомагає донести унікальність і

користь; престижна – гарантує якість й імідж; економічна – створює додаткову вартість і виступає інструментом інвестицій; бар’єрна – ускладнює імітації та укріплює повторні покупки [4, с. 7–8]. Це кореспондує з аргументами В. Любчука: для споживача бренд зменшує ризик і дає психологічну винагороду, а для виробника – полегшує ідентифікацію, забезпечує премію в ціні та стабілізує попит; у довгій перспективі сильні бренди відкривають шлях до інновацій і розвитку цілих категорій [20, с. 59].

Сучасні ринки роблять бренд-менеджмент необхідним. Коли споживачу важко або неможливо відрізнити властивості конкуруючих товарів, «єдиним способом... ідентифікувати товар... є маркування й активні маркетингові комунікації» [4, с. 6]. Д. Смолич підсилює цю тезу: бренд – ключовий нематеріальний актив, що вимагає постійного розвитку та підтримки; саме системні зусилля з управління приносять реальну цінність у вигляді зростання попиту [31, с. 238–245]. Натомість А. Вдовічен акцентує на макроумовах: недостатній розвиток ринків, перенасичення товарними групами та зміни в медіа поведінці споживачів у країнах СНД актуалізують нові стратегічні підходи та соціально відповідальний бренд-менеджмент [5, с. 16–17; 20].

Вибір моделі управління визначає архітектуру брендів. Західна (англо-американська) модель зосереджена на індивідуальних брендах, що позиціонуються автономно від виробника, тоді як східна (японська) вибудовує «парасольку» корпоративного бренду з системою суббрендів [20, с. 61]. На практиці поширений змішаний підхід: компанії комбінують індивідуальні, сімейні та корпоративні назви залежно від портфеля, аудиторій і бюджетів [38, с. 184]. «Ім’я компанії легітимізує, а індивідуальна назва індивідуалізує продукт» – ця логіка дозволяє поєднати силу репутації з точним позиціонуванням [38, с. 184]. До того ж розширення бренду (*brand extension*) економить на комунікаціях і пришвидшує прийняття новинки споживачами.

Комунікації й дизайн відіграють роль «німого продавця». За спостереженням Ф. Котлера, з поширенням самообслуговування «упаковка має привертати увагу, описувати вигоди, давати впевненість і створювати сприятливе враження» [38, с. 188]. Свідомість споживача формує цілісний образ бренду на базі назви, символу, упаковки, персонажів, мелодії, слоганів та досвіду попередніх покупок. Тож бренд-менеджмент управляє не лише тим, «що» продається, а й тим, «як» це означається, комунікується і переживається.

Окремої уваги заслуговує питання зрілості бренду. Практичні критерії включають доступність для 75% покупців відповідної категорії, високу впізнаваність виду товару за назвою, регулярне користування не менше ніж 20% цільової аудиторії та здатність значної частки аудиторії правильно ідентифікувати ключові характеристики бренду; також важлива тривалість присутності на ринку [3, с. 13–15]. Ці критерії переводять абстрактну «сильність» бренду у вимірювані показники, якими може оперувати менеджмент.

Підсумовуючи, запропонуємо робоче визначення, релевантне для подальшого дослідження: бренд-менеджмент – це системне, міжфункціональне управління нематеріальним активом «бренд», спрямоване на формування, підтримку і примноження його капіталу через узгоджені рішення щодо позиціонування, архітектури портфеля, комунікацій, споживчого досвіду та правової охорони. У прикладній площині цей підхід спирається на поєднання функцій бренду, розуміння етапів еволюції та моделей управління, а також на усвідомлення ринкових викликів і соціальної відповідальності брендів. Високий рівень розвитку техніки й технологій переорієнтував сучасний бізнес на конкуренцію брендів – отже, конкурентоспроможність підприємства дедалі більше визначається якістю бренд-менеджменту.

## 1.2. Зарубіжний і вітчизняний досвід управління брендом

У світовій практиці використовується два альтернативних підходи до управління корпоративним портфелем брендів – західна (євро-американська) модель і азійська (японська). Розгляд міжнародного й українського досвіду бренд-менеджменту потрібний для вибору придатної моделі розвитку бренду конкретного підприємства. У різних країнах склалися відмінні підходи до архітектури брендів (структура портфеля марок) і до організації процесів управління. Як підкреслює Ф. Котлер, «брендинг здатен додати цінність продукту і тому є важливою складовою товарної стратегії» [38, с. 181].

У світовій практиці усталилися два альтернативні підходи: англо-американський «*house of brands*» (портфель автономних брендів) і азійський «*branded house*» (домінування корпоративного бренду) [4, с. 51–55; 3, с. 122–128]. За азійською моделлю маркетинг фокусується на корпоративному імені, яке «парасолькою» покриває продуктові лінії; така стратегія історично сформувалася в Японії, де співвідношення ціни й якості та довіра до великих виробників зумовили асоціювання якості з компанією як гарантом [4, с. 51–53]. Корпоративний бренд виступає носієм єдиних цінностей для всіх категорій, полегшує вихід у нові регіони і на нові ринки, знижує витрати на виведення нових продуктових рішень. Його переваги: акумуляція брендового капіталу, згуртування персоналу й партнерів, міцні довгострокові зв'язки із постачальниками та інвесторами, посилення стратегічного іміджу компанії [4, с. 53–54]. Водночас є й обмеження: ускладнення таргетингу при зростанні диверсифікації портфеля та ризик розмиття індивідуальності суббрендів. Показово, що при такому підході «корпоративні бренди мають абстрактні, сконструйовані лінгвістично назви – Panasonic, Honda, LG» – саме щоб не суперечити індивідуальностям суббрендів.

Західна модель спирається на диференціацію продукту й незалежне позиціонування марок у портфелі, часто без акценту на назві виробника [4, с. 54].

Її сильні сторони – глибше сегментування, адаптація до локальних умов і «страхувальний ефект» (негатив щодо одного бренду не руйнує репутацію інших). Однак витрати на просування зростають, структура управління ускладнюється, а міжбрендовий канібалізм потребує тонкого налаштування архітектури [3, с. 124–125]. У межах цієї моделі поширені пов'язані варіанти архітектури – «майстер-бренд – суббренд» (як у Nescafe) – що дозволяють поєднувати силу корпоративного іміджу з адресним позиціюванням лінійок.

Доречно врахувати і підхід «*world product mandating*», описаний Ф. Котлером: коли материнська МНК передає національній «дочці» повноваження «проекувати, виробляти й маркетувати конкретний продукт на світовій основі» [38, с. 386]. Йдеться про ситуацію, коли локальна філія отримує роль глобального центру компетенцій у межах певної товарної категорії. Прикладами є *Litton Systems Canada*, що спеціалізувалася на окремих сегментах авіоніки, *Black & Decker Canada*, яка розробляла та просувала інструменти у світовому портфелі компанії, та *Canadian GE*, що відповідала за виробництво і маркетинг побутових приладів на міжнародному рівні. Ці кейси ілюструють, як локальна експертиза і технологічні напрацювання можуть трансформуватися у глобальний бренд-мандат. Звісно, «як і будь-яка стратегія, вона має свої плюси й мінуси», але досвід підтверджує: для українських виробників, що входять у міжнародні ланцюги, це можливість спеціалізації, підвищення власної експертності й зростання ролі у глобальних портфелях [38, с. 386].

Досвід провідних компаній підтверджує практичність теоретичних моделей Д. Аакера (двохрівнева система бренду – фізичні атрибути та асоціативне «надбудування») і К. Келлера (американський професор маркетингу, фахівець із бренд-менеджменту) (побудова споживчого капіталу бренду по етапах). На думку Д. Аакера, бренд еволюціонує «від сукупності ідентифікувальних елементів до чітко сприйнятої цінності як сукупності функціональних і емоційних елементів» [10, с. 211–213]. К. Келлер описує послідовність формування «розуміння –

відносини – лояльність» і наголошує, що сильна марка створюється послідовно, зі зменшенням витрат на просування завдяки акумульованому капіталу [10, с. 211–213]. До корисних каркасів процесного управління також належать *Brand Wheel*, *Thompson Total Branding*, «трикутник бренду» (баланс користі, якості та емоцій), а також чотиривимірний брендинг Т. Геда (шведський економіст, автор концепції чотиривимірного брендингу), що з'єднує функціональний, соціальний, ментальний і духовний виміри сприйняття [10, с. 211–213].

В Україні актуальними стали адаптовані моделі: «вісімка» А. Длігача (див. рис. 1.1), та модель «Інша сторона Місяця» (див. рис. 1.2) [4, с. 55–56]. Модель «вісімка» пояснює взаємозв'язок стратегічних, тактичних і операційних циклів упродовж життєвого циклу бренду: стратегія залишається стабільною, тоді як тактика й операційні дії коригуються за результатами продажів і зворотного зв'язку. Модель «Інша сторона Місяця» підкреслює, що зовнішня частина бренду (назва, айдентика, комунікації) повинна підкріплюватися внутрішніми елементами – цінностями, процесами, корпоративною культурою, бо саме узгодженість «видимого» й «прихованого» забезпечує довгострокову силу бренду.



Рис. 1.1. Модель бренд-менеджменту «8»

Джерело: [4]

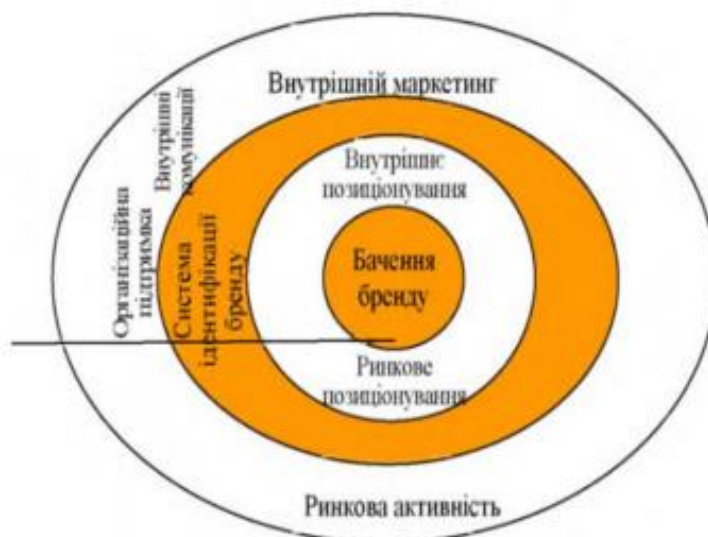


Рис. 1.2. Модель «Інша сторона Місяця»

Джерело: [4]

Показово, що автори підкреслюють: «Важливою тезою є стабільність стратегій протягом певного часу», бо часті зміни стратегії – ознака помилок і відсутності системи [4, с. 55–56]. Це корелює з вимогою чітко розмежувати відповідальність між рівнями: стратегічні рішення – керівництво та керівники маркетингу; тактичні цикли – зона відповідальності бренд-менеджерів у межах затвердженої стратегії і бюджету.

Ефективне управління міжнародними брендами часто тримається на балансі глобальної уніфікації та місцевої адаптації. Локалізація бренду не обмежується лише перекладом назви чи рекламних матеріалів на місцеву мову. Вона охоплює всі аспекти взаємодії зі споживачем [29, с. 339–340]. Водночас надмірна уніфікація ускладнює проникнення на ринки з високою культурною різноманітністю, а надмірна локалізація підточує глобальну цілісність бренду – отже, потрібен компроміс, підтриманий інноваційними інструментами (цифрові платформи, CRM, персоналізація) [29, с. 339–340]. Ідеї локалізації добре поєднуються з підходом точок контакту С. Девіса і М. Данна (дослідники брендингу, автори концепції «точок контакту» зі споживачем): оцінка бренду ведеться через «досвід до

покупки – під час покупки – після покупки», а результат вимірюється поінформованістю, довірою, унікальністю, ціною премією та прихильністю [14, с. 139].

В Україні бренд-менеджмент розвивається на перетині ресурсних обмежень і швидких ринкових змін. Л. Пан та І. Небиш наголошують на важливості чіткої точки диференціації, простоти позиціонування, послідовності комунікацій і стабільності позиції в часі [26, с. 81–83]. Л. Дибчук підкреслює, що вітчизняній практиці потрібне поєднання інструментальних, емоційних і процесних моделей, адже жодна з груп не забезпечує повної керованості без інтеграції [10, с. 211–213]. Практика воєнного часу підтвердила важливість соціальної складової брендингу. О. Мельниченко у своєму дослідженні показує, що провідні українські бренди («Моршинська», «Нова пошта», Rozetka, Roshen, АТБ, PrivatBank, «Наша Ряба») зміцнювали лояльність через масштабні благодійні програми, підтримку ЗСУ, гуманітарні перевезення, диджиталізовані сервіси й прозору комунікацію цінностей [23, с. 25–27]. Таким чином, соціально відповідальні дії стають елементом «ціннісної пропозиції» бренду поряд із продуктом і сервісом.

З позиції операційного управління, зарубіжний досвід радить керувати точками контакту і бюджетами через механізм брендингу як «мережеву модель» планування витрат, календарів активностей та оцінювання доходів і ефективності. Мета – підвищити вартість бренду, збільшити частку ринку, реалізувати конкурентний потенціал і вибудувати корпоративний бренд. В українських умовах доцільно починати з визначення точок диференціації, як це демонструє приклад клініки «СТЕДЛІ»: поєднання матеріальних (якість, індивідуальний підхід, комплексне обслуговування) та нематеріальних (статус, довіра, довгострокові стосунки) складових формує повний бренд-код [26, с. 81–83]. Корисною моделлю є й чотиривимірний брендинг Т. Геда: функціональний, соціальний, ментальний і духовний виміри, що конкретизуються в бренд-кодi (корисність, позиціонування, стиль, місія, концепція розвитку, цінності) [26, с. 82].

Окрема увага – архітектурі бренду. Непродумана архітектура призводить до внутрішнього канібалізму, «розмитості» сприйняття мегабрендів і неефективного розподілу бюджетів; натомість чітке визначення ролей у портфелі допомагає уникнути втрат і підвищити впізнаваність. Для англо-американської моделі критично важливі обережна диференціація, послідовність і поєднання корпоративного авторитету з автономією продуктових брендів (зв'язка «майстер-бренд – суббренд», прикладом може бути Ferre/Nescafe) [3, с. 126–128]. Для східної моделі ключові чинники успіху – концентрація на однорідних цільових групах і зонах експертизи, наявність потужного марочного капіталу, готового підтримати розширення; водночас ризики – ускладнення сприйняття при виході в далекі категорії та поширення негативу з одного найменування на весь «дах».

По-перше, азіатська модель забезпечує швидший і дешевший вихід із новими продуктами під «парасолькою», акумулює гудвіл і довіру, але ефективна насамперед для одногалузевих, недиверсифікованих компаній; при диверсифікації зростають ризики розмитості. По-друге, західна модель підсилює гнучкість позиціонування і локальну релевантність, однак потребує значних інвестицій у просування та складної координації портфеля [3, с. 124–125; 4, с. 54]. По-третє, у реальній практиці доречні комбіновані підходи: вплив англо-американської моделі виявився сильнішим, і вона «ввібрала» елементи японської; чисті моделі трапляються дедалі рідше.

Підсумовуючи, імперативи для українських компаній такі. 1) Визначити архітектуру, що мінімізує внутрішню конкуренцію і забезпечує економію на комунікаціях (корпоративний «дах» плюс розмежовані суббренди для сегментів). 2) Закріпити процесні моделі управління (Brand Wheel, 4D, «8», «Інша сторона Місяця») як основу планування, контролю і brand-tracking із чітким розподілом відповідальності. 3) Балансувати глобальну уніфікацію з локальною адаптацією, підкріплюючи це інноваціями (цифрові сервіси, CRM, персоналізація). 4)

Вмонтовувати соціальну відповідальність у бренд-стратегію як джерело довіри та лояльності – воєнний досвід це підтвердив.

### **1.3. Особливості бренд-менеджменту на підприємствах хлібопекарської галузі**

Хлібопекарська галузь традиційно посідає одне з провідних місць в агропромисловому комплексі України, забезпечуючи продовольчу безпеку держави та задовольняючи базові потреби населення. Проте з початком повномасштабної війни в Україні у 2022 році перед галуззю постали нові, безпрецедентні виклики. Руйнування виробничих об'єктів, перебої в логістиці, зростання вартості енергоносіїв, коливання цін на сировину та зміна споживчої поведінки стали факторами, що суттєво вплинули на функціонування ринку хлібобулочних виробів. У нових соціально-економічних умовах зростає потреба в переосмисленні підходів до організації виробничих процесів, управління ланцюгами постачання та адаптації до змінених умов попиту [24, с. 577]. Хлібопекарська галузь України є одним зі стратегічних напрямів держави, адже хліб та хлібобулочні вироби становлять 40 % калорійності раціону українців та мають велике соціальне значення [18, с. 28].

Хлібопекарська галузь України функціонує в умовах «подвійної структури»: з одного боку, триває укрупнення виробництва у формі холдингів і концернів, що консолідує кілька комбінатів; з другого – швидко зростає сегмент приватних і ремісничих виробників, орієнтованих на локальні ринки та індивідуальну якість. Така двоїстість формує специфічне конкурентне поле для брендів: масштабні гравці задають стандарти якості та дистрибуції, тоді як малі – підсилюють роль походження, свіжості й асортиментних ніш (цільнозернові, ремісничі буханці, здоба тощо) [24, с. 577]. Після 2022 року бренд-менеджмент у галузі невіддільний від операційної стійкості. Війна підвищила витрати на сировину, енергоносії та

логістику, розірвала ланцюги постачання і скоротила інфраструктурні потужності зі зберігання зерна (втрачено близько 8 млн тонн елеваторних місткостей; пошкоджені елеватори й заблоковані портові термінали на півдні. У таких умовах сила бренду залежить від здатності компанії гарантувати доступність і стабільність – від наявності альтернативних маршрутів постачання до релокації виробництва в безпечніші регіони [24, с. 579].

Цінова динаміка додала обмежень і водночас означила зони брендової диференціації. За 2017–2024 рр. ціни на хліб зросли більш ніж утричі, причому після 2022-го – найрізкіше; драйвери – енергія, сировина, транспорт та інфляція [24, с. 579]. У таблиці 1.1 подано Індекси споживчих цін на хліб і ХБВ.

Таблиця 1.1

## Індекси споживчих цін (ІСЦ) на хліб і ХБВ

	2020	2021	2022	2023	2024
СЦ (грудень до грудня попереднього року; відсотків)					
Хліб і хлібопродукти	109,4	117,3	130,3	97,2	114,8
Хліб	108,5	118,7	122,1	107,0	118,2
Борошно пшеничне	114,8	115,4	106,7	94,8	-
СЦ (до попереднього року; відсотків)					
Хліб і хлібопродукти	108,6	114,3	129,7	106,7	-
Хліб	106,4	115,8	122,4	112,2	-
Борошно пшеничне	102,0	119,9	114,8	94,5	-

Джерело: складено за [8]

Середньомісячна ціна пшеничного хліба з борошна 1-го гатунку у серпні 2025 р. становила 46,39 грн/кг із істотною регіональною варіацією (від 33–38 грн/кг у низці областей до понад 60 грн/кг у Хмельницькій) [30]. На рис. 1.3 відображено середні ціни на хліб пшеничний з борошна першого гатунку.

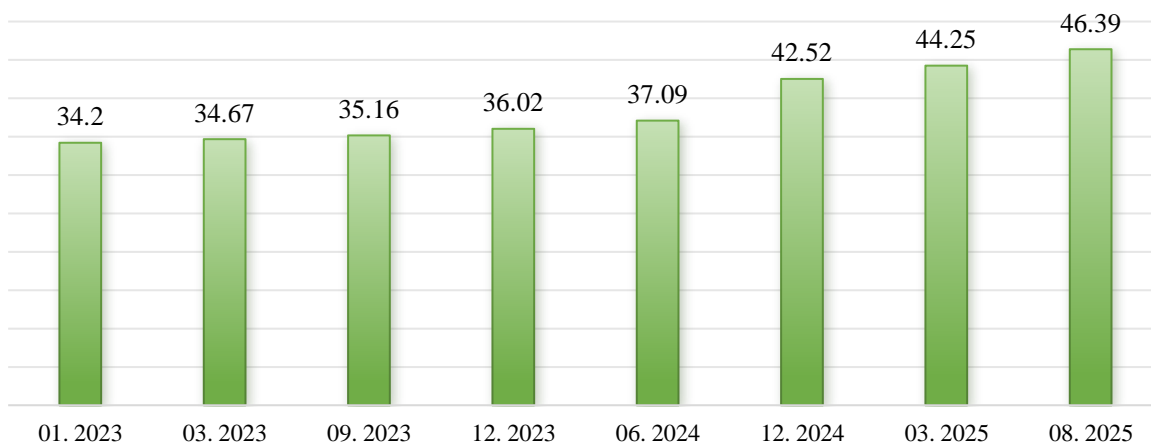


Рис. 1.3. Середні ціни на хліб пшеничний з борошна першого ґатунку з січня 2023 по серпень 2025 (грн / кг)

Джерело: побудовано за [30]

Отже, цінова стратегія має поєднувати доступність базових продуктів для масового покупця з пропозицією дорожчих лінійок із доданою цінністю (зернові суміші, білкові чи бездріжджові вироби). Такий баланс дозволяє одночасно зберігати лояльність споживачів і підтримувати прибутковість.

Попит на хліб – щоденний і відносно інерційний, але продукт швидкопсувний, запаси обмежені, а невикористані залишки часто повертаються. Це зміщує фокус бренд-менеджменту з «кампанійності» на частоту контакту та дисципліну виконання: доступність «тут і зараз», стабільна органолептика, ідеальна свіжість і ритм поставок [1, с. 150]. Для виробника це означає, що бренд має обіцяти не стільки унікальність у рекламі, скільки стабільну якість продукції. Покупець звикає до неї і робить вибір швидко, без довгих порівнянь з іншими товарами.

Архітектура брендів показує, як організувати асортимент так, щоб виробнича дисципліна працювала на імідж компанії. Для великих гравців логічною є «парасолькова» побудова (*Branded House*): корпоративне ім'я як гарантія якості на всіх категоріях, а під ним – окремі лінійки для цінкових і

смакових сегментів (напр., «базовий» пшеничний, зерновий, дієтичний, здоба) [3, с. 119; 122–128]. Водночас частина портфеля може розвиватися як товарні лінії з власною індивідуальністю (*House of Brands*) – доречно для нішевих або преміальних позицій, де потрібні відмінні назви, візуальна мова і тональність спілкування, мінімізуючи «переливання» сприйняття між масовою й спеціальною пропозицією [3, с. 124–126]. Практики ринку це підтверджують: у великих підприємств співіснують «парасолькові» підходи та лінійкові бренди, що «розтягують» портфель у бік нових сегментів (див.табл 1.2).

Таблиця 1.2

## Стратегії розвитку бренду українських хлібопекарських підприємств

Назва підприємства	Бренд	Стратегії розвитку бренду, які можливо застосовувати для підприємства
ПрАТ «Київхліб»	Київхліб Пекарний дім	Парасолькова стратегія Стратегія підтримки існуючого бренду Стратегія просування бренду
ПрАТ Концерн «Хлібпром»	Agrola ВінницяХліб Bandinelli 2Go Grill&Bakery Любляна Джуні	Стратегія товарної лінійки Стратегія розтягування бренду Стратегія просування бренду
ТОВ «Хлібні інвестиції»	Теремно ЦарХліб	Стратегія товарної лінійки Стратегія розширення бренду

Джерело: сформовано автором

У хлібопекарській галузі всі компанії працюють із подібними рецептами й товарами, а ціни здебільшого регулюються державою. Тому бренд мусить чітко пояснити споживачеві, чим саме він відрізняється. Для цього використовується

модель *CPN-CDO*, яка послідовно пов'язує чотири елементи: по-перше, яка є потреба (свіжий хліб щодня); по-друге, хто споживач (родини, діти, гурмани); по-третє, який саме продукт (пшеничний, житній, безглютеновий, на заквасці); і, нарешті, яку перевагу дає бренд (довше зберігає свіжість, легше засвоюється, зроблений із локального зерна). У масовому сегменті це позиціонування «хліб як базовий продукт щоденного споживання», а в конкуренції з ремісничими пекарнями акцент робиться на унікальності – закваска, походження борошна чи особливі рецептури.

Канали збуту істотно змінюють розподіл конкурентних позицій між брендами. Окрім традиційної роздрібною торгівлі, дедалі більшого значення набувають пекарні при супермаркетах, заклади HoReCa та франчайзингові мережі. Їхня перевага полягає у зручності для споживача, можливості пропонувати свіжу продукцію безпосередньо на полицях та формувати гнучкий асортимент [24, с. 580]. У відповідь на ці виклики виробники все частіше відкривають власні торгові точки або невеликі брендові магазини. Такий підхід дозволяє збільшувати швидкість обороту коштів, отримувати вищу маржу та оперативно відстежувати попит. Водночас необхідно враховувати ризики «перехресної еластичності» попиту, адже власні магазини можуть конкурувати з партнерами-ритейлерами [1, с. 150–151]. Для мінімізації конфліктів доцільним є використання комбінованих форматів, зокрема *shop-in-shop* (невеликий магазин бренду всередині більшої торгової точки), проведення спільних промоакцій або розробка ексклюзивних товарних позицій для певних торгових мереж.

Структура ринку хліба концентрована: кілька провідних компаній забезпечують понад три чверті промислового випуску, з широким покриттям категорій та стабільною багаторічною присутністю [24, с. 580]. Водночас руйнування інфраструктури на сході і півдні зменшили кількість діючих підприємств (КВЕД 10.7) [24, с. 579]. Для брендів це означає, що потрібно планувати виробництво й доставку з урахуванням особливостей кожного регіону,

а також пропонувати різні варіанти продукції (різні формати й асортимент) залежно від місцевих смаків та рівня доходів споживачів. У таблиці 1.3 подано динаміку кількості діючих підприємств за видом економічної діяльності КВЕД 10.7 «Виробництво хліба, хлібобулочних і борошняних виробів» у вибраних регіонах України та загалом по країні у 2021–2024 роках.

Таблиця 1.3

## Кількість діючих підприємств за видом економічної діяльності 10.7

Область	Рік			
	2021	2022	2023	2024
<b>Україна (усього)</b>	<b>1113</b>	<b>838</b>	<b>923</b>	<b>697</b>
Запорізька	40	22	20	18
Миколаївська	36	19	27	27
Одеська	62	45	45	34
Херсонська обл.	28	8	3	4
Харківська	92	69	76	46
Київська	44	38	33	40

Джерело: складено за [9]

У продуктивній стратегії галузі простежується чітка тенденція: виробництво простих видів хліба скорочується, натомість зростає сегмент виробів із додатковими властивостями – безглютенових, білкових, бездріжджових, із зерновими добавками тощо [18, с. 31]. Для управління брендом це означає можливість диференціації за цінністю, яку складно відтворити конкурентам і яка краще пояснює вищу ціну. Водночас базові види хліба залишаються необхідними як доступна пропозиція для масового споживача, особливо в умовах інфляції. Комплекс маркетингу доцільно розглядати у розширеному форматі «7Р». «Продукт» означає стабільну якість та зрозумілу структуру асортименту; «ціна» має будуватися за принципом портфеля з чіткими рівнями; «місце» включає

багатоканальний збут – від традиційного ритейлу до власних магазинів; «просування» має поєднувати роботу в каналах і комунікацію щодо свіжості та користі продукції; «процеси» вимагають ефективної логістики; «люди» – відповідної підготовки персоналу; «матеріальні свідчення» – належної презентації товару у торгових точках. З боку витрат важливим є скорочення енерговитрат і оптимізація маршрутів доставки при тому, що ціни на базові продукти залишаються під державним регулюванням [1, с. 153–154].

Підходи до формування портфеля брендів залежать від масштабу виробника. Для великих компаній характерна «парасолькова» стратегія з розвитком окремих ліній у перспективних сегментах. Середнім виробникам доцільно розвивати товарні лінії, орієнтовані на конкретні канали збуту. Локальні підприємства найчастіше роблять акцент на походженні, простих рецептурах та співпраці з місцевими торговими мережами й закладами. У всіх випадках важливо узгоджувати бренд-архітектуру з виробничими циклами, адже порушення стабільності постачання та свіжості продукції швидко впливає на довіру споживачів.

Додатковим фактором залишається державна політика у воєнний час, яка спрямована на забезпечення доступності соціально значущих продуктів і стримування цін. Це змушує виробників підвищувати ефективність внутрішніх процесів, змінювати логістику та адаптувати асортимент під попит на більш прості та довготривалі вироби [24, с. 579]. Гнучкість у каналах збуту та продуктивній політиці допомагає зберігати стабільність і підтримувати довіру споживачів, що стає ключовим нематеріальним ресурсом підприємств галузі.

Отже, особливість бренд-менеджменту у хлібопекарській галузі полягає в поєднанні двох взаємозалежних чинників: масовості споживання та короткого терміну придатності продукції. Хліб – це базовий щоденний товар, тому споживачі рідко орієнтуються на торгову марку, віддаючи перевагу свіжості, смаку та доступній ціні. Це зумовлює потребу підтримувати «якорні» лінійки

масового сегмента та водночас розвивати нішеві продукти з доданою цінністю – функціональні, безглютенові чи преміальні. У таких умовах бренд-менеджмент має забезпечувати баланс між доступністю та диференціацією, а також постійну синхронізацію з виробничими й логістичними циклами. Додатково важливо враховувати регіональні відмінності попиту й купівельної спроможності, оскільки структура споживання та канали збуту можуть суттєво різнитися. Це потребує гнучкої бренд-архітектури та чіткої системи управління асортиментом, щоб уникати дублювання лінійок і підтримувати зрозумілу для споживача пропозицію.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПАТ «КИЇВХЛІБ»

### 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Історія компанії починається з 1930 року, зі створення промислового хлібопечення у місті Києві. У 1996 році на базі державного підприємства «Київхліб» було створено відкрите акціонерне товариство «Київхліб» [16].

«Київхліб» є одним з найбільших виробників хлібобулочної продукції в Україні. Компанія формує значну частку національного ринку завдяки масштабним виробничим потужностям і широкому продуктовому портфелю. Підприємство входить до міжнародної групи компаній ALVIVA GROUP, що спеціалізується на харчових технологіях та сервісних рішеннях [17]. Щоденно під брендом Київхліб виробляється понад 300 тонн продукції, яка реалізується на внутрішньому ринку та експортується більш ніж до 30 країн світу. Асортимент компанії охоплює понад 250 найменувань хлібобулочних виробів та кондитерської продукції, серед яких: Київ Хліб, SUPER TOAST, British Sandwich, Norden Bröd, Takolini, TiA Tortilla [17].

Виробнича інфраструктура підприємства включає сім майданчиків, серед яких: ТОВ «Київський пекарний дім», ТОВ «Столичний пекарний дім», ТОВ «Український пекарний дім», ТОВ «Київ Хліб», ТОВ «Алвіва Банс», ТОВ «Кременчук Хліб», ТОВ «Полтава Хліб» [17].

Згідно з державними реєстрами, юридична особа працює під кодом ЄДРПОУ 44375369. Кінцевим бенефіціарним власником є Супруненко В'ячеслав Іванович, а власником корпоративних прав – АТ «Закритий недиверсифікований венчурний корпоративний інвестиційний фонд Алвіва Інвестментс» [32]. Директором виступає Кравченко Наталія Вікторівна [32]. Основний вид діяльності

zareestrovano za kodom KVED 46.36 «Opova torhivlya cukrom, shokoladom i konditerskimi virobami» [32].

U tablicy 2.1 podano osnovni reestraciyni dani pidpriemstva.

Таблиця 2.1

## Основа інформація про «Київхліб»

Показник	Значення
Повне найменування	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «КИЇВХЛІБ»
Код ЄДРПОУ	44375369
Основний КВЕД	46.36 – Оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами
Форма власності	Приватна
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ)
Юридична адреса	м. Київ, вул. Костянтинівська, буд. 64, 04080, Україна

Джерело: складено за [32]

U vidpovidnosti iz Statutom Predmetom diyalnosti Tovaristva є:

- виробництво хліба та хлібобулочних виробів, виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання;
- виробництво сухарів і сухого печива, виробництво борошняних кондитерських виробів;
- виробництво макаронних виробів і подібних борошняних виробів;
- оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами тварин;
- оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами;
- роздрібна торгівля хлібобулочними виробами в спеціалізованих магазинах;
- роздрібна торгівля хлібобулочними виробами, борошняними та цукровими кондитерськими виробами в спеціалізованих магазинах;
- виробнича інвестиційна діяльність;

– торговельно-посередницька діяльність;

Організаційна структура «Київхліб» є лінійно-функціональною (рис. 2.1). директор здійснює загальне керівництво. Бухгалтерія організовує облік господарсько-фінансової діяльності підприємства. Напрямок збуту організовує постачання сировини і матеріалів, реалізацію товарів компанії відповідно до запланованих завдань і створених договорів на відвантаження продукції споживачам відповідно до окреслених термінів і обсягів. Управління по роботі з персоналом складається з кількох напрямків. Серед них – управління безпосередньо персоналом, напрям роботи та заробітна плата. Власне, керівники, що очолюють ці напрямки, працюють на підприємстві більше 10 років.

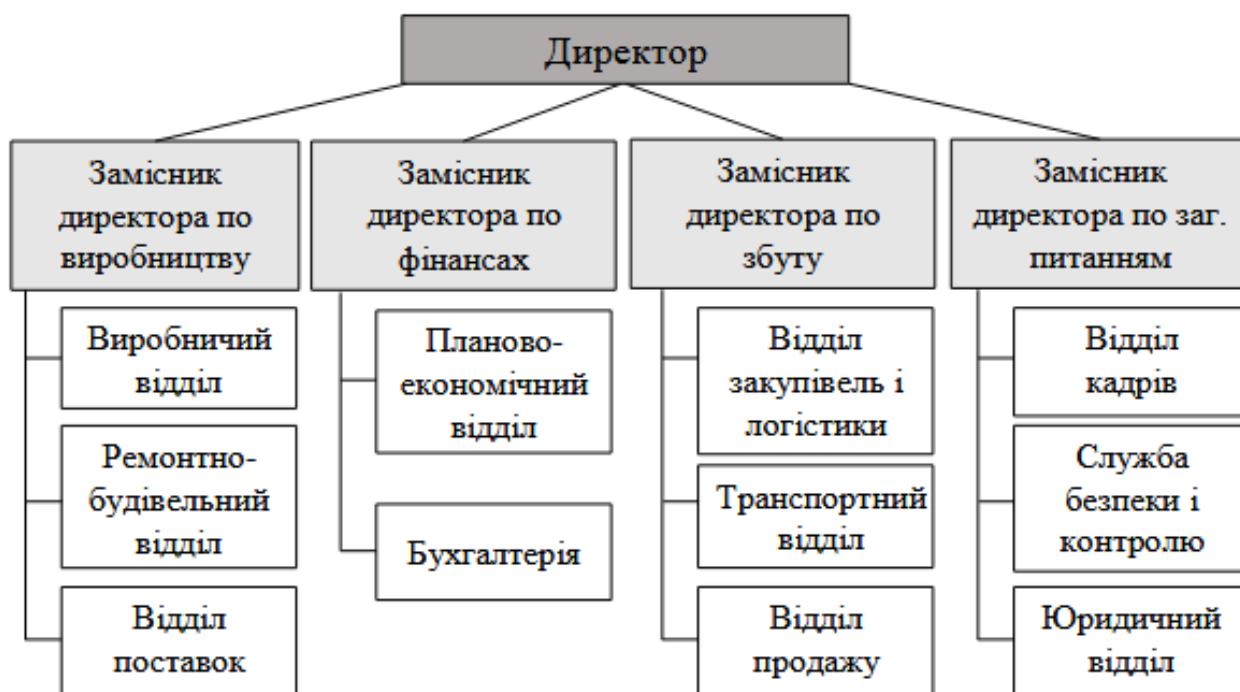


Рис. 2.1. Організаційна структура «Київхліб»

Основними постачальниками сировини для «Київхліб» є аграрні підприємства, в тому числі і фермерські господарства, які займаються вирощуванням зернових культур (пшениця, ячмінь, кукурудза тощо) і олійних насінин (соняшник, ріпак). Постачальниками борошнами є виробничі

підприємства, які спеціалізуються на виробництві пшеничної муки (типів Вищій, I, II, III), такі як ПрАТ «Київмлин». Постачальниками цукру, солі, дріжджів, вершкового жиру та інших інгредієнтів, що використовуються для виготовлення хлібобулочних виробів, є Тальнівський цукровий завод, Дрогобицька солеварня, Чуднівський спиртозавод, ПП «Оліяр», ПрАТ «ДНІПРОВСЬКИЙ КПК», ПрАТ «Ічнянський завод сухого молока та масла», тощо. Основних постачальників сировини «Київхліб» узагальнено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

## Основні постачальники сировини «Київхліб»

Найменування сировини	Постачальник
Борошно житнє	«Київмлин»
Борошно пшеничне	«Київмлин»
Борошно вівсяне	«Київмлин»
Цукор	Тальнівський цукровий завод
Сіль	Дрогобицька солеварня
Солод житній	Чуднівський спиртозавод
Маргарин	ПП «Оліяр»
Олія рослинна	ПП «Оліяр»
Дріжджі	ПрАТ «Компанія Ензим»
Спирт	«Тхорівський спиртозавод»
Патока	ПрАТ «ДНІПРОВСЬКИЙ КПК»
Крохмал	ПрАТ «ДНІПРОВСЬКИЙ КПК»
Молоко сухе знежирене	ПрАТ «Ічнянський завод сухого молока та масла»
Оцтова кислота	ТОВ «ВІНАГРО ГРУП»

Джерело: складено за [33]

За 2022–2024 роки підприємство демонструє стабільне зростання доходу: з 3,289 млрд грн до 4,718 млрд грн, що становить 43%. Це свідчить про зміцнення позицій на ринку й розширення обсягів виробництва. Чистий прибуток після помітного спаду у 2023 році знову зріс у 2024-му, однак залишився нижчим, ніж у

2022-му (див. табл. 2.3). Це показує, що витратний тиск і далі значний, а маржинальність продукції – низька. Активи підприємства збільшувалися щороку, але разом із ними зростали й зобов'язання. Частка позикових коштів у структурі балансу залишається дуже високою, тому підприємству важливо посилювати контроль витрат та підтримувати стабільну операційну ефективність.

Таблиця 2.3

## Фінансові показники «Київхліб»

Показник	Рік		
	2024	2023	2022
Дохід (чистий)	4 717 595 000	4 258 758 000	3 289 126 000
Чистий прибуток	22 609 000	9 693 000	45 835 000
Активи	974 471 000	778 987 000	738 069 000
Зобов'язання	923 366 000	728 176 000	701 577 000

Джерело: складено за [33]

Коефіцієнт поточної ліквідності становить 0,96, що означає недостатність оборотних активів для повного покриття короткострокових зобов'язань [32]. У такій ситуації підприємство функціонує за умов обмеженої гнучкості у проведенні розрахунків і залежить від стабільності операційного грошового потоку. Додатковим індикатором є показник поточної платоспроможності (–897 599 грн), який підтверджує наявність дефіциту ліквідних ресурсів. Структура капіталу характеризується високою часткою позикових коштів. Коефіцієнт фінансової залежності (19,07) та коефіцієнт співвідношення позикових і власних коштів (18,07) свідчать про значну кредитну навантаження, унаслідок чого підприємство суттєво залежить від зовнішніх джерел фінансування. За таких умов навіть незначні коливання обсягів продажу або зростання витрат можуть істотно вплинути на здатність підприємства забезпечувати безперервність операційної діяльності. Частка основних засобів в активах становить 0,43 %, що є нетипово низьким значенням для виробничої галузі. Це може бути пов'язано з орендою

частини виробничих потужностей або специфікою облікової політики, де переважають оборотні активи та високий обсяг зобов'язань. Незважаючи на це, рентабельність продукції оцінюється на рівні 56,41 %, що свідчить про достатню ефективність виробництва та здатність формувати маржу на рівні окремих товарних позицій (див. табл. 2.4).

Таблиця 2.4

## Показники фінансового стану підприємства «Київхліб»

Група	Показник	Значення
Показники оцінки стану основних засобів	Частка основних засобів в активах підприємства	0.43 %
Ліквідність	Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності	0.96
Оцінка фінансової стійкості	Коефіцієнт фінансової залежності	19.07
	Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	18.07
	Поточна платоспроможність	-897 599 ₴
Оцінка рентабельності	Рентабельність продукції	56.41 %

Джерело: складено за [33]

Середня заробітна плата у 2024 році становила 30 641 грн і була майже вдвічі вищою, ніж у 2022 році (17 023 грн), що відповідає зростанню приблизно на 80%. Кількість працівників також збільшилася: з 974 осіб у 2022 році до 1 022 осіб у 2024 році. Це означає, що підприємство розширює виробничі потужності, однак підвищення зарплат і збільшення штату формують додаткове навантаження на собівартість і пояснюють, чому прибутковість зростає повільніше, ніж дохід. Станом на перший квартал 2025 року кількість працівників – 1 083 [32].

Характеристика руху кадрів на підприємстві «Київхліб» представлена у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

## Характеристика руху кадрів на підприємстві «Київхліб»

Показник	Рік			Відхилення 2023/2022	Відхилення 2024/2023
	2024	2023	2022		
Прийнято працівників, осіб	105	65	70	-5	+40
Вибуло працівників, осіб	56	66	60	+6	-10
Загальна численість, осіб	1022	973	974	-1	+46

Загалом же, хлібопекарська галузь України має стратегічне значення, оскільки понад 99 % виробництва забезпечується національними компаніями [6, с. 79]. Водночас структура ринку є неоднорідною: близько 10 % продукції виробляють мініпекарні та пекарні при супермаркетах, частка яких зростає завдяки зручності розташування, гнучкому асортименту та можливості пропонувати «теплу» продукцію протягом дня [6, с. 79]. Цей сегмент суттєво посилює конкуренцію, особливо у великих містах, де споживачі віддають перевагу свіжості та швидкому доступу до продукції.

Однак, більше 55 % вітчизняного промислового виробництва хліба та хлібобулочних виробів припадає на шість найбільших компаній: ПАТ «Київхліб», ТОВ «Хлібні інвестиції», ПАТ «Концерн «Хлібпром», ТОВ «Хлібокомбінат «Кулиничі», ГК «Формула смаку», ГК «Хлібодар» [27]. Довоєнні узагальнення свідчать, що концерн «Хлібпром» утримував 15–16% промислового виробництва; «Київхліб» – близько 15% на національному рівні й до 91% у межах Києва; «Хлібні інвестиції» – 11–12% [27]. У такому середовищі «Київхліб» конкурує як із великими промисловими виробниками, так і з динамічним сегментом локальних пекарень. Це формує потребу у постійному вдосконаленні асортименту, підтриманні стабільної якості продукції та зміцненні бренду через ефективну комунікацію і роботу у торгових каналах.

Підсумовуючи наведені дані, можна зазначити, що «Київхліб» є одним із ключових виробників хлібобулочної продукції в Україні, що підтверджується

масштабом виробництва, широким асортиментом та розгалуженою виробничою інфраструктурою. Фінансові результати свідчать про стале зростання доходу та активів у 2022–2024 роках, хоча підприємство працює за умов високого боргового навантаження і недостатньої ліквідності. Розширення штату та зростання середньої заробітної плати вказують на поступове збільшення операційних можливостей. На ринку з високою конкуренцією «Київхліб» утримує вагомую частку, що потребує постійного оновлення продуктового портфеля та підтримання стійкого бренд-менеджменту.

## **2.2. Аналіз системи бренд-менеджменту на підприємстві**

Система бренд-менеджменту «Київхліб» ґрунтується на стабільній роботі виробництва, широкій присутності в торговельних мережах і продуманому керуванні асортиментом, яке враховує щоденний характер попиту. Основний акцент робиться на якості продукції: компанія використовує натуральну сировину без ГМО та штучних консервантів, проводить контроль на кожному етапі виготовлення та утримує власні лабораторії на виробничих майданчиках. Це забезпечує передбачувану якість хлібобулочних виробів, що важливо для товарів щоденного споживання [17]. На рисунку 2.2 проілюстровано основні цінності компанії.



Рис. 2.2. Заявлені цінності підприємства «Київхліб»

Потужності «Київхліб» дозволяють щодня виготовляти понад 300 тонн продукції на семи виробничих майданчиках. Це забезпечує стабільну наявність хлібобулочних виробів у торговельних мережах і дає можливість оперативно реагувати на попит. Для товарів щоденного споживання важливо, щоб вони завжди були доступні та свіжі, тому виробничий масштаб і регулярні поставки є суттєвою перевагою компанії.



Рис. 2.3. Логотип підприємства «Київхліб»

Ринкові умови формують конкретні вимоги до бренду хлібобулочних виробів. Продукція належить до категорії щоденного споживання та має короткий термін зберігання, тому її якість безпосередньо залежить від рівня свіжості. За результатами дослідження Г. Майбороди, проведеного у 2021 році, вирішальними факторами вибору для споживачів є якість (94%), смакові характеристики (83%), виробник / бренд (79%), дата виготовлення та строк придатності (74%) і дизайн упаковки (70%) [39, с. 37]. Ціна посідає лише шосте місце (61%), що підтверджує домінування нецінових чинників у поведінці покупців. Для «Київхлібу» це означає, що асортимент має охоплювати і традиційну продукцію, яку покупці звикли купувати щодня, і нові формати, що відповідають зміненим харчовим звичкам. Тому компанія зберігає у продажу базові позиції – пшеничні хліби та батони – і водночас розширює пропозицію за рахунок тостового, сендвічного, скандинавського та іншого хліба з сучасними рецептурами. Це дає можливість задовольняти різні групи споживачів: тих, хто обирає прості щоденні вироби, і тих, хто шукає цільнозернові, солодові чи інші більш спеціалізовані продукти [17]. Загалом асортимент підприємства містить 12 категорій, кожна з категорій в середньому представлена 5 позиціями. У таблиці 2.6 подано асортимент компанії.

Таблиця 2.6

## Асортимент підприємства «Київхліб»

№	Категорія	Позиції
1.	Тостовий хліб	BIG TOAST XXL (пшеничний), 500 г
		BIG TOAST GRANO XXL (цільнозерновий), 500 г
		SUPER TOAST Світлий, 350 г
		SUPER TOAST Fitness 350 г
		SUPER TOAST Томатний, 350 г
2.	Батони	Батон Молочний, 200 г
		Батон Вишуканий, 225 г
		Батон Пшеничний, 250 г
		Батон Висівковий, 400 г
		Батон Гірчичний, 400 г
3.	Сендвічний хліб	Масляний (Buttery), 400 г
		Тигровий (Tiger), 400 г

		Бріюш (Brioche), 400
		Британський, 350 г
		Королівський мультизлаковий, 350 г
		Рустикальний цільнозерновий, 350 г
		Шотландський солодовий, 400 г
4.	Скандинавський	Норвезький, 400 г
		Скандинавський, 400 г
		Фінський, 400 г
		Північний (злаковий з льоном), 350 г
		Шведський, 350 г
		Данський, 350 г
5.	Хліб пшеничний	Балканський, 400 г
		Карпатський, 400 г
		Оksamитовий, 350 г
		Крафтовий, 270 г
		Домашній злаковий, 350 г
		Домашній солодовий, 350 г
		Домашній пшеничний, 350 г
		Пшеничний з молочною сироваткою, 300 г
6.	Хліб житній	Хліб Столичний житній, 950 г
		Хліб Домашній житній, 450 г
		Бородинський заварний, 400 г
		Київська Русь заварний, 350 г
		Балтійський темний, 400 г
		Хліб Український житній на заквасці, 500 г
7.	Пряники	Пряники Дніпровські, 280 г
		Пряники Фруктовий сад Полуниця, 300 г
		Пряники Фруктовий сад Вишня, 300 г
		Пряники з молочною начинкою, 300 г
		Пряники Міні Жоу з какао, 250 г
		Пряники Міні Жоу з какао та сливовим наповнювачем, 250 г
		Пряники Київські, 360 г
		Пряники Молочний смак, 360 г
		Пряники з медом, 420 г
		Пряники Північні, 420 г
		Пряники Подарункові, 60 г
		Пряники Фігурні Запорізькі, 500 г
8.	Сушки	Сушки здобні з ваніліном, 340 г
		Сушки Малята, 250 г
		Сушки Малята з маком, 250 г
		Сушки Малята з какао, 250 г
		Сушки Ванільні, 250 г
		Сушки Сніжинка глазуrowані, 250 г
		Сушки Київські з маком, 420 г
		Сушки З маком, 420 г
		Сушки Човники Київські, 340 г
		Сушки Гірчичні, 340 г

		Сушки Дорожні, 340 г
9.	Булочки	Сендвічні мультизернові, 180 г
		Сендвічні з кунжутом, 180 г
		Малятко, 250 г
		Рогалики студентські з посипкою, 300 г
		Hamburger, 120 г
		Балтійські темні, 240 г
10.	Лаваш	Вірменський, 220 г
		Персидський, 230 г
		Takolini Integral, 120 г
		Takolini Chessy, 120 г
		Takolini Mexi, 120 г
		Takolini Tomatti, 120 г
		Takolini Basiliso, 120 г
		Doner King XXL, 200 г
11.	Круасани	Tendi з вишнею, 65 г
		Tendi зі смаком шоколаду та горіха, 65 г
		Tendi зі згущеним молоком, 65 г
12.	Здоба	Завиванець з маковою начинкою, 300 г
		Пиріжок з вишнею (3 шт.), 240 г
		Пиріжок з чорною смородиною (3 шт.), 240 г
		Пиріжок з маковою начинкою (3 шт.), 240 г
		Рулет маково-вишневий, 300 г
		Рулет маковий, 300 г
		Пиріжок з маковою начинкою, 80 г
		Пиріжок з чорною смородиною, 80 г
		Пиріжок з вишнею, 80 г
		Булочка Київська здобна, 100 г
		Булочки здобні з ваніліном, 200 г

Джерело: складено за [17]

Керування асортиментом у «Київхліб» має два взаємопов'язані завдання: підтримувати ширину пропозиції для різних ситуацій споживання та забезпечувати глибину всередині ключових груп для чіткої градації за смаком, складом і вагою.



Рис. 2.2. Дизайн упаковки хліба «Батон Молочний»

Ширина портфеля охоплює щонайменше 12 товарних груп, а глибина в кожній – від 3 до 12 найменувань (наприклад, тостовий хліб – 5, сендвічний – 7, скандинавський – 6, пшеничний – 8, житній – 6), що дає можливість одночасно виконувати роль «щоденного стандарту» і пропонувати розширені альтернативи для різних дієтичних або смакових переваг. Така конфігурація відповідає висновкам споживчих досліджень: у пріоритеті – якість, смак, виробник/бренд і дата виготовлення; ціна важлива, але не перша в ієрархії мотивів, особливо для міських покупців середнього віку [39, с. 35–38].

Архітектура бренду «Київхлібу» поєднує корпоративну назву з окремими продуктово орієнтованими лінійками (SUPER TOAST, British Sandwich, Norden Bröd тощо). Такий підхід відповідає поширеним практикам галузі: загальний бренд підтримує довіру, а підмарки дозволяють виділяти окремі групи продукції та орієнтувати їх на різні потреби споживачів [39, с. 43–44]. Перевага цього підходу – споживач переносить позитивне враження від основного бренду на нові

продукти. Водночас є й ризик: невдала лінійка може вплинути на сприйняття всієї марки, тому важливими є стабільна якість і чітка комунікація.

Маркетингові дії компанії підтримують таку структуру бренду. Продуктова політика зберігає якість базових виробів і водночас пропонує оновлені рецептури та розширені лінії (на заквасці, цільнозернові, солодові, білково-клітковинні тощо). Цінова політика теж побудована послідовно: основні позиції залишаються доступними, а інноваційні продукти продаються з помірною націнкою. Це узгоджується з тим, що споживачі готові платити більше, якщо бачать реальну користь, але все одно регулярно купують звичні недорогі вироби [39, с. 35–38]. У просуванні головною є видимість у місці продажу: упаковка, викладка, привабливі вітрини і дата випікання часто впливають на рішення сильніше, ніж реклама. Окрему роль відіграє логістика: швидке довозення і постійна наявність свіжого хліба формують довіру у категорії, де строк придатності дуже короткий.

Аналіз засвідчує, що «Київхліб» стабільно посідає сильні позиції на ринку завдяки сучасному технічному оснащенню, активній рекламній діяльності та використанню інтернет-комунікацій. У межах бенчмаркінгу, проведеного дослідницею Г. Майбородою, оцінювалися ринкова позиція, якість продукції та конкурентоспроможність підприємств хлібопекарської галузі. За результатами цього порівняння «Київхліб» посів провідні позиції: його частка ринку становила 15%, що є найвищим показником серед аналізованих компаній [39, с. 113]. За показником якості продукції «Київхліб» отримав 5 балів, тоді як конкуренти отримали нижчі результати:

- ПП «Агро-Сервіс» – 4 бали,
- ТОВ «Лідер» – 4 бали,
- Компанія HD-Group – 4 бали [39, с. 115].

За критерієм «конкурентоспроможність продукції» «Київхліб» також отримав 5 балів, тоді як інші підприємства показали суттєво нижчі значення:

- ПП «Агро-Сервіс» – 2 бали;

- ТОВ «Лідер» – 2 бали;
- Компанія HD-Group – 3 бали [39, с. 117].

Такі результати узгоджуються зі стратегічним акцентом компанії на повний контроль виробництва: від приймання сировини до зберігання готової продукції. Однак ринкова ситуація ускладнюється швидким розвитком мініпекарень і пекарень при супермаркетах. Саме ці формати, за даними досліджень споживчої поведінки, дедалі частіше приваблюють жителів великих міст завдяки свіжості та різноманіттю пропозиції [39, с. 35–38]. У цих умовах «Київхліб» має зберігати перевагу шляхом оновлення рецептур, розширення асортименту й підтримання постійної присутності у торгових точках, що особливо важливо для категорії щоденного споживання.

У підсумку бренд-менеджмент «Київхлібу» спирається на якість, широкий і структурований асортимент, присутність у різних каналах продажу та виробничу можливість забезпечувати свіжість продукції. Отже, особливість бренд-менеджменту підприємства полягає у наступному:

- Оперативний контроль якості на всіх етапах виробництва, включно з власними лабораторіями;
- Орієнтація на щоденне споживання та необхідність постійної підтримки свіжості продукції;
- Комбінація масового асортименту з розширеними спеціалізованими лініями (тостовий, сендвічний, скандинавський хліб);
- Використання «парасолькової» стратегії та підмарок для різних ситуацій споживання;
- Широка мультिकанальна присутність: ритейл, власні точки;
- Регулярне оновлення рецептур та асортименту відповідно до зміни смакових уподобань споживачів;
- Підтримка високих показників якості, конкурентоспроможності та лояльності споживачів;

- Активне використання маркетингових інструментів: реклама, інтернет-комунікації, упакування, викладка продукції.

### **2.3. Оцінка ефективності використання бренду «КИЇВХЛІБ» на ринку**

Ефективність використання бренду «Київхліб» на ринку визначається поєднанням виробничих, маркетингових і комунікаційних рішень, які узгоджуються зі специфікою хлібопекарської галузі. За результатами бенчмаркінгу підприємство посідає провідні позиції, займаючи 15% ринку й демонструючи найвищі показники якості та конкурентоспроможності (по 5 балів), тоді як конкуренти отримують 2–4 бали [39, с. 113; 115; 117]. Ці дані підтверджують ефективність стратегічних рішень у сфері контролю якості, інновацій у рецептурах та організації виробничих процесів. Сильним елементом бренд-менеджменту є контроль над усім виробничим циклом: «Київхліб» наголошує на використанні натуральної сировини, відсутності ГМО та консервантів, а також на роботі власних лабораторій на виробничих майданчиках.

Важливим фактором ефективності є також структура асортименту. Компанія має широкий асортимент, поєднує масові базові позиції з диференційованими лінійками – тостовими, сендвічними, скандинавськими і т.д. Згідно з дослідженням споживчої поведінки (2021 р.), попит на альтернативні та цільнозернові види хліба зростає, особливо у містах: 30% респондентів обирають альтернативні види (лаваші, піта, чіабата), 21% – цільнозернові та висівкові, тоді як 60% – пшеничний хліб [39, с. 35–38]. Відповідність асортименту цим тенденціям підвищує ринкову релевантність бренду.

Попри сильні сторони, існують обмеження, що впливають на ефективність використання бренду. Серед них – високий рівень кредитного навантаження та недостатня ліквідність, які зменшують фінансову стійкість підприємства, а також сегмент споживачів, що приймає рішення про покупку переважно на основі смаку

й свіжості, а не бренду [39, с. 49]. Це послаблює вплив бренду у частині нецінової конкуренції.

Проведемо SWOT-аналіз використання бренду «КІЇВХЛІБ» (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

## SWOT-аналіз бренду «Київхліб»

<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
Висока впізнаваність бренду	Висока кредитна залежність: коефіцієнт фінансової залежності – 19,07
Найвищі оцінки якості (5 балів) порівняно з конкурентами	Низький коефіцієнт ліквідності (0,96), що обмежує фінансову гнучкість
Контроль усіх етапів виробництва, наявність власних лабораторій	Висока собівартість через потребу щоденно забезпечувати свіжість продукції
Широка та глибока товарна матриця	Частина споживачів недостатньо орієнтується на бренд і здійснює вибір за смаком та виглядом, що зменшує силу бренду як інструменту впливу
<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
Зростання попиту на цільнозернові, бездріжджові та функціональні види хліба	Посилення конкуренції з боку мініпекарень і пекарень при супермаркетах
Розвиток онлайн-комунікацій і цифрових каналів взаємодії з покупцями.	Зростання витрат на сировину, енергію та логістику.
	Демографічне зниження споживання хліба, зафіксоване у дослідженнях галузі
	Чутливість споживачів до свіжості продукції, що підвищує ризики репутаційних втрат у разі збоїв у поставках.

Джерело: власний аналіз

У підсумку, «Київхліб» ефективно функціонує на ринку завдяки поєднанню високих стандартів якості, широкого асортименту, багатоканального збуту та

стабільної присутності на полиці. Проте подальший розвиток вимагатиме зменшення фінансових ризиків, удосконалення роботи в каналах продажу та посилення комунікації зі споживачами. Важливим завданням є також підвищення ролі бренду саме в моменті вибору, щоб він працював як зрозумілий орієнтир якості й зменшував залежність від ситуативних чинників. Це дозволить зміцнити нецінову конкурентоспроможність і краще використати потенціал диференційованих лінійок продукції.

## **РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПАТ «КИЇВХЛІБ»**

### **3.1. Визначення основних проблем бренд-менеджменту на підприємстві**

Хлібопекарська промисловість стратегічно важлива для життєзабезпечення і гарантування продовольчої безпеки держави. Специфічність діяльності хлібопекарських підприємств пов'язана з особливостями функціонування ринку хліба, налагодженням виробничого процесу та способами реалізації продукції. Проте повномасштабна військова агресія ворога на території України спричинила негативні процеси, що відбиваються на загальних тенденціях роботи підприємств хлібопекарської галузі, зокрема і підприємства «КиївХліб».

Проблеми бренд-менеджменту компанії доцільно визначати з урахуванням двох груп чинників. Перша група пов'язана з галузевими та макроекономічними умовами, які формують обмеження для будь-якого виробника. Друга група стосується внутрішніх управлінських рішень підприємства: як формується цінність бренду, як забезпечується сталість якості, як підтримуються канали збуту і як бренд утримує відмінність у ситуації зростання конкуренції. У розділі 2 показано, що «КиївХліб» має сильні позиції та широкий асортимент, однак на рівні загроз і слабких сторін зафіксовано високу собівартість, фінансові обмеження і конкуренцію з боку малих форматів, а також те, що частина споживачів орієнтується не на бренд, а на смак і зовнішній вигляд продукту.

Першою проблемою бренд-менеджменту є зниження передбачуваності зовнішнього середовища і перенесення фокусу управління з розвитку бренду на забезпечення безперервності виробництва та постачання. А. Гріщенко наголошує, що підприємства хлібопекарської галузі змушені реагувати на здорожчання сировини, енергоносіїв, паливно-мастильних матеріалів і порушення логістики, тому ключовим стає своєчасне виявлення проблем і пошук рішень для подальшого

розвитку [7, с. 58]. Для бренду це означає, що довгострокова робота над позиціонуванням і лояльністю підмінюється коротким горизонтом планування: важливішими стають наявність сировини, стабільний випуск і виконання зобов'язань перед торговельними мережами. У таких умовах бренд ризикує втрачати «обіцянку стабільності», бо будь-які перебої відразу помітні споживачеві через специфіку продукту щоденного попиту.

Іншою проблемою є зростання собівартості як фактор, що звужує інструменти бренд-менеджменту, зокрема цінову політику та інвестиції у комунікації. Висока собівартість спричинена подорожчанням сировини та енергоносіїв, а також потребою інвестувати в модернізацію і відповідність стандартам для виходу на зовнішні ринки [25, с. 6]. Ця логіка співвідноситься з результатами розділу 2, де серед слабких сторін і загроз фіксуються висока собівартість та фінансові обмеження, що обмежують маневр у витратах і розвитку. Додатково на ринку зберігається тиск з боку очікуваного подорожчання: ростання цін на хліб приблизно на 20% до кінця 2025 р. через подорожчання складових, енергії та логістики [15, с. 128]. Для бренд-менеджменту це формує ризик: якщо ціна зростає швидше, ніж зростає відчутна для споживача цінність бренду, частина попиту переходить у зону «економії», де рішення приймається за ціною або за доступністю.

Третьою проблемою є зміна поведінки споживача та слабша роль бренду у моменті вибору. У розділі 2 вже зазначено, що частина споживачів обирає хліб за смаком і зовнішнім виглядом, а не за брендом. Це підтверджують результати анкетного опитування споживачів хлібобулочних виробів, проведеного В. Кійком, О. Мельником та О. Гавриленком. Автори фіксують, що хліб купують 96,8% респондентів, а понад половина опитаних (55,8%) роблять це частіше ніж один раз на тиждень [18, с. 35]. У питанні критеріїв вибору майже всі респонденти визначили смакові властивості як вирішальний чинник, а наступними за значущістю назвали склад продукту та ціну. Водночас серед виробників-лідерів у

відповідях згадано «Київхліб» і власне виробництво супермаркетів, що вказує на конкуренцію в місці продажу [18, с. 36]. Така ієрархія критеріїв створює для «Київхліба» управлінську суперечність. З одного боку, підприємство має підтримувати масовий сегмент як продукт першої необхідності. З іншого боку, для посилення бренду потрібно, щоб відмінність була помітною споживачеві в торговельній точці. Якщо бренд не стає сигналом якості, то витрати на підтримку впізнаваності працюють слабше, а перевага великих масштабів частково нівелюється.

Четвертою проблемою є посилення конкурентного тиску у двох форматах: від потужних виробників і від малих пекарень при мережах. Це напругу пов'язано з брендом, бо конкуренція зміщується у площину доступності, свіжості та ціни, а не лише марочного іміджу. Водночас малі формати приваблюють споживача нижчою вартістю і близькістю до місця покупки [15, с. 128]. Для «Київхліб» це означає, що навіть за збереження загальної впізнаваності бренду частина продажів може перетікати до товарів «власного виробництва» торговельних мереж, де бренд мережі підмінює бренд виробника. У такій ситуації бренд-менеджменту складніше забезпечити контроль над контактами зі споживачем, бо значна частина взаємодії відбувається на полицях партнерів, а не в каналах підприємства.

Проблемою є також необхідність швидкої адаптації асортименту до нових сегментів і трендів без втрати базового сприйняття бренду як «щоденного і надійного». Ринок паралельно рухається у бік дорожчих хлібів, виробів із незвичайною рецептурою та продукції тривалішого зберігання (7–14 діб в упаковці), а також у бік сегменту «*ready meals to go*» (готові страви та продукти для швидкого споживання) через зростання ролі тостового хліба як основи сендвічів [15, с. 126]. Для бренд-менеджменту це створює ризик розмиття: якщо одночасно розширювати лінійки і залишатися в масовому сегменті, потрібно чітко керувати архітектурою брендів і роллю кожної категорії в портфелі. Інакше

інновації сприйматимуться як випадкове розширення, а не як послідовний розвиток цінності.

Окремо слід підкреслити виробничо-логістичний контекст, який у воєнний час прямо впливає на бренд. Серед критичних загроз для галузі виділяються безпека постачання сировини, високі витрати на енергію, ризики для персоналу та інфраструктури, зміни попиту, втрати транспортної інфраструктури й економічна нестабільність [7, с. 59]. Ці фактори мають для бренду практичний наслідок: вони підвищують імовірність коливань у якості, асортиментній наявності та регулярності поставок. Коли продукт щоденного споживання стає менш стабільним у доступності, бренд втрачає частину довіри навіть без комунікаційних помилок. Динаміка виробництва також підсилює цю проблему. На рис. 3.1 показано, що у 2022 р. індекси виробництва хлібопекарської продукції мали падіння на 22,0% відносно довоєнного рівня, після чого почалося поступове відновлення у 2023–2024 рр., а в березні 2025 р. зафіксовано приріст до попереднього місяця [15, с. 125]. Для бренд-менеджменту це означає необхідність працювати в умовах коливань обсягів і перезапусків потужностей, що ускладнює підтримку однакових стандартів і прогнозованої присутності бренду на полицях.

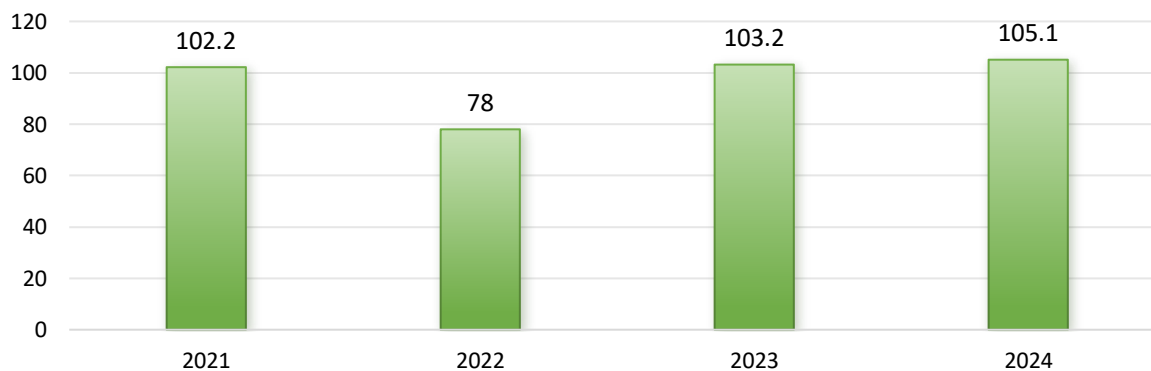


Рис. 3.1. Індекси виробництва хліба, хлібобулочних і борошняних виробів, %

Джерело: побудовано за [15]

Отже, основні проблеми бренд-менеджменту ПАТ «Київхліб» у поточних умовах зводяться до: (1) зовнішньої нестабільності та логістичних ризиків, які зміщують пріоритети з розвитку бренду на забезпечення безперервності; (2) зростання собівартості та цінового тиску, що обмежує інвестиції в бренд і зменшує цінову гнучкість; (3) ослаблення ролі бренду в рішенні про покупку на тлі домінування смаку, складу та ціни; (4) посилення конкуренції з боку малих пекарень і «власного виробництва» мереж; (5) потреби в асортиментній адаптації без втрати цілісного сприйняття бренду. Ці проблеми є вихідною основою для визначення шляхів удосконалення бренд-менеджменту у наступних підрозділах.

### **3.2. Розробка заходів щодо вдосконалення управління брендом**

Результати аналізу, проведеного у попередніх розділах, свідчать, що бренд «Київхліб» має високий рівень упізнаваності та тривалу історію присутності на ринку, однак його управління не повною мірою відповідає змінам споживчої поведінки, конкурентного середовища та умов реалізації продукції у торговельних мережах. У зв'язку з цим доцільним є формування комплексу узгоджених заходів, спрямованих на посилення ролі бренду у процесі вибору та забезпечення його довгострокової стійкості. Такий підхід потрібний, оскільки виявлені проблеми мають різну природу: частина формується під впливом зовнішньої нестабільності та зростання собівартості, а частина пов'язана зі зниженням ролі бренду в моменті вибору та посиленням конкуренції у місці продажу. Програма має бути орієнтована на досягнення відчутних соціально-економічних результатів: підвищення впізнаваності бренду та швидкості його ідентифікації на полиці, зростання лояльності, стабілізацію частки продажів у ключових каналах збуту, а також зменшення чутливості споживачів до цінових коливань за рахунок доданої цінності бренду. Як вихідні дані для керування брендом у програмі доцільно використовувати показники частки ринку, лояльності, інтенсивності споживання,

мотивів покупки, зацікавленості клієнта та алгоритму здійснення покупки, а інтегрованими критеріями результативності визначити запам'ятовуваність, рівень лояльності та частку продажів.

Початком програми має стати закріплення бренд-менеджменту як корпоративної функції з чіткою метою, принципами та розподілом відповідальності між підрозділами. Управління брендом доцільно прив'язати до місії підприємства, стратегічних завдань і портфеля продуктів, щоб бренд-цілі визначали напрям маркетингових і операційних рішень, а не існували окремо від них [Юдіна, с. 179]. Така інтеграція підвищує узгодженість управлінських дій і дає змогу уникати ситуацій, коли бренд підтримується лише комунікаціями, а споживчий досвід формується іншими підрозділами без єдиного стандарту. Для стабільної роботи програми необхідно формалізувати взаємозв'язки між службами, які залучені до брендингових заходів, оскільки ефективність системи управління брендами прямо залежить від розподілу функцій і координації робіт на стратегічному та оперативному рівнях [12, с. 136].

Наступним кроком має бути створення та впровадження брендбуку як інструмента стандартизації ідентичності бренду в усіх каналах і носіях. Брендбук потрібний для швидкої та однозначної ідентифікації бренду клієнтами й партнерами та для підвищення конкурентоспроможності на насиченому ринку. У практичному вимірі це означає, що дизайн пакування, логотип, шрифти, фірмові кольори, правила викладки, торговельні матеріали та тон комунікації мають бути узгоджені й сталі. Стійкість елементів ідентичності є критичною, бо відмова від упізнаваних сигналів або їх часті зміни погіршують здатність споживача швидко впізнати бренд у точках контакту, зокрема на полиці. Окремий акцент у брендбуці доцільно зробити на правилах використання відмінних візуальних активів, які повинні бути «закріплені» за брендом у пам'яті споживача через регулярне повторення та однозначну прив'язку до назви бренду [37, с. 2–3].

Операційною основою програми має стати регулярне вимірювання розриву між запланованим позиціонуванням бренду та реальною позицією бренду в сприйнятті споживачів і партнерів збуту. Коли існує невідповідність між бажаним образом і фактичним сприйняттям, виникає розрив, який слугує сигналом для коригувальних управлінських дій. Доцільно встановити набір КРІ бренду та відстежувати їх у циклі «аналіз – план – реалізація з корекцією», щоб управління брендом було безперервним процесом, а не разовими кампаніями [12, с. 137–138]. Практично це означає створення простого контролінгового контуру: квартальний моніторинг запам'ятовуваності та лояльності, аналіз присутності бренду в ключових мережах, оцінка відповідності пакування та викладки стандартам брендбуку, корекція плану активностей і бюджетів за результатами вимірювань [28, с. 95; 12, с. 138]. Для зменшення ризику управлінських помилок доцільно доповнювати внутрішні оцінки даними споживачів, оскільки інтуїтивні оцінки сили елементів бренду часто є неточними та можуть призводити до неефективних рішень.

У точках продажу ключовим завданням програми має стати посилення ролі бренду в моменті вибору. Виявлена проблема полягає в тому, що рішення про купівлю часто спирається на смак, склад і ціну, а не на бренд, тому бренд має стати швидким сигналом якості та надійності саме на полиці. Для цього доцільно впровадити єдині стандарти мерчандайзингу, видимості та навігації для основних лінійок, забезпечити пріоритетність впізнаваних візуальних елементів на пакуванні, а також уніфікувати матеріали в торговельних мережах відповідно до брендбуку [28, с. 96]. Очікуваним результатом має бути зменшення часу пошуку бренду на полиці та підвищення частоти вибору саме брендovanого продукту, що узгоджується з логікою впливу візуальних елементів на розпізнавання бренду в місцях купівлі.

Цифровий блок програми має бути спрямований не на формальну присутність у соціальних мережах, а на керований сервісний досвід і накопичення

даних для планування попиту. Доцільно запровадити функціонал онлайн-взаємодії з брендом, який підтримує замовлення та комунікації, а також інструменти роботи з партнерами-ритейлерами. Цифрові рішення підвищують ефективність і якість управління процесами, але потребують інвестицій і зміни підходів до управління [25, с. 6]. У контексті бренд-менеджменту це дає можливість скоротити розрив між очікуваннями споживача та фактичним досвідом взаємодії з брендом, а також підвищити стійкість продажів у періоди нестабільності.

Асортиментний блок програми має забезпечити баланс між масовим сегментом і продуктами з доданою цінністю. Доцільно посилити розвиток лінійок, які відповідають тренду на продукцію тривалішого зберігання та власні рецептури, оскільки ринок рухається у бік поєднання компонентів у виробі та збільшення терміну зберігання в упаковці [15, с. 126]. Паралельно доцільно передбачити обмежений, але помітний напрям продуктів для окремих потреб споживачів, зокрема для чутливих до складу продукту сегментів, що підвищує лояльність і підтримує диференціацію бренду [28, с. 97]. Очікуваний соціально-економічний результат цього блоку полягає у зростанні частки повторних покупок у лінійках з доданою цінністю та у розширенні платоспроможного попиту без втрати базового обсягу масового сегмента.

Завершальним елементом програми має бути посилення захисту та управління інтелектуальними правами бренду, оскільки розбудова системи бренд-менеджменту без належної уваги до охорони бренду підвищує ризики копіювання та знецінення вкладень у ідентичність [28, с. 95]. Це особливо важливо в умовах загострення конкуренції, коли схожість візуальних рішень у категорії може знижувати унікальність асоціацій бренду та послаблювати відмінність у сприйнятті [37, с. 3].

Отже, запропонована програма вдосконалення управління брендом ПАТ «Київхліб» поєднує корпоративне закріплення бренд-менеджменту, стандартизацію ідентичності через брендбук, циклічний контроль

результативності за КРІ та усунення розривів між бажаним і фактичним сприйняттям бренду, посилення видимості бренду в місці продажу, цифрову підтримку взаємодії та кероване оновлення асортименту. Її реалізація формує підґрунтя для зростання запам'ятовуваності та лояльності, стабілізації продажів і підвищення конкурентної стійкості бренду в умовах зовнішньої нестабільності.

### **3.3. Оцінка ефективності обраних заходів**

Оцінка ефективності заходів з удосконалення управління брендом ПАТ «Київхліб» здійснюється з урахуванням специфіки ринку хлібобулочних виробів та характеру запропонованих рішень. Оскільки запропоновані заходи мають рекомендаційний характер і не були фактично впроваджені на підприємстві, оцінювання носить прогностно-аналітичний характер і ґрунтується на порівнянні вихідного стану бренд-менеджменту з очікуваними змінами після реалізації запропонованих управлінських рішень.

Основою оцінювання є використання якісних та кількісних показників, що відображають ключові параметри ефективності бренд-менеджменту, а саме: рівень впізнаваності бренду, роль бренду у процесі вибору, лояльність споживачів, узгодженість бренд-комунікацій та конкурентна позиція підприємства. Застосування саме таких показників є доцільним для ринку товарів щоденного попиту, де вплив бренду проявляється переважно у поведінкових і перцептивних характеристиках споживачів, а не лише у фінансових результатах. Оцінка ефективності базується на результатах аналізу розділу 2. У другому розділі було виявлено, що бренд має високу впізнаваність, але слабо впливає на споживчий вибір і використовується фрагментарно. Тому оцінюється очікуваний ефект саме за тими параметрами, які були визначені як проблемні: роль бренду у виборі, лояльність, узгодженість бренд-комунікацій та конкурентна позиція

Узагальнену оцінку очікуваної ефективності заходів подано в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Оцінка очікуваної ефективності заходів з удосконалення управління брендом ПАТ  
«Київхліб»

Показник оцінювання	Вихідний стан	Очікувані результати
Рівень впізнаваності	Високий	Стабілізація впізнаваності за рахунок єдиної візуальної ідентифікації
Роль бренду у виборі	Другорядна	Посилення ролі бренду як орієнтиру якості
Лояльність	Переважно ситуативна	Формування повторної купівлі
Узгодженість бренд-комунікацій	Фрагментарна	Єдина бренд-платформа
Асортиментне сприйняття	Масове, слабо диференційоване	Чітка структура брендovаних сегментів
Конкурентна позиція	Переважно цінова	Перехід до нецінової конкуренції

Джерело: власний аналіз

Як свідчать дані таблиці, очікуваний ефект від реалізації запропонованих заходів полягає передусім у підвищенні системності управління брендом. Посилення візуальної та смислової цілісності бренду має сприяти зменшенню залежності споживчого вибору від ситуативних чинників, зокрема ціни, та підвищенню значущості бренду як скороченого сигналу якості. Це особливо важливо в умовах високої насиченості ринку та обмеженого часу прийняття рішення у торговельній точці. Очікуване зростання лояльності споживачів пов'язане з формуванням стабільних асоціацій із брендом та підвищенням довіри до нього. За умови послідовного використання бренд-елементів та узгодженості комунікацій бренд «Київхліб» може перейти від ролі звичного виробника до ролі впізнаваного бренду, з яким споживач пов'язує власний досвід і очікування.

Важливим результатом реалізації заходів є також зміна конкурентної позиції підприємства. Перехід від переважно цінової конкуренції до нецінової дозволяє зменшити чутливість підприємства до коливань витрат і цін, а також створює передумови для стабільності попиту у довгостроковій перспективі. У цьому контексті бренд-менеджмент виступає не лише інструментом просування, а елементом загальної стратегії адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища.

Отже, проведена оцінка свідчить, що запропоновані заходи з удосконалення управління брендом є доцільними та логічно обґрунтованими. Їх реалізація здатна забезпечити системний ефект у вигляді підвищення стійкості бренду, посилення його ролі у споживчому виборі та зміцнення конкурентних позицій ПАТ «Київхліб» на ринку хлібобулочних виробів.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено теоретичне обґрунтування та прикладний аналіз напрямів удосконалення бренд-менеджменту на підприємстві ПАТ «Київхліб». За результатами дослідження сформульовано такі висновки.

1. Бренд-менеджмент є системною управлінською діяльністю, спрямованою на формування, підтримку та розвиток цінності бренду як нематеріального активу підприємства. Його зміст не обмежується рекламними комунікаціями, а охоплює позиціонування бренду, управління асортиментом, формування лояльності споживачів, забезпечення правового захисту, контроль результативності та узгодження дій різних підрозділів підприємства навколо єдиної бренд-стратегії. Для підприємств хлібопекарської галузі бренд-менеджмент має особливе значення через масовий характер споживання продукції, короткий термін її зберігання, високу чутливість покупців до ціни, якості та свіжості, а також значну роль торговельної точки у прийнятті рішення про купівлю.
2. ПАТ «Київхліб» є одним із відомих виробників хлібобулочної продукції на українському ринку, який має значний виробничий досвід, розгалужену інфраструктуру та стабільну присутність у ключових каналах збуту. Масштаб діяльності підприємства забезпечує йому переваги у вигляді широкого асортименту, впізнаваності торговельної марки та можливості регулярного постачання продукції до торговельних мереж. Водночас організаційно-економічний стан підприємства потребує посиленої уваги до ефективності управління витратами, фінансової стійкості, ліквідності та раціонального використання ресурсів, оскільки зовнішня нестабільність і зростання собівартості виробництва підвищують вимоги до якості управлінських рішень.
3. Бренд ПАТ «Київхліб» спирається на такі базові елементи, як впізнаваність, тривала присутність на ринку, якість продукції, широкий асортимент і

доступність у торговельних мережах. Важливими складовими системи бренд-менеджменту підприємства є підтримання стабільної якості хлібобулочних виробів, контроль виробничих процесів, робота з асортиментними позиціями та забезпечення представленості продукції в місцях продажу. Разом із тим аналіз показав, що наявних переваг недостатньо для повного використання потенціалу бренду, оскільки комунікації зі споживачами потребують більшої системності, а представлення бренду в торговельному просторі має бути більш помітним, узгодженим і орієнтованим на швидке рішення покупця.

4. Ключові проблеми пов'язані як із зовнішніми, так і з внутрішніми чинниками. До зовнішніх проблем належать зростання вартості сировини, енергоносіїв і логістики, зниження купівельної спроможності населення, посилення конкуренції з боку мініпекарень, ремісничих виробників і пекарень при супермаркетах, а також зміна споживчих уподобань. До внутрішніх проблем віднесено недостатню цілісність бренд-комунікацій, потребу у стандартизації візуальної ідентичності, обмежений контроль ефективності бренд-активностей за конкретними показниками, недостатню цифрову взаємодію зі споживачами та потребу в посиленні ролі бренду безпосередньо в місці продажу.
5. Удосконалення бренд-менеджменту ПАТ «Київхліб» доцільно здійснювати через комплексну програму управлінських заходів. Її основними напрямками мають стати організаційне закріплення функцій бренд-менеджменту, розроблення або оновлення брендбуку, стандартизація візуальної і комунікаційної ідентичності, посилення представленості бренду в місцях продажу, активізація цифрових каналів комунікації, упровадження регулярного brand-tracking, розвиток програм лояльності та чітке розмежування асортиментних лінійок відповідно до потреб різних груп споживачів. Такі заходи спрямовані на підвищення помітності бренду, формування стійкішої лояльності та посилення конкурентних позицій підприємства.

6. Результативність програми вдосконалення бренд-менеджменту доцільно оцінювати за системою кількісних і якісних показників. До основних критеріїв оцінки слід віднести рівень впізнаваності бренду, частку повторних покупок, динаміку продажів у ключових каналах збуту, рівень лояльності споживачів, ефективність цифрових комунікацій, якість представленості продукції в місцях продажу та стабільність частки ринку. Очікуваний ефект від реалізації запропонованих заходів полягає у зміцненні позицій бренду ПАТ «Київхліб», підвищенні довіри споживачів, зниженні чутливості попиту до цінових коливань і створенні передумов для довгострокової конкурентної стійкості підприємства.

Загалом результати дослідження підтвердили, що бренд-менеджмент для ПАТ «Київхліб» має розглядатися не як окремий інструмент просування, а як складова стратегічного управління підприємством. У сучасних умовах хлібопекарської галузі сильний бренд здатний підтримувати стабільний попит, підвищувати довіру до продукції, посилювати позиції підприємства в торговельних мережах і забезпечувати кращу адаптацію до змін ринкового середовища. Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з порівняльним аналізом практик бренд-менеджменту провідних виробників хлібобулочної продукції в Україні та визначенням найефективніших інструментів управління брендом у цій галузі.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушків Р. Вдосконалення маркетингової діяльності підприємств хлібопекарської галузі. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2022. Т. 306, № 3. С. 148–156.
2. Білявський В. М. Розробка клієнтоорієнтованої стратегії обслуговування споживачів підприємства. *Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна*. 2015. Вип. 49. С. 41–44.
3. Бренд-менеджмент у сучасному бізнесі: навчальний посібник / упоряд. О. М. Марченко. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2023. 268 с.
4. Буняк Н. М. Бренд-менеджмент: конспект лекцій. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2023. 120 с.
5. Вдовічен А. А., Вдовічена О. Г. Бренд-менеджмент: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Чернівці: ЧТЕІ КНТЕУ, 2019. 230 с.
6. Гріщенко А. В. Дослідження тенденцій розвитку хлібопекарської промисловості України. *АГРОСВІТ*. 2025. № 1. С. 77–89.
7. Гріщенко А. Обґрунтування основних проблем підприємств хлібопекарської галузі України в умовах воєнного часу. *Актуальні проблеми науки, освіти та суспільства: світові тенденції та регіональний аспект* : тези доп. І Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Луцьк, 20 берез. 2024 р.). Луцьк, 2024. С. 58–61.
8. Державна служба статистики України. Індекс споживчих цін у грудні 2024 року. Документ п0001832-25 від 14.01.2025 (поточна редакція). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/> (дата звернення: 26 вересня 2025).
9. Державна служба статистики України. Кількість активних підприємств за регіонами України та видами економічної діяльності. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 26 вересня 2025).

10. Дибчук Л. В. Моделі управління брендом на сучасних підприємствах. *Сучасні тенденції розвитку науки та освіти в умовах євроінтеграції*: матеріали наук.-практ. конф., Вінниця, 29–30 березня 2022 р. Вінниця, 2022. С. 211–213.
11. Закон України «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг». Відомості Верховної Ради України (ВВР). 1994. № 7. Ст. 36. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3689-12#Text> (дата звернення: 25 вересня 2025).
12. Зборовський Р. В. Особливості системного підходу до управління брендом. *Бізнес-навігатор*. 2018. № 3–1. С. 135–138.
13. Зозульов О. В., Григораш М. О. Корпоративний бренд: сутність та особливості. *Маркетинг в Україні*. 2010. № 2. С. 36–42.
14. Зубко Д. О., Козуб В. О. Формування та реалізація бренд-технологій міжнародних компаній. *Сучасні перетворення міжнародного бізнесу*: матеріали III Всеукраїнської науково-практичної конференції. 2024. С. 138–141.
15. Івченко В., Полонська О., Солопонок А. Сучасні реалії ринку хлібопекарської продукції в Україні. *Економічний простір*. 2025. № 204. С. 124–130.
16. Історія «Київхлібу» налічує понад 80 років. 2017. URL: <https://zn.ua/ukr/UKRAINE/> (07 листопада 2025)
17. Київхліб. Про нас. URL: <https://kyivkhlub.ua/pro-nas/> (дата звернення: 26 вересня 2025).
18. Кійко В. В., Мельник О. П., Гавриленко О. Хлібопекарська галузь України в умовах воєнного часу. *Товари і ринки*. 2023. № 1 (45). С. 27–40.
19. Лищенко М. Бренд-менеджмент як інструмент маркетингової діяльності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. 7 с.
20. Любчук В. Бренд-менеджмент як вид управлінської діяльності. *Соціологічні студії*. 2020. № 1(16). С. 57–63.

21. Майборода Г. О. Особливості бренд-менеджменту на підприємствах хлібопекарської галузі. *Міжнародний науковий журнал «Грааль науки»*. 2021. № 5. С. 47–49.
22. Майборода, Г. О. Бренд-менеджмент підприємств хлібопекарської галузі в умовах маркетингової орієнтації : дис. ... д-ра філософії : 075 – Маркетинг. Мелітополь, 2021. 243 с.
23. Мельниченко О., Мельниченко М. Управління брендами в сучасних умовах: виклики воєнного часу та перспективи. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2022. Т. 304, № 2(2). С. 24–29.
24. Мороз С., Калашник О., Каролоп О., Бараболя О., Китайгора В. Хлібопекарська галузь України: трансформації та виклики в умовах війни. *Herald of Khmelnytskyi National University. Technical sciences*. 2025. Т. 349, № 2. С. 576–584.
25. Нідельчу В. В. Перспективи розвитку хлібопекарської галузі України в умовах глобалізації та цифрової трансформації. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2025. № 18. 8 с.
26. Пан Л., Небиш І. Прикладні аспекти управління брендами в Україні. *Наукові записки Національного університету «Києво-Могилянська академія»*. 2006. Т. 56: Економічні науки. С. 80–83.
27. Пилипенко О., Ярим-Агаєв С., Сторонюк П. Конкурентоспроможність ПАТ «Київхліб» на ринку хлібобулочних виробів. Збірник наукових праць ДУІТ. *Серія «Економіка і управління»*. 2019. Вип. 46.
28. Просяник О. П., Ярьсько К. В. Особливості управління брендом: досвід ТМ «Кулиничі». *Український журнал прикладної економіки*. 2021. Т. 6. № 2. С. 92–98.
29. Саркова А. М. Стратегії управління брендом у глобальних корпораціях. Збірник матеріалів наук. конф. Миколаїв, 2024. С. 338–341. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/> (дата звернення: 26 вересня 2025).

30. Середні ціни в Україні: Хліб пшеничний з борошна першого гатунку. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua> (дата звернення: 26 вересня 2025).
31. Смолич Д. В. Сутність поняття бренд-менеджмент та його роль в діяльності організацій. *Економічні науки. Серія «Регіональна економіка»*. 2022. № 19(75). С. 236–247.
32. ТОВ «Київхліб». Реєстраційні дані. URL: <https://opendatabot.ua/c/44375369> (07 листопада 2025)
33. ТОВ «Київхліб». Фінансова звітність за 2021 рік. Київ : ТОВ «Київхліб», 2025. URL: <https://kyivkhlіb.ua/> (09 листопада 2025)
34. Файвіщенко Д. С. Теоретичні основи стратегічного управління брендом. *Modern Economics*. 2019. № 17. С. 232–238.
35. Юдіна Н. В. Місце управління брендами в еру невизначеності, крижкості та руйнувань. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2025. Т. 2. № 4. С. 176–181.
36. Ashford C. Branding: Models, Theory, Practice, and Marketing Implications. *International Journal of Academic Research in Bussiness & Social Sciences*. 2024. Vol 14, Issue 5. PP
37. Brus R., Hartnett N., Faulkner M. Assessing branding strength: comparing marketer judgment and consumer data for brand identity elements. *Journal of Brand Management*. 2026. Vol. 33. P. 1–17.
38. Kotler P. Marketing essentials. Scarborough (Ont.): Prentice-Hall Canada, 1985. 552 p.
39. Maiboroda H. The study of consumer behavior in the market of bakery products in the conditions of brand management. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2021. Vol. 2, No. 2. Pp. 34–39.
40. Parris D., Guzmán F. Evolving brand boundaries and expectations: looking back on brand equity, brand loyalty, and brand image research to move forward. *Journal of Product & Brand Management*, 2023. V. 32, № 2. Pp. 191-234.