

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ  
Кафедра економіки, менеджменту та адміністрування

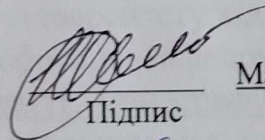
## ДИПЛОМНА РОБОТА

Застосування технологій бренд-менеджменту в управлінні організацією  
(на прикладі ТОВ «Данго і Діненталь Україна», м. Київ)

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)  
Освітній рівень  
Галузі знань 07 «Управління та адміністрування»  
Шифр і назва галузі знань  
Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Шифр і назва галузі спеціальності  
Освітня програма «Менеджмент»  
Шифр і назва освітньої програми

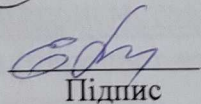
Шифр ДРМН. 121002.01.15.ПЗ

Виконала:  
студентка 4 курсу, групи МН-20-1

  
Підпис

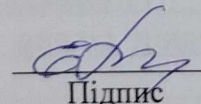
Марина ХОМЕНКО  
Ім'я, прізвище

Керівник

  
Підпис

Олена КОСЮК  
Ім'я, прізвище

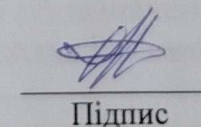
Нормоконтролер

  
Підпис

Олена КОСЮК  
Ім'я, прізвище

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри менеджменту  
та адміністрування

  
Підпис

Ніла ТЮРИНА  
Ім'я, прізвище

14 06 2024 р.

# ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму  
Кафедра економіки, менеджменту та адміністрування  
Освітній рівень бакалавр

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Шифр, назва

Спеціальність 073 «Менеджмент» ОП «Менеджмент»»

Шифр, назва спеціальності та освітньої програми

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

*К. Г. Юрмса*

« 15 » 02 2024 р

## ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ

Хоменко Марина Вадимівна

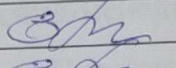
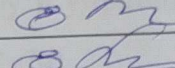
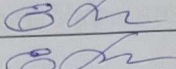
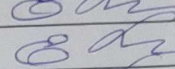
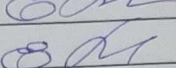
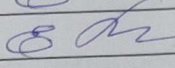
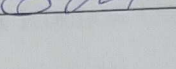
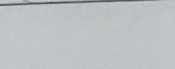
Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема роботи Застосування технологій бренд-менеджменту в управлінні організацією (на прикладі ТОВ «Данго і Діненталь Україна», м. Київ) керівник роботи Косіюк О.М.

Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

- Затверджено наказом ректора університету від 15.02.2024 р. № 8 додаток № 6
2. Строк подання студентом роботи на кафедру червень 2024 р.
3. Вихідні дані до роботи статті, монографії, навчальні посібники з заданої теми, статистична інформація підприємства, інформація мережі Інтернет, тощо
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):
- 1 Теоретичні основи бренд-менеджменту
- 2 Економічний і стратегічний аналіз діяльності підприємства ТОВ «Данго і Діненталь Україна»
- 3 Удосконалення діяльності підприємства ТОВ «Данго і Діненталь Україна» на основі технологій бренд-менеджменту
5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень):
- Сучасні погляди, щодо трактування поняття «бренд-менеджмент»
- Сутність бренд-менеджменту
- Зміна підходів до бренд-менеджменту
- Порівняльна характеристика бренд-менеджменту
- Стратегії міжнародного брендингу
- Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства в 2019-2023 рр.
- Склад і структура працюючих на ТОВ «Данго і Діненталь Україна»
- Алгоритм формування стратегії розвитку бренду
- SWOT-аналіз взаємодії Компанії «Данго і Діненталь» дочірніми (регіональними) підприємствами

6. Консультанти розділів дипломної роботи:

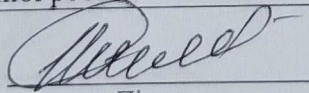
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Теоретичний	Косіюк О.М.		
Аналітичний	Косіюк О.М.		
Проектний	Косіюк О.М.		
Нормоконтроль	Косіюк О.М.		

7. Дата видачі завдання лютий 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

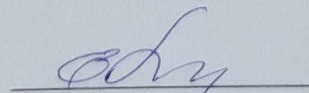
№ з/п	Назва етапів (розділів) дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми дипломної роботи	березень 2024	
2	Одержання індивідуального завдання	березень 2024	
3	Складання календарного плану графіка написання дипломної роботи	березень 2024	
4	Підготовка до виконання дипломної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи	квітень 2024	
5	Уточнення теми дипломної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства, установи	квітень 2024	
6	Підготовка першого розділу	квітень 2024	
7	Підготовка другого розділу	квітень 2024	
8	Підготовка третього розділу	травень 2024	
9	Підготовка висновків	травень 2024	
10	Здача науковому керівнику	травень 2024	
11	Доопрацювання дипломної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	травень 2024	
12	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	червень 2024	
13	Попередній захист дипломної роботи на кафедрі	червень 2024	
14	Одержання відгуку наукового керівника	червень 2024	
15	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	червень 2024	
16	Захист дипломної роботи	червень 2024	

Студент

  
Підпис

Марина Хоменко  
Ім'я, прізвище

Керівник роботи

  
Підпис

Олена Косіюк  
Ім'я, прізвище

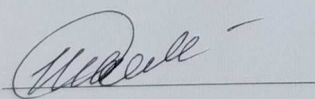
## АНОТАЦІЯ

Хоменко М.В. Застосування технологій бренд-менеджменту в управлінні організацією (на прикладі ТОВ «Данго і Діненталь Україна», м. Київ).

Керівник роботи – ст. викл. кафедри ЕМА Косіюк О.М. Дипломна робота бакалавра: 49 с., 8 рис., 10 таблиць, 19 джерел посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: БРЕНД, БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТ, СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ БРЕНДА, ЛОКАЛІЗАЦІЯ.

Досліджено теоретичні аспекти управління підприємством на основі застосування технологій бренд-менеджменту. Для розкриття теми проаналізована сутність понять – бренд, бренд-менеджмент, визначені особливості застосування технологій бренд-менеджменту у розвитку підприємств. Для визначення напрямків розвитку підприємства проведений аналіз діяльності підприємства ТОВ «Данго і Діненталь Україна». На основі проведеного теоретичного опрацювання проблеми та виконаної аналітичної роботи обґрунтована доцільність розробки стратегії розвитку бренду для підприємства, обґрунтовано прийняття, як пріоритетної стратегії локалізації.



15.07

2024 р.

## ЗМІСТ

ВСТУП	6
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ	8
1.1 Поняття та сутність бренд-менеджменту	8
1.2 Історичний розвиток сучасної концепції бренд-менеджменту	12
1.3 Особливості створення та просування брендів товарів і послуг українських виробників на міжнародних ринках	17
2 ЕКОНОМІЧНИЙ І СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ДАНГО І ДІНЕНТАЛЬ УКРАЇНА»	22
2.1 Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства	22
2.2 Аналіз наявності та ефективності використання персоналу	27
2.3 SWOT-аналіз діяльності підприємства	33
3 УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ДАНГО І ДІНЕНТАЛЬ УКРАЇНА» НА ОСНОВІ ТЕХНОЛОГІЙ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ	35
3.1 Визначення напрямків формування стратегії розвитку бренду	35
3.2 Посилення позиції ТОВ «Данго і Діненталь Україна» в асортиментній політиці Компанії «Данго і Діненталь»	39
ВИСНОВКИ	44
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	47

## ВСТУП

Розвиток країни в контексті глобальних змін, що відбуваються в Україні і світі, переорієнтація економіки України на європейський ринок є причиною суттєвих змін у діяльності вітчизняних підприємств.

Новою темою, що на думку фахівців може посприяти виведенню вітчизняної економіки з кризи, розвитку нових напрямків діяльності, відкриттю нових можливостей є застосування технологій бренд-менеджменту в управлінні організацією.

У маркетинговій стратегії технології брендингу займають особливе місце. У тому випадку, якщо підприємство орієнтоване на експорт (як у нашому випадку), брендинг стає одним з найголовніших елементів його розвитку.

На сьогодні вітчизняним компаніям на зовнішніх ринках заважає:

1. Відсутність довіри до вітчизняних підприємств, до їх товарів та до керівництва.
2. Товари не відповідають вимогам з боку вимог європейського споживача.
3. Труднощі пов'язані із фінансуванням діяльності.
4. Неєфективність на зовнішньому ринку з культурних причин.

Усі ці недоліки можуть бути нейтралізовані підприємством на прикладі якого виконувалося дипломне дослідження.

Підприємство входить у міжнародну Компанію – «Данго і Діненталь», продукція виготовляється відповідно до стандартів, прийнятих, у розвинених країнах, культурних проблем на підприємстві немає. Все це має сприяти розвитку підприємства і його успішному функціонуванню на ринку європейських країн.

Що стосується питання використання технологій брендингу в управлінській практиці вітчизняних підприємств, то ця тема на науковому рівні мало розроблена. В основному можна скористатися або працями іноземних

науковців і практиків у сфері маркетингу, або працівниками фахівців-практиків, що працюють у сфері брендингу.

З числа іноземних фахівців, що працюють у темі брендингу можна назвати Д. Аакера, Д. Кліфтона, Т. Елрода, К. Денні., Д. Огілві, Ф. Котлера. Їх праці ми також будемо використовувати у дослідженні та вітчизняні науковці – Т. Завгородня, Т. Нагорняк, З. Люльчак, Є. Ромат, С. Солнцев, А. Старостіна, Ю. Галушак, Г. Полішко та багато інших.

Метою даної роботи є подальший розвиток теоретичних положень та удосконалення практичних рекомендацій щодо застосування технологій бренд-менеджменту на вітчизняному підприємстві.

Об'єктом дослідження стала система брендингу на підприємстві.

Предметом дослідження виступає забезпечення розвитку підприємства на засадах використання технологій бренд-менеджменту.

Досягнення поставленої мети забезпечується постановкою і рішенням наступних завдань:

- вивчення теоретичних основ бренд-менеджменту;
- визначення базових понять, що використовуються при проведенні дослідження щодо застосування технологій брендингу;
- виявлення основних тенденцій розвитку підприємства ТОВ «Данго і Діменталь Україна»;
- визначення і оцінка можливих шляхів розвитку підприємства на засадах бренд-менеджменту;

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ

## 1.1 Поняття та сутність бренд-менеджменту

Поняття бренд-менеджменту містить у собі частину «бренд». Як правило, під брендом розуміють певну торгову марку, хоча цим змістом поняття не обмежується. Девід Огілві надав таке визначення бренду: «бренд – недосяжна сума властивостей продукту, а саме його імені, пакування і ціни, його історії, репутації і способу рекламування». Бренд – це також «поєднання вражень, які створюють споживачі і результатів їх використання бренду. Більшість визначень бренду об'єднані основними рисами, такими як спроби описати емоційні сфери або переваги споживачів» [1].

Протягом усього життєвого циклу бренд, що з'явився на ринку, розвивається і трансформує суть торгової марки з набору ідентифікуючих елементів цінність, чітко усвідомлювану споживачем як набір функціональних і емоційних елементів, які об'єднані з продуктом і способом його представлення. Поняття "бренд" дуже близьке за змістом до термінів "торгова марка" і "товарний знак". Однак, порівнюючи зміст цих понять, можна зробити висновок, що така схожість має зовнішні ознаки, оскільки між термінами існують принципові відмінності. Основні функції бренду:

- інформативна (захисна) – бренд, дозволяє споживачам чітко визначити фундаментальні цінності підприємства, донести до споживача інформацію про унікальність продукту;
- престижна – статус товару, гарантія якості, задоволення споживачів, імідж виробника;
- економічна – додана вартість компанії та її акцій за рахунок бренду; додана вартість ціни продукту; сильний бренд – це інвестиційний інструмент в маркетингу;

- бар'єрна – захист від моделювання та копіювання; зміцнення позицій щодо товарів-замінників; емоційні та інтелектуальні передумови для повторних покупок лояльною аудиторією.

Процес розробки, впровадження і розвитку бренду, а також управління брендом і його комунікація називається брендингом. Він передбачає цілий комплекс маркетингових заходів для формування іміджу і зміцнення довгострокових відносин зі споживачами. Він створює унікальні стилі, підвищує цінність продукції і зміцнює довіру до компанії. Дослідженням сутності бренд-менеджменту займалися всесвітньо відомі науковці та практикуючі маркетологи.

Аналіз наукової і методичної літератури, присвяченої теоретичним питанням бренд-менеджменту показав, на сьогоднішній день існує велика кількість думок щодо тлумачення сутності поняття «бренд-менеджмент» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Сучасні погляди, щодо трактування поняття «бренд-менеджмент»

Автор	Визначення
Котлер Ф., Келлер К. [2]	«Стратегічна діяльність, що комбінує створення та реалізацію маркетингових активностей і програм з метою побудови, виміру й управління брендами для максимізації їх вартості». Стратегічний бренд-менеджмент реалізується в 4 етапи: 1. Визначення та становлення позиціонування бренду. 2. Планування та реалізація бренд-маркетингових активностей. 3. Вимірювання та інтерпретація представленості бренду. 4. Розвиток і підтримка вартості бренду
Файвішенко Д. [3]	«Елемент стратегічного управління, спрямованого на впорядкування процесу створення й управління брендом, його підтримку та просування в ринковому середовищі з використанням інструментів комунікацій з метою формування лояльності споживача»
Капферер Ж.-Н. [4]	«Баланс між збереженням, оновленням, розширенням і зростанням прототипу (бренду), з одного боку, та створення нових товарів і послуг для врахування нових обставин їх використання та нових покупців, для відкриття нових сегментів – з іншого. Підтримка того, що є зараз (того бренду, яким він є на даний момент) і одночасне про-ведення роботи з перспективою на майбутнє»
Краснолободцев О. [5]	«Це управлінська філософія компанії, що направлена на капіталізацію її стратегічних марочних активів»
Перція В., Мамлеєва Л. [6]	«Процес управління брендами з метою збільшення довгострокової ідентичності бренду»
Домнін В., Старов С. [7]	«Організація управлінської діяльності компанії із довгострокового розвитку бренду. Він виступає як процес комплексного управління брендом, тобто організаційно-функціонального втілення брендинг»
Рудая О. [8]	«Управлінська функція, що направлена на максимізацію марочних активів шляхом

	інтегрування засобів і методів внутрішньо фірмових механізмів на основі збалансованого інвестиційного підходу до брендингу та здійснення пов'язаних з ним комунікацій як усередині компанії, так і ззовні»
Шедякова Т. [9]	«Це маркетинговий інструмент, що використовується в процесі формування іміджу бренду протягом довгого періоду через створення додаткової вартості торговельної марки, що робить її ще більш привабливою для споживача. Зараз бренд-менеджмент став основою діяльності підприємства та надає можливість йому, опосередковано через управління брендом, управляти іміджем підприємств»
Любчук В. [10]	«Це необхідний напрямок управлінської діяльності для всіх галузей виробничої та невиробничої сфер, який повинен враховувати не тільки економічні та фінансові чинники, а й бути спрямованим на комплексне вирішення завдань із залученням персоналу організації або підприємства. і включають новітні технології та досвід подібних організацій»
Пашенко О., Закапко О. [11].	«Стратегічно орієнтована управлінська діяльність підприємства, заснована на формуванні, підтримці та розвитку бренду для підвищення прихильності споживчої аудиторії та посилення конкурентних переваг, забезпечення їх сталості для довгострокового успіху підприємства та зростання вартості бренду»
Майборода Г., Сокіл Я. [12]	«Ефективна система управління захистом інтелектуальної власності через створення та функціонування бренду підприємства шляхом використання комплексу взаємопов'язаних маркетингових елементів, яка спрямована на формування довгострокових конкурентних переваг»

Аналіз визначень, наведених у таблиці 1.1, дозволив згрупувати сучасні визначення в такі окремі підходи: бренд-менеджмент як система управління; бренд-менеджмент як управлінська діяльність; бренд-менеджмент як маркетинговий інструмент; бренд-менеджмент як елемент (напрямок) управління.

З огляду на викладене, «бренд-менеджмент доцільно розглядати як елемент системи управління, спрямований на формування, підтримку та розвиток індивідуальних брендів (корпоративного бренду) підприємства з метою отримання конкурентних переваг» [13]. Таке тлумачення відрізняється від існуючих тим, що підкреслюється підпорядкування бренд-менеджменту системі управління діяльністю підприємства та виділяються завдання, об'єкти та цілі бренд-менеджменту в сучасних українських реаліях.

На нашу думку, наведена вище інтерпретація суті є вичерпною і безпосередньо демонструє базову природу брендингу. Ми згодні з твердженням В. Любчук, що «брендинг має різні значення, але, в цілому, постає як процес формування, просування бренду» [10]. Тому варто зробити висновок, що брендинг є вагомою частиною бренд-менеджменту та:

- Вузьке трактування передбачає створення зовнішніх атрибутів бренду для візуальної та вербальної ідентифікації брендovаних товарів, з метою виділення в середині товарної категорії;

- У широкому трактуванні «брендинг передбачає не тільки розробку лінгвістичного та візуального ідентифікатора бренду (зовнішня ідентичність), але і його цінності(внутрішня ідентичність)» [7].

Можна виділити три основні процеси, що входять до системи бренд-менеджменту – створення, управління та розвиток (модифікація бренду) показано на рис. 1.1



Рисунок 1.1 – Сутність бренд-менеджменту [13]

Брендинг є невід'ємною частиною бренд-менеджменту і реалізується на етапі створення, розвитку та зміни бренду. Результатом брендингу є сформований бренд з усіма його вихідними характеристиками, що і є метою стратегічного управління на підприємстві. Варто розуміти, що бренд-менеджмент є досить широкою категорією, що включає в себе створення бренду, управління брендом і розвиток/модифікацію бренду. Тобто управління брендом є складовою бренд-менеджменту, або етапом його реалізації.

Ще недавно брендинг розглядався лише як частина маркетинг-міксу, як інструмент просування продукту. Саме тому більшість підприємств приділяє велику увагу функціональним областям реклами, стимулювання продажів і зв'язків з громадськістю. В результаті управління брендом виявилось

непростим завданням, і бренди стали жертвами постійного впливу. [14]. Брендинг також є складовою бренд-менеджменту і застосовується на етапах створення бренду, його розвитку та/або модифікації.

Враховуючи, що за сучасних умов бренд є важливим нематеріальним активом, який безпосередньо впливає на капіталізацію підприємства, бренд-менеджмент відіграє важливу роль в ефективній системі управління підприємством і є важливою частиною його стратегічного розвитку.

Тому в сучасній ринковій ситуації ефективна система управління брендом завжди повинна ґрунтуватися на чітко визначеній стратегії бренду, що відповідає філософії всього підприємства, посилювати стратегічний розвиток і закріплювати бажане становище на ринку.

Управління брендом є важливою складовою стратегічного управління підприємством і воно визначає важливий аспект її функціонування – де, як і коли конкурувати.

## **1.2 Історичний розвиток сучасної концепції бренд-менеджменту**

Концепція бренд-менеджменту пройшла кілька послідовних етапів свого історичного розвитку. Звідки походить бренд-менеджмент?

Історія бренд-менеджменту бере свій початок в далекі часи, коли виробники почали позначати товари символами, щоб відрізнити їх від конкурентів.

Наприклад, в Стародавньому Єгипті майстри маркували вироби, щоб довести їх якість.

Вікінги використовували дієслово branding для позначення брендів, що вказують на приналежність худоби та предметів домашнього вжитку. З початком промислової революції в 18-19 століттях, масове виробництво сприяло необхідності ідентифікації товарів. У цей період з'являються перші

бренди сучасності – Coca-Cola, Kellogg's, і Heinz. Виробники почали використовувати упаковку та рекламу, щоб виділити свої продукти на ринку.

У першій половині 20 століття, з розвитком маркетингових концепцій, бренди стають важливим елементом стратегії компаній. У 1930-х роках, Procter & Gamble (P&G) впровадила першу формальну стратегію бренд-менеджменту. Цей підхід, розроблений Нілом МакЕлроєм, передбачав створення окремих команд для управління кожним брендом компанії, що дозволяло більш точно реагувати на потреби ринку та клієнтів.

Після Другої світової війни, зі зростанням економіки та середнього класу, бренди почали асоціюватися не лише з продуктами, але й зі стилем життя. Реклама стає більш емоційною, спрямованою на створення лояльності до бренду. У цей період виникають такі відомі бренди, як McDonald's, Nike, та Sony.

У 1980-1990-х роках концепція бренд-менеджменту значно розвинулася завдяки роботам таких маркетологів, як Девід Аакер і Кевін Келлер. Вони ввели нові теоретичні моделі та концепції, такі як брендова ідентичність, брендова цінність, брендова архітектура тощо. З'являються нові методи оцінки брендової вартості, які допомагають компаніям зрозуміти економічну цінність своїх брендів.

З початком цифрової ери, бренди стали ще більш важливими, оскільки інтернет і соціальні медіа відкрили нові можливості для взаємодії з клієнтами. Веб-сайти, соціальні мережі, контент-маркетинг і мобільні додатки стали ключовими інструментами у роботі бренд-менеджерів. Споживачі отримали можливість взаємодіяти з брендами безпосередньо, а бренди змогли краще зрозуміти та реагувати на потреби своїх клієнтів.

Сучасний бренд-менеджмент включає використання великих даних (Big Data) та штучного інтелекту (ШІ) для аналізу поведінки споживачів і персоналізації маркетингових стратегій. Оскільки споживачі все більше зосереджуються на етичних та екологічних аспектах своїх брендів, стійкість та соціальна відповідальність також стають важливими аспектами управління

брендом. Таким чином, концепція бренд-менеджменту пройшла довгий шлях від простих вивісок із знаками ремісників до складних стратегій, що застосовують новітні технології та наукові підходи. Вона продовжує еволюціонувати, адаптуючись до змін у суспільстві та технологіях, що дозволяє брендам залишатися актуальними і конкурентоспроможними.

Парадигма бренд-менеджменту XX ст. суттєво відрізняється від парадигми XXI ст. (табл. 1.2). У рамках першої парадигми основна увага приділяється індивідуалізації бренду окремих продуктів. Таким чином, основою діяльності є продукти. Управлінням брендом займається тільки один відділ в організації, а питання брендингу залишаються на останньому місці. Ефективність управління брендом була поставлена під сумнів. З цієї причини політика поліпшення продукту або політика поглинання є найвищим пріоритетом при формуванні стратегії розвитку підприємства.

Таблиця 1.2 – Зміна підходів до бренд-менеджменту

Джерело: [15]

Парадигма бренд-менеджменту XX ст.	Парадигма бренд-менеджменту XXI ст.
Індивідуалізація брендів окремих товарів	Корпоративні бренди
Ядро ділової активності – товар	Ядро ділової активності – суть бренда
Організаційна структура визначається завданнями виробництва і збуту	Організаційна структура визначається завданнями бренд-менеджменту
Управління брендом – функція рекламного відділу або рекламного агента	Управління брендом здійснюється вищим керівництвом організації, за його стан несе відповідальність топ-менеджер. В діяльності з підтримки і укріплення бренду беруть участь всі співробітники організації
Бренд-менеджмент виступає допоміжним напрямком у діяльності організації, а бренд-маркетинг – додатковими витратами	Бренд-менеджмент – пріоритетна функція усіх працівників, бренд-маркетинг – інвестиції в майбутнє організації
Керівники, які відповідальні за фінансову діяльність організації, скептично відносяться до ефективності функцій бренд-менеджменту і витратам на їх реалізацію	Керівники, які відповідальні за фінансову політику організації, розуміють цінність бренда як фінансових активів і свідомо допомагають реалізації функцій бренд-менеджменту
Маркетинг бренда, стандарти його ідентифікації і їх система будуються на підтримці суті і обіцянок бренда	Усі аспекти діяльності, уся організаційна система будуються на підтримці суті і укріплення бренда. Вона включає у себе: місію, бачення, стратегію; цінність і поведінкові стереотипи; комунікації; товарну політику і сервіс; операційні принципи і логістику
Проблеми брендингу розглядаються в першу чергу	Кожен захід здійснюється з метою підтримки та укріплення бренда
Концентрація зусиль кожного співробітника на своїх функціональних обов'язках	Інтегрована організація – цілісна система, що реагує на потреби ринку

Парадигма бренд-менеджменту XXI ст. акцентує увагу на корпоративності брендів, а ядром ділової активності стає зміст бренду (а у попередній парадигмі це було виробництво та збут). У попередній парадигмі, якщо бренд-менеджментом займався тільки окремий відділ, включаючи функціональну відповідальність, то на даний момент бренд-менеджментом займаються всі працівники організації. Крім того, включені всі аспекти діяльності, вся організаційна система заснована на збереженні суті і зміцненні бренду:

- 1) місія, бачення та стратегія;
- 2) стереотипи цінностей і поведінки;
- 3) комунікація;
- 4) політика щодо продуктів та послуг;
- 5) принципи роботи та логістика [16].

Для сучасного бренд-менеджменту важливо, щоб він став основою діяльності організації, відповідно, функціональним призначенням менеджменту. Якщо розглядати організацію як соціальну систему, то серед них можна виділити наступні типи об'єктів управління [10]:

- 1) Об'єкти управління виробництвом (навчальний центр, бригада);
- 2) Об'єкт управління структурою (відділ, бюро, група);
- 3) Мета управління (фінанси, людські ресурси, маркетинг, виробництво);
- 4) Функціональні об'єкти управління (стратегічне управління, управління персоналом).

Одним з ключових механізмів управління брендом є система комунікаційних зв'язків, яка не тільки фокусується на ринку товарів і прибутку, але і сприяє отриманню зворотного зв'язку, необхідного для прийняття ефективних управлінських рішень [16].

Сучасний концептуальний підхід до управління брендом заснований на наступних принципах:

- 1) Бренд-менеджмент стратегічноорієнтований, тобто його розвиток в середині організації носить довгостроковий характер, відповідає важливим

цілям компанії і загальної стратегії компанії. Крім того, бренд-менеджмент стає інструментом досягнення довгострокового прибутку.

2) Широкий спектр застосування бренду. На відміну від класичної концепції, сучасна парадигма бренд-менеджменту не фокусується на використанні бренду для конкретного продукту або ринку. Замість цього вона дозволяє охопити досить велику кількість продуктів і ринків. Горизонтальне покриття (бренд просувається на споживчому та промисловому ринках) та вертикальне покриття (бренд просувається як на ринках з низькими, так і з високими цінами).

3) Ідентичність як найважливіший фактор розвитку бренду. Стратегія управління брендом передбачає не тільки досягнення короткострокових вигод, а й необхідність формування ідентичності бренду, що дозволяє визначити основний напрямок функціонування. Розробка фірмового стилю повинна ґрунтуватися на повному розумінні споживачів, конкурентів і корпоративної стратегії. У цьому випадку фірмовий стиль допомагає підвищити конкурентоспроможність бренду і відрізнити його від аналогів.

4) Глобальна перспектива: місія кожного успішного бренду в умовах стрімкого зростання конкуренції полягає в охопленні різних ринків і країн.

5) Активізація діяльності бренд-менеджера. Сучасна концепція бренд-менеджменту вимагає активного втручання бренд-менеджера в процес створення бренду і управління ним. Він відповідає за розробку стратегічних програм для бренду і контролює їх реалізацію. Отже, відповідно до сучасної концепції бренд-менеджменту, бренд стає провідним фактором успіху будь-якої організації. Використання наведених принципів та правил сприятиме формуванню ефективної системи управління брендом та дозволить досягти ключових цілей організації, а саме: підвищити конкурентоспроможність, збільшити загальну вартість активів підприємства, задовольнити попит на ринку та, як результат, призведе до зростання прибутковості компанії.

### 1.3 Особливості створення та просування брендів товарів і послуг українських виробників на міжнародних ринках

Кожна організація, яка намагається функціонувати належним чином, розробляє власну стратегію розвитку, яка фактично є стратегією управління брендом.

Різні аспекти бренду визначають його сутність і стратегічний напрямок, їх порівняльні характеристики представлені в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Порівняльна характеристика брендкових стратегій

Джерело: [17]

Стратегії бренду	Переваги	Недоліки
Корпоративний бренд	Найбільш широке і ефективне використання часу, ресурсів та інвестицій в бренд. Висока стабільність, менша складність. Підкріплює комплексні рішення. Максимальна ринковий вплив	Загальний профіль бренду. Можливість перенесення погану репутацію на усі товари
Бренд сімейства	Інвестиції в бренд охоплюють всю товарну лінію. Перенесення позитивного іміджу та бренду на усі товари (синергетичний ефект). Використання взаємозв'язків, що мають відношення до бренду	Можливість розмивання бренду. Обмеження для позиціонування окремих товарів
Товарний бренд	Профіль бренду, орієнтований на товар. Відсутність перенесення погану репутацію. Створення різноманітних платформ для зростання	Висока вартість створення бренду для конкретного товару. Широке різноманітність брендів послаблює сприйняття окремих з них
Преміальний бренд	Висококласне, високоякісне позиціонування. Висока преміальна ціна	Висока вартість створення бренду. Погана сполучуваність з брендом сімейства
Класичний бренд	Може бути використаний на масовому ринку. Формує високу довіру до бренду	Вимагає повсюдної присутності. Необхідний високий рівень поінформованості про бренд (дорогий)
Багатонаціональний (локальний) бренд	Відсутність мовних проблем. Адаптований до національних вимог	Може стати марним при подальшій інтернаціоналізації. Може бути надто дорогим (менше можливостей для стандартизації)
Міжнародний бренд	Можливість стандартизації. Ефективний за витратами (економія від масштабу). Використання міжнародних засобів інформації	Необхідність відповідності різним законодавчим вимогам. Можливість розмивання іміджу. Мовні/ культурні проблеми

Існує кілька варіантів вибору альтернативної стратегії[18].

1. Стратегія міжнародного бренду. Компанії, що працюють на міжнародних ринках, недостатньо адаптують свої ринкові пропозиції, бренди і маркетингову діяльність до різних регіональних умов і використовують стратегії міжнародного бренду. Ця стратегія підходить для компаній, чий бренди та продукти дійсно унікальні і не стикаються з серйозною конкуренцією на закордонних ринках. Ці компанії мають цінні можливості, які конкурентам важко імітувати. Отже, у цьому випадку інтернаціоналізація не має нічого спільного з ціновим тиском та економією масштабу, які є основними факторами глобальної стратегії бренду.

2. Глобальна стратегія бренду. Стратегія характеризується орієнтацією на економію витрат, засновану на стандартизації, вплив загальної кривої зростання продуктивності та підвищення прибутковості за рахунок регіональної економії. Компанії, що впроваджують Глобальні стратегії, не адаптують концепції своїх брендів до національних відмінностей, а використовують одні й ті ж назви брендів, логотипи і слогани по всьому світу.

3. Стратегія багатонаціонального бренду. Ця стратегія характеризується всебічною та повною адаптацією бренду, ринкових пропозицій та маркетингової діяльності. Вона охоплює різні внутрішні ринки, включаючи країни і регіони. Компаніям може знадобитися використовувати стратегії багатонаціонального бренду під впливом ринкових правилі зовнішніх обставин. На певних ринках неминуча повна адаптація до місцевих умов. Наприклад, у деяких країнах ви можете використовувати засоби комунікації для просування юридичних послуг, тоді як в інших це заборонено. Використання багатонаціональної стратегії бренду найкраще підходить, коли компанія стикається з необхідністю відповідати місцевим вимогам. Ринкові пропозиції, позиціонування бренду ідентичні на всіх світових ринках. Стандартизована функція бренду забезпечує значну економію завдяки масштабам інвестицій у бренд. Більшість промислових компаній часто використовують її на практиці, оскільки вони відповідають вимогам, пов'язаним з їх глобальною стратегією бренду.

Існуючі стратегії міжнародного брендингу можна поділити на 4 блоки: стратегія вибору назви; стратегії просування бренду; стратегії інтеграції брендів; стратегії позиціонування брендів (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Стратегії міжнародного брендингу [17]

Стратегії просування українського бренду на світовий ринок: умовно можна розділити на 3 блоки: "втягуватися", "занурюватися з головою", "брати участь".

Перший спосіб може зайняти роки і є найтривалішим. Це характерно для компаній, які ведуть бізнес у традиційних галузях. Компанії послідовно проходять кілька етапів, які дозволяють їм отримувати більшого досвіду роботи на закордонних ринках, допомагаючи знизити ризики їх діяльності в іноземному бізнес-середовищі і збільшуючи надходження ресурсів на закордонні ринки (прямі іноземні інвестиції).

Другий метод називається "born global", оскільки він дозволяє компаніям практично "миттєво" стати помітними гравцями на світовому ринку. Як правило, компанії, що належать до цієї категорії, не мають необхідних ресурсів

для глобалізації та глобального маркетингу. Через те, що ці компанії ще не довели свою надійність і здатність приносити прибуток, отримати ці ресурси з традиційних джерел дуже складно.

Саме тому каналом виходу "bornglobal" на світовий ринок часто є підприємства, які вже мають широку географію продажів. У той же час вони можуть виступати в якості "системних інтеграторів", які є споживачами продуктів, вироблених "bornglobal", і дистриб'юторами цих продуктів.

Третій метод найбільш поширений в сучасній практиці і пов'язаний не тільки з внутрішньою, але і з міжнародною політикою злиття і поглинань [19].

В Україні ефективне управління брендом в різних областях особливо важливо, оскільки тут відсутня глобалізація. Виклики вплинули на появу в нашій країні безлічі різноманітних компаній, які не тільки поширюють продукцію, а й формують певну культуру споживання.

Ефективність бренд-менеджменту в Україні забезпечується багатьма факторами:

- 1) політика бренду допомагає знизити витрати на виробництво одиниці продукції;
- 2) у нас є універсальні та однакові продукти на всіх ринках, тому нам не потрібно розробляти нові продукти для кожного ринку, що значно знижує витрати;
- 3) політика глобалізації в умовах кризи, пов'язаної з брендом, дозволяє знизити витрати на адаптацію бренду, упаковки і реклами до місцевих умов;
- 4) глобалізація бренду спрощує доступ до ринків збуту і дає переваги перед конкуруючими товарами завдяки заявці про бренд;
- 5) глобальна стратегія прискорить вихід бренду на міжнародний ринок, прискорить грошовий потік, підвищить акціонерну вартість;
- 6) світові бренди з високою лояльністю мають великі можливості для ефективної експансії в інші товарні категорії [10].

## Висновок до 2 розділу

Підводячи підсумок, слід зазначити, що сьогодні бренд-менеджмент є необхідним напрямком управлінської діяльності для всіх галузей виробництва і невиробничих сфер. При розробці стратегії управління брендом також варто розглянути комплексний підхід до цього завдання, що враховує не тільки економічні та фінансові фактори, а й залученість персоналу організації або компанії, що враховує новітні технології та досвід аналогічних організацій.

## **2 ЕКОНОМІЧНИЙ І СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ДАНГО І ДІНЕНТАЛЬ УКРАЇНА»**

### **2.1 Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства**

Підприємство ТОВ «Данго і Діненціаль Україна» є підприємством із сто відсотковим зарубіжним капіталом. У 2018 р. воно викупило потужності підприємства ТОВ «Штенске Індастріс Україна». Підприємство входить у німецьку Компанію DANGO & DIENENTHAL, яка була заснована ще в 1865 році Августом Данго та Луїсом Діененталем як ливарне виробництво кольорових металів. Сьогодні – це велика сімейна компанія є у своєму п'ятому поколінні, якою керують Райнер Данго та Арно Діененталь.

На сьогоднішні підприємством виготовляються і поставляються на європейський ринок котли, що працюють на біомасі, сертифіковані по TÜV.

Продукція, виготовлена на підприємстві на внутрішній ринок України не поставляється, вона орієнтована на іноземного споживача, оскільки технологій, що використовуються у реалізації процесу спалювання біомаси в Україні ще не знайшли поширення.

Другим за важливістю напрямком діяльності в останні роки для підприємства стало розробка і виготовлення для європейського ринку сталевих конструкцій і устаткування. Виробництво зварених конструкцій сертифіковане по нормам TUV, DIN 18800.

На сьогодні продукцією підприємства є: котли опалювальні газові/рідкопаливні; котли парові газові/рідкопаливні; котли опалювальні на біомасі; котли парові на біомасі; котли-утилізатори тепла; автоматичні установки очищення нагару стисненим повітрям; фільтруючі установки; сміттєспалюючі установки.

Окрім того, ТОВ «Данго і Діненталь Україна» надає послуги: з обслуговування і ремонту поставленого устаткування і устаткування інших постачальників: інспектування котлів; контроль викидів; чищення котлів; підбор і продаж додаткового котельного устаткування; навчання обслуговуючого персоналу тощо.

За останні 3 роки підприємство освоїло принципово нові ринки збуту. Якщо ще кілька років тому основним замовником були європейські країни, то сьогодні акцент змістився у бік поставок у країни Азії та Сходу.

Загальний опис діяльності підприємства можемо скласти на основі даних, наведених в таблиці 2.1.

Представлену в табл. 2.1 доповнимо рис. 2.1.

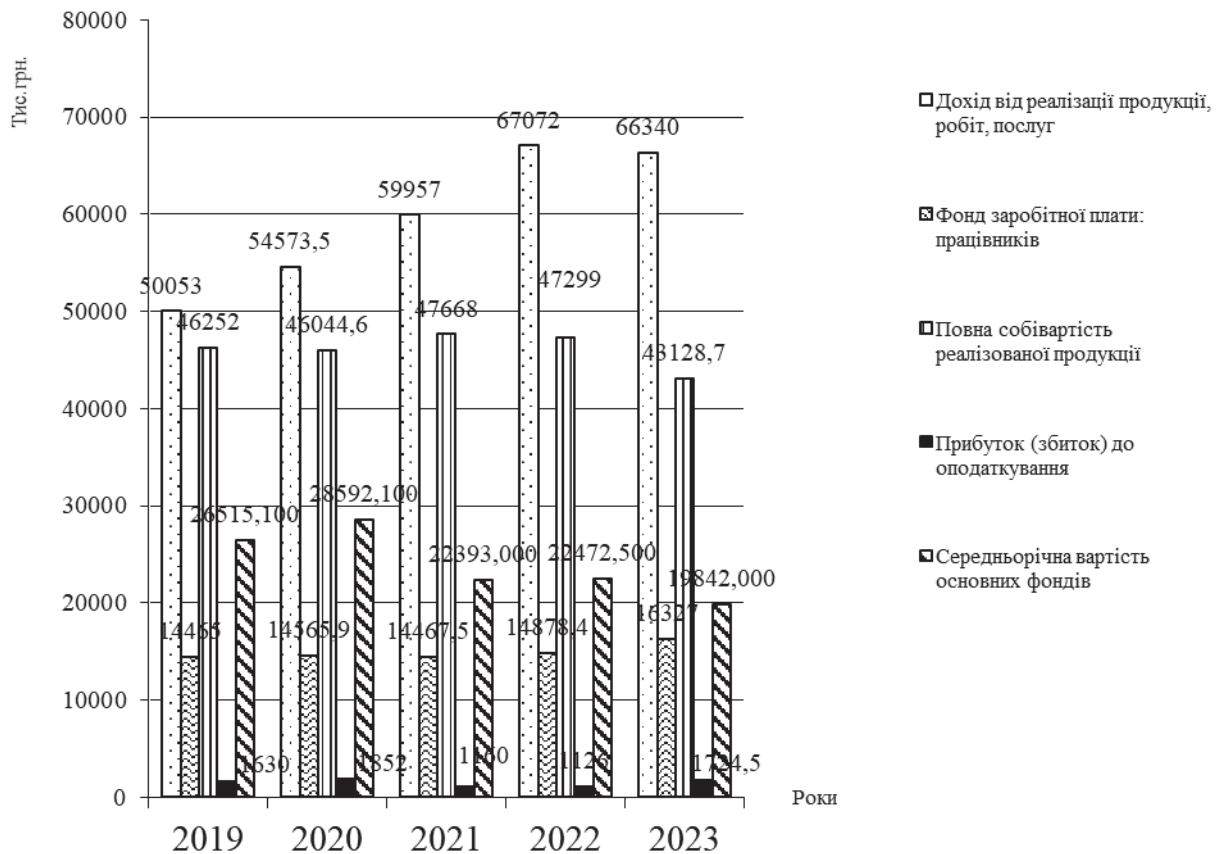


Рисунок 2.1 – Динаміка основних показників діяльності підприємства в 2019 – 2023 рр.

Таблиця 2.1 – Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства в 2019-2023 рр.

№ п/п	Показники	Од. вим.	Роки					Темпи росту, %			
			2019	2020	2021	2022	2023	2020 р. до 2019 р.	2021 р. до 2020 р.	2022 р. до 2021 р.	2023 р. до 2022 р.
1	Дохід від реалізації продукції, робіт, послуг	тис. грн.	50053	54573,5	59957	67072	66340	109,031	109,865	111,867	98,909
2	Середньооблікова чисельність працівників	чол.	77	78	76	75	63	101,299	97,436	98,684	84,000
	- робітників		62	62	59	59	50	101,299	93,782	99,966	86,154
3	Продуктивність праці:	грн./чол.	650,039	699,660	788,908	894,293	1053,016	107,634	112,756	113,358	117,748
	- працівників										
	- робітників										
4	Фонд заробітної плати: працівників	тис. грн.	14465	14565,9	14467,5	14878,4	16327	100,698	99,324	102,840	109,736
5	Середньорічна заробітна плата:	грн./особу	187857,1	186742,3	190361,8	198378,7	259158,7	99,407	101,938	104,211	130,638
	- працівників										
	- робітників										
6	Повна собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	46252	46044,6	47668	47299	43128,7	99,552	103,526	99,226	91,183
7	Витрати на 1 грн. реалізованої продукції	грн./грн.	0,92	0,84	0,80	0,71	0,65	91,305	94,230	88,700	92,189
8	Прибуток (збиток) до оподаткування	тис. грн.	1630	1852	1160	1126	1724,5	113,620	62,635	97,069	153,153
9	Рентабельність (збитковість):	%	3,257	3,394	1,935	1,679	2,599	104,208	57,011	86,772	154,843
	- доходу										
	- витрат										
10	Середньорічна вартість основних фондів	тис. грн.	26515,10	28592,100	22393,00	22472,50	19842,00	107,833	78,319	100,355	88,295
11	Фондовіддача	грн./грн.	1,888	1,909	2,677	2,985	3,343	101,111	140,279	111,471	112,021

Виходячи з наведеної вище інформації, ми бачимо, що в 2020 році виручка від реалізації продукції збільшилася на 9,03% в порівнянні з 2019 роком, а в 2021 році, в порівнянні з 2020 роком, на 9,8%. Це призвело до збільшення обсягу продажів, запуску нових видів продукції – поліпшення виробничої діяльності, і в 2020 році обсяг продажів продукції збільшився до 54573,5 тис. грн. У 2021 році обсяг доходів збільшився порівняно з 2020 роком на 9,86%. Ситуація у 2022 році характеризується збільшенням обсягу продажів товарів та послуг на 11,86%, порівняно з рівнем 2021 року. У 2023 році рівень обсягу діяльності до 2022 року скоротився. Причина, яку всі знають – загальна криза української економіки через військові дії. На підприємстві є проблеми із забезпеченням виробництва і підтриманням логістичних зв'язків.

Чисельність співробітників підприємства в 2020 році збільшилася на 1 людину, або на 1,1%, за рахунок робітників. У свою чергу, в 2021 році скорочення чисельності співробітників досягло 2 чол., а робітників – 3. В цілому, дана тенденція пояснюється зниженням темпів виробничої активності в 2020 році. Ситуація у 2022 році характеризується сталою кількістю зайнятих. У 2023 році ситуація за показниками персоналу знову погіршилася – скорочення числа працівників становило 12 чол., а кількості робітників – 9. Через скорочення діяльності компанії керівництво було змушене звільнити людей. Співробітники звільняються самі і переходять в інші сфери діяльності. Іноземні фахівці також звільняються з роботи.

Зміна чисельності працівників у 2020 році, збільшення кількості та розширення ринку збуту призвели до підвищення ефективності використання корпоративних ресурсів – все це призвело до позитивної зміни продуктивності праці працівників. У 2020 році вона збільшилася на 7,6%. Продуктивність праці у 2021 році зросла на 12,7%. Така ситуація пояснюється збільшенням обсягів діяльності з одного боку і зменшенням чисельності працівників – з іншого. У 2022 році продуктивність праці збільшилася на 13,35% (по робітниках) і 11,9% (по працівникам). Причина в тому, що обсяг діяльності збільшувався більш

швидкими темпами, ніж зміна чисельності. У 2023 році продуктивність праці також демонструвала тенденцію до зростання, але темпи зростання чисельності працівників були високими: продуктивність праці зросла на 17,7%. Така ситуація пояснюється збільшенням виробництва за умови істотного скорочення чисельності працівників.

Якщо говорити про фонд оплати праці, то він змінився зовсім незначно: у 2020 році він збільшився на 0,6%, а в 2021 році скоротився на 0,7%. У 2022 році фонд оплати праці збільшився на 2,84%, а в 2023 році – на 9,73%. Це пов'язано з підвищенням мінімальної заробітної плати для всіх категорій працівників.

Собівартість продажів за 5 років була менше виручки від продажів. Показник витрат на 1 гривню реалізованої продукції в 2019 році мав тенденцію коливатися на рівні 0,92 грн., у 2020 році він становив 0,84 грн., але у 2021 році впав до 0,8 грн., у 2022 році – до 0,71 грн./грн., а у 2023 році – до 0,65 грн. Це свідчить про підвищення ефективності роботи підприємства.

Середньорічна вартість основних засобів практично не змінилася, і в 2020 році, в порівнянні з 2019 роком, вона збільшилася на 7,8%, а в 2021 році, в порівнянні з 2020 роком, знизилася на 21,7%. У 2022 році приріст рентабельності основного капіталу склав 0,35%, а в 2023 році відбулося зниження на 11,8%. Рентабельність коштів у 2019 році досягла 1,88 грн., а на кожному 1 грн. основних засобів припадало 1,88 грн. виручки від реалізації, в 2020 році вона збільшилася до 1,9 грн., а у 2021 році показник зріс до 2,66 грн., що на 40,3% вище, ніж у попередньому році. У наступний період ситуація з використанням основних засобів також покращилася – у 2022 році темпи зростання склали 11,4% порівняно з попереднім роком, а 2023 рік характеризувався збільшенням прибутковості капіталу до 3,3 грн. Таким чином, підприємство збільшило свою виробничу активність з 2020 по 2022 рік, а вже в 2023 році основні показники ефективності знизилися. На це вплинуло зниження попиту на продукцію, негативний вплив зовнішньої кон'юнктури, несвоєчасне виконання замовлень постачальниками через форс-мажорні обставини, загальна економічна і політична ситуація в Україні, проблеми світового ринку в цілому.

## 2.2 Аналіз наявності та ефективності використання персоналу

Таблиця 2.2 – Склад і структура працюючих на ТОВ «Данго і Діненталь

Україна» на 30.12 2021-2023 рр.

Показник	Чисельність персоналу, чол.			Темпи росту, %		Структура кадрів, %			Абсолютне відхилення, %	
	на 30.12. 2021	на 30.12. 2022	на 30.12. 2023	в 2022 до 2021	в 2023 до 2022	на 30.12. 2021	на 30.12. 2022	на 30.12. 2023	в 2022 до 2021	в 2023 до 2022
Фактична чисельність працюючих працівників в облікового складу	76	75	63	98,684	84,000	99,368	99,333	100,635		
З них:										
- працівники основного виробництва	59	59	50	99,966	86,154	77,000	78,000	80,000	1,000	2,000
- допоміжного виробництва	9	8	6	88,889	75,000	11,842	10,667	9,524	-1,175	-1,143
- підрозділі в генеральній дирекції	4	4	4	100,00	100,00	5,263	5,333	6,349	0,070	1,016
- дочірніх підприємств	4	4	3	100,00	75,000	5,263	5,333	4,762	0,070	-0,571

Як видно з таблиці 2.2, в період з 2021 по 2023 рік характерною є тенденція збільшення чисельності співробітників підприємства в цілому і окремих категорій зокрема. У 2022 році кількість працівників незначно скоротилася на 1 особу. Це лише на 0,1% менше, ніж у 2021 році. Основною причиною зниження загальної чисельності працівників є скорочення числа зайнятих у діяльності допоміжного типу у 2022 році. Ситуація у 2023 році характеризується скороченням чисельності працівників на 12 чол., або 16%. А чисельність працівників скоротилася на 9 осіб. При цьому скорочення чисельності відбулося за рахунок співробітників всіх категорій, за винятком центральної дирекції.

Структурні зміни можна більш наочно уявити за допомогою рис. 2.2-2.4. Як бачите, найбільшу частку в структурі займають працівники основного виробництва, але через зміну складу за 3 роки їх частка збільшилася з 77,49 %- 2021 року у 2023 році - до 79,5%. Працівники, зайняті в діяльності допоміжного типу, з 2021 по 2023 рік становили в структурі 11,92%, 10,74% і 9,46% відповідно. Це позитивна тенденція, враховуючи зменшення кількості працівників у головному відділі. Зменшення кількості менеджерів зменшує адміністративний вплив та адміністративні витрати на працівників.

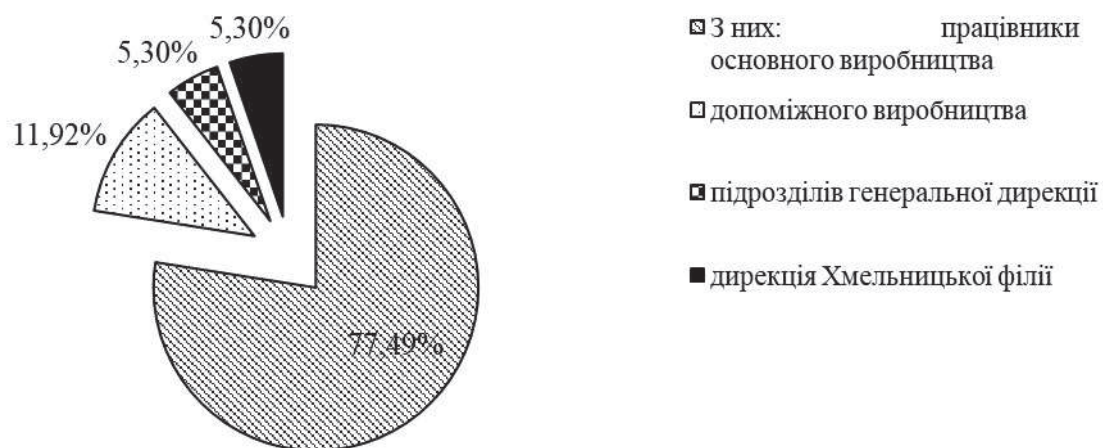


Рисунок 2.2 – Структура працюючих підприємства в 2021 р.



Рисунок 2.3 – Структура працюючих підприємства в 2022 р.



Рисунок 2.4 – Структура працюючих підприємства в 2023 р.

Ситуацію з трудовими ресурсами підприємства та його рухом відслідковуємо за допомогою табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Динаміка руху робочої сили ТОВ «Данго і Діненталь» в 2021 – 2023 рр.

Показник	Роки			Темпи росту, %	
	2021	2022	2023	в 2022 до 2021	в 2023 до 2022
1.Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	76	75	63	98,684	84,000
2. Кількість прийнятих на роботу, осіб	10	13	8	130,000	61,538
3.Кількість звільнених з роботи, осіб	29	21	16	72,414	76,190
4. Кількість звільнених за власним бажанням та за порушення трудової дисциплін, осіб	18	12	10	66,667	83,333
5. Коефіцієнт обороту з прийому, %	13,158	17,333	12,698	131,733	73,260
6. Коефіцієнт обороту з вибуття, %	38,158	28,000	25,397	73,379	90,703
7. Коефіцієнт плинності кадрів, %	23,684	16,000	15,873	67,556	99,206

Так, середньооблікова чисельність персоналу підприємства зменшилась в 2022 році порівняно з 2021 роком на 1 чол.; в 2023 році порівняно з 2022 роком зменшилась на 12 осіб. Причина - різниця між прийнятими та звільненими на роботу працівниками.

Дуже високими протягом років є показники коефіцієнту по прийому – зміна у межах 12,69-17,33%.

Аналізу використання трудових ресурсів та динаміки продуктивності праці працівників підприємства проведемо у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Динаміка показників використання персоналу в 2021-2023 рр.

Показник	Рік			Темпи росту, %	
	2021	2022	2023	в 2022 до 2021	в 2023 до 2022
1. Обсяг реалізованої продукції, тис. грн.	4592	6331	5062	137,870	79,956
2. Середньооблікова чисельність персоналу, чол.	76	75	63	98,684	84,000
- в т.ч. робітників	57	59	54	102,668	92,991
3. Питома вага робітників в загальній чисельності персоналу, %	74,973	78	86,34	104,037	110,704
4. Відпрацьовано днів 1-м робітником за рік, днів	244	255	224	104,508	87,843
5. Середня тривалість робочого дня, год.	7,83	6,81	8,18	87,034	120,010
6. Загальна кількість відпрацьованого часу за рік працівниками: - людино-днів	18544	19125	14112	103,133	73,788
- людино-годин	145145	130283	115370	89,761	88,553
7. Середньорічний виробіток, тис. грн./ чол., в.т.ч :					
- одного працюючого	60,421	84,413	80,349	139,708	95,185
- одного робітника	80,590	108,222	93,051	134,288	85,982
8. Середньоденний виробіток робітника, тис.грн./ чол.	0,330	0,424	0,415	128,495	97,881
9. Середньо-годинний виробіток робітника, тис.грн./ чол.	0,042	0,062	0,051	147,638	81,561

В 2022 р. відбулося зменшення чисельності працівників ТОВ на 1 чол., у той же час зросла чисельність робітників на 2 чол., Відбулося також зростання обсягу реалізованої продукції на 1739 тис.грн. Зменшення чисельності працівників підприємства склало 1,4 % порівняно із темпами зростання обсягу діяльності – 37,87%, як наслідок – зростання продуктивності праці одного працюючого в 2022 р. на 23,99 тис.грн./чол. Таке зростання було зумовлено збільшенням числа робочих днів на 11 дні, при скороченні тривалості робочого дня на 1,2 год.

В 2023 р. зменшення чисельності працівників підприємства становило 12 чол., в т.ч. робітників на 5 чол. При зменшенні обсягів реалізації на 1239 тис.грн., як наслідок – зменшення середньорічного виробітку працівників на 4 тис.грн./чол. та 15 тис.грн./чол. на одного робітника підприємства.

Таблиця 2.5 – Динаміка фонду заробітної плати персоналу підприємства в 2021-2023 рр.

Показники	Од. вим.	Роки			Темпи росту, %	
		2021	2022	2023	в 2022 до 2021	в 2023 до 2022
Фонд заробітної плати загальний	тис. грн.	14467,5	14878,4	16327	102,84	109,736
Фонд основної заробітної плати	тис. грн.	11574	11456,36	12898,33	98,9837	112,587
Фонд додаткової заробітної плати	тис. грн.	2762,6	3307,832	3303,57	119,736	99,8712
Заохочувальні та компенсаційні виплати	тис. грн.	130,9	114,2	125,1	87,2422	109,545
Середньооблікова чисельність працюючих,	чол.	76	75	63	98,6842	84
Середньорічна зарплата одного працівника	тис. грн. / чол.	190,362	198,379	259,159	104,211	130,638

Загальний фонд оплати праці у 2022 році збільшився порівняно з 2021 роком на 2,84%, що в основному пов'язано зі збільшенням на 19,7% додаткового фонду оплати праці працівників. Збільшення кількості продукції, що випускається призвело до зростання заробітної плати працівників. Ця тенденція продовжилася і у 2023 році, коли порівняно з 2022 роком фонд оплати праці працівників збільшився ще на 9,7%.

Зі зміною фонду оплати праці змінилася і середньорічна заробітна плата для кожної категорії працівників. Оскільки чисельність працівників скоротилася на 1 особу, а загальний фонд заробітної плати у 2022 році збільшився на 410,9 тис.грн., середньорічна заробітна працівнику у 2022 році збільшилася на 4,2% до 198,3 тис.грн. (або 16,52 грн. на місяць). У 2023 році фонд оплати праці збільшився на 60,7 тис.грн, а кількість співробітників скоротилася на 12 осіб. Середньорічна заробітна плата співробітників збільшилася до 259,19 тис.грн, або 21,59 тис.грн. на місяць.

В цілому, найбільшу частку у фонді заробітної плати займає базовий фонд оплати праці працівників, який незначно коливається. Якщо у 2021 році частка фонду базової заробітної плати становила 80%, то у 2022 році - 77%, а у 2023 році - 79%. Тенденція зміни додаткового фонду оплати праці була аналогічною – у 2021 році частка цього компонента досягла 19,1%, у 2022 році - 22,23%, а у 2023 році - 20,23%. Динаміка частки стимулюючих і заохочувальних виплат мала тенденцію до змін. Таким чином, частка цих виплат знизилася з у 2022 року 0,9% до у 2023 році - 0,77%.

### 2.3 SWOT-аналіз діяльності підприємства

SWOT – аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Аналізу підлягають плюси і мінуси внутрішнього середовища, а також можливості і загрози зовнішнього середовища організації.

Потенційні внутрішні переваги нашого підприємства:

- Високі здібності в ключових питаннях (швидке реагування на зміни ринкової кон'юнктури-зміни ринкових контрактних цін, законодавчих норм, зростання цін на матеріальні ресурси).
- Визнаний лідер ринку (своєчасний вихід на ринок дозволяє брати участь в регулюванні цін на продукцію і потенційно контролювати появу нових конкурентів).
- Надійний менеджмент (компетентний персонал, налагоджені комунікації).

Потенційні зовнішні можливості організації:

- Можливість обслуговувати додаткових клієнтів (можливості підприємства дозволяють розширювати обслуговування не тільки старих розроблених продуктів, але і нових продуктів).
- Ослаблення позицій конкурентів;

- Поява нових технологій, що дозволяють виробляти продукцію за більш низькими цінами;

Потенційні внутрішні недоліки:

- Ненове обладнання;
- Низька рентабельність діяльності;
- Внутрішньовиробничі проблеми;
- Незадовільна організація маркетингово-збутової і брендової діяльності;
- Недосконалість системи ціноутворення (вплив зовнішніх факторів - збільшення матеріальних витрат (метал));
- Ціна реалізації не відповідає собівартості.

Потенційні зовнішні загрози:

- Несприятлива зміна курсу валюти;
- Значна залежність від зниження попиту і зміни політики в області екологічних стандартів;
- Підвищення вимог покупців, постачальників і продукції;
- Несприятливі соціальні зміни.

Підводячи підсумок, слід зазначити, що не всі з перерахованих загроз потребують уваги. Необхідно оцінити ймовірність кожної загрози, ступінь її потенційної небезпеки для підприємства. Менеджери повинні зосередитися на найбільш ймовірних і небезпечних загрозах і заздалегідь підготувати плани щодо їх нейтралізації.

Висновки до 2 розділу.

Проведений аналіз діяльності підприємства за 3 роки вказав на те, що підприємство знаходиться під впливом тих же факторів, що і інші вітчизняні підприємства. Показники діяльності у 2022 почали знижуватися стрімкіше, чим це відбувалося у попередні періоди, хоча ознаки кризи раніше також мали місце.

### **3 УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ДАНГО І ДІНЕНТАЛЬ УКРАЇНА» НА ОСНОВІ ТЕХНОЛОГІЙ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ**

#### **3.1 Визначення напрямків формування стратегії розвитку бренду**

Особливістю діяльності ТОВ «Данго і Діненталь Україна» є те, що підприємство відноситься до наукоємних підприємств, працює, в основному із промисловими споживачами і для таких видів діяльності, де править інженерна думка і не існує особливих традицій споживання використання брендингових технологій нехарактерне.

Зазначимо також, що основні заходи з розробки бренду головної компанії «D&D», якщо і здійснюються, то відносяться до центральної компанії, розташованої у Німеччині. Особливих заходів із розробки просунення бренду підприємства ТОВ «Данго і Діненталь Україна» на даний момент часу не здійснювалось.

Бренд «D&D» для українського споживача практично невідомий. Причини цього, звичайно, криються у тому, що продукція підприємства є достатньо специфічною. Окрім того основний споживач ТОВ «Данго і Діненталь Україна» перебуває за кордоном, хоча є поодинокі випадки, коли продукція та технічні рішення компанії застосовувалися в Україні.

Враховуючи що ситуація в європейських країнах у економічній і політичній сфері погіршується вважаємо за потрібне зробити спроби розробки стратегії розвитку бренду саме для ТОВ «Данго і Діненталь Україна», оскільки сам бренд «D&D» більше відомий сьогодні, як виробник преміум-класу спеціального обладнання та обладнання для плавлення, кування, прокатки, згинання та термічної обробки напівфабрикатів із сталі та

кольорових металів. У той же час інформації про те, що під парасолькою бренду виготовляється також обладнання котельне відомо мало.

Місія центральної компанії полягає в: «Створенні більше доданої вартості для наших клієнтів, що робить їх успішними на їхньому ринку. Навіть у найскладніших умовах експлуатації наші машини працюють із максимальною надійністю та точністю. Їх надзвичайно міцна конструкція забезпечує найвищу доступність у виробництві, день у день. Тому наші машини відіграють важливу роль у забезпеченні високоефективних виробничих процесів для наших клієнтів.

Для нас «Кращі ціни» означає подвійне зобов'язання: з одного боку, наші машини мають допомагати нашим клієнтам виготовляти продукцію вищої вартості. З іншого боку, наші цінності як соціально відповідальної та стійкої компанії мають бути центральними у всій нашій діяльності».

Основною проблемою ми вважаємо, що для ТОВ «Данго і Діненталь Україна» не розроблена стратегія просування цього бренду. Тому однією з наших пропозицій є необхідність розробки стратегії просування бренду ТОВ «Данго і Діненталь Україна» в Україні.

Розробка стратегії розвитку бренду ТОВ «Данго і Діненталь Україна» буде враховувати пріоритетні цілі головної компанії, у той же час буде відповідати стратегії підприємства і оптимально використовувати його потенціал.

При розробці стратегії розвитку бренду ми будемо виходити з того, що слід дотримуватися таких правил:

1. Дотримання послідовності розробки.
2. Відповідність генеральній стратегії. Стратегія розвитку бренду не повинна дисонувати із загальною стратегією підприємства.
3. Стратегія розвитку бренду повинна відповідати умовам зовнішнього і внутрішнього середовища.

Процес розробки стратегії розвитку бренду ТОВ «Данго і Діненталь Україна» шляхом його локалізації представимо на рис. 3.1.

У той же час слід зазначити, що можливим буде розвиток бренду тільки за умови оптимізації інформаційного, кадрового, матеріально-технічного та фінансового забезпечення.

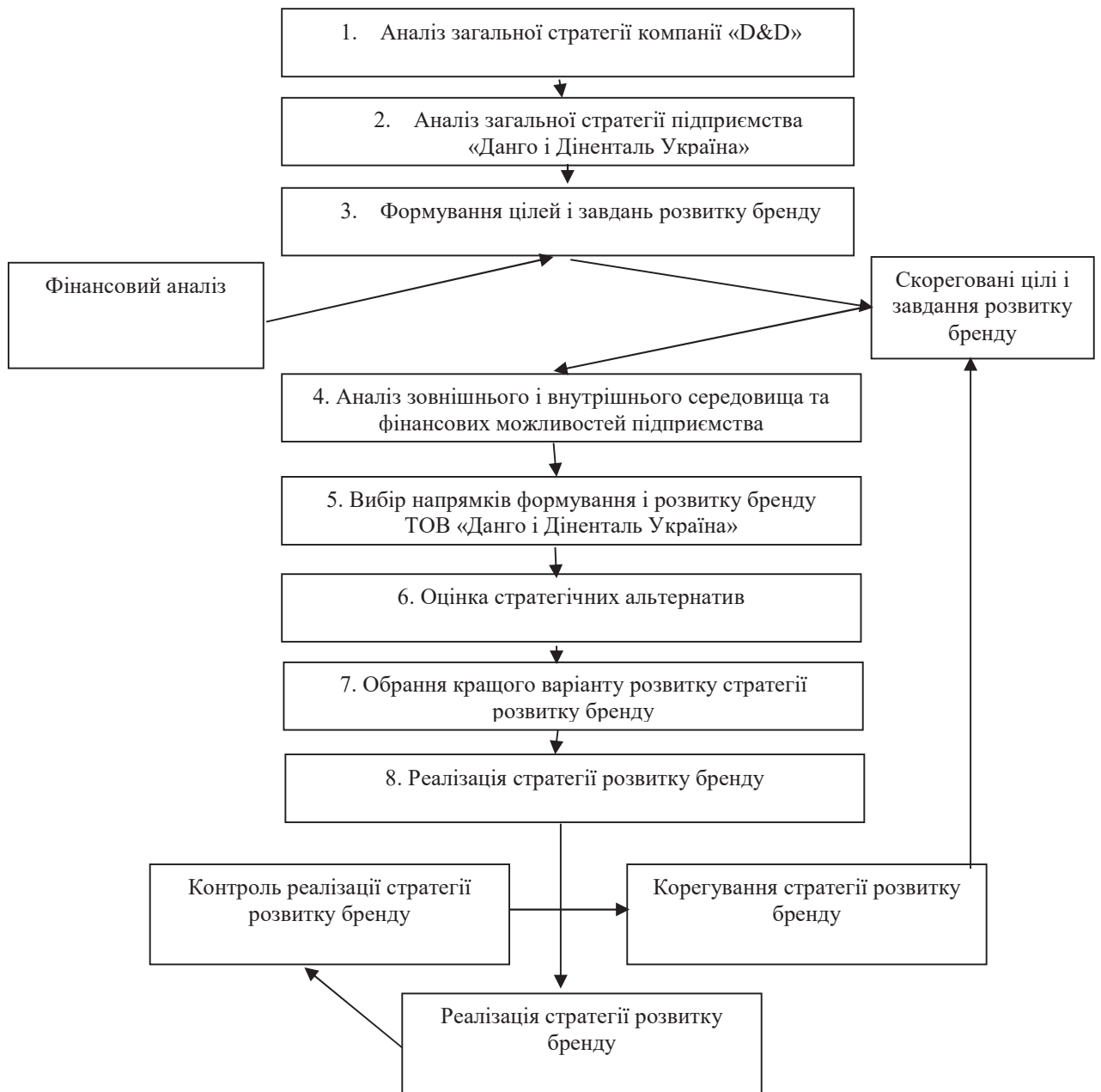


Рисунок 3.1 – Алгоритм формування стратегії розвитку бренду

Розглянемо зміст основних етапів:

1. Аналіз загальної стратегії, що є на підприємстві.

Результати аналізу використовуються для формування стратегії розвитку із урахуванням того, що не повинно бути конфлікту між стратегією підприємства і стратегією розвитку бренду.

Стратегія розвитку бренду буде ефективною якщо буде входити у сферу загальної стратегії.

2. Розробка стратегії розвитку бренду полягає у розробці цілей і задач, які хоче досягнути підприємство реалізуючи свою брендову стратегію.

Зазначимо, що нашою ціллю є закріплення бренду на території України, локалізація бренду.

3. Наступний етап – аналіз і оцінка зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства. Без оцінки аналізу середовища неможливо вірно оцінити загрози і можливості підприємства.

4. Слідуючий етап – вибір критеріїв оптимізації діяльності підприємства. Для нашого підприємства успішність цього етапу буде полягати в тому, що бренд «Данго і Діненталь» стануть відомі і на ринку України також.

5. Розроблення стратегії розвитку бренду – це оцінка стратегічних альтернатив.

На поточний момент у підприємства є кілька варіантів подальшого розвитку брендової стратегії – слідувати курсу головної компанії, або обирати шлях локалізації.

6. Наступний етап – реалізація розробленої стратегії розвитку бренду, т.т. організація процесу виконання стратегії, його регулювання і координація. На цьому етапі ми здійснюємо реалізацію стратегії, корегуємо стратегію, якщо є потреби і необхідність. А також контролюємо реалізацію стратегії.

Реалізацію стратегії розвитку бренду вважають успішною, якщо будуть виконані усі поставлені задачі.

### 3.2 Посилення позиції ТОВ «Данго і Діненталь Україна» в асортиментній політиці Компанії «Данго і Діненталь»

Промислові мережі виникають як наслідок взаємодії між напівавтономними, взаємозалежними підприємствами. Кожен учасник мережі повинен установити свої власні відносини в мережі.

Канал розподілу продукції в Компанії «Данго і Діненталь» і його дочірніх підприємств виглядає в так (рис.3.2):

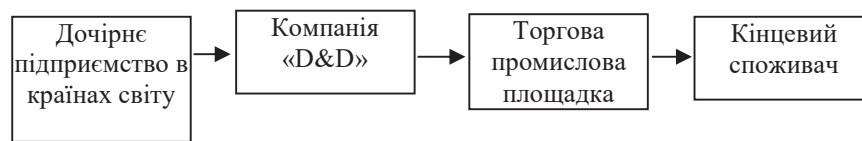


Рисунок 3.2 – Структура каналу розподілу в Компанії «Данго і Діненталь»

Як бачимо, дочірні підприємства не мають можливості прямої реалізації виготовленої продукції – тільки через центральну Компанію. Ми не вважаємо це вірним, оскільки за деякими напрямками діяльність підприємства була б більш успішною за умов локалізації бренду.

Зокрема у випадку виготовлення продукції котлів промислового використання, оскільки ці проекти здійснюються під індивідуальне замовлення з урахуванням потреб місцевого споживача.

Відповідно до мережного підходу, кожен зв'язок, наведений у мережі, здійснює прямий або непрямий вплив на результат роботи всієї мережі. З погляду управління, аналіз "всієї" або повної мережі більш важливий, чим окремої фірми.

Для оцінки відносин у системі прийнятої системи розподілу використаємо метод SWOT- аналізу (табл. 3.1.).

Таблиця 3.1 – SWOT-аналіз взаємодії Компанії «Данго і Діненталь» дочірніми (регіональними) підприємствами

<p>Сильні сторони відносин:</p> <p>а) Отримання дочірнім підприємством оригінальних пакетів програм, підготовлених рішень, технологій та елементів конструкції і запасних частин.</p> <p>б) Висока якість продукції</p> <p>в) Конкурентна ціна продукції</p> <p>г) Партнерські відносини з головною компанією</p> <p>д) Використання для збуту і просування дилерської мережі компанії</p>	<p>Слабкі сторони відносин:</p> <p>а) Залежність ТОВ «Данго і Діненталь Україна» від головного підприємства</p> <p>б) Наявність внутрішніх протиріч між головним і дочірнім підприємством</p>
<p>Можливості:</p> <p>а) Включення ТОВ «Данго і Діненталь Україна» у збутову мережу як повноправного учасника</p> <p>б) Велика перевага в транзакційних витратах перед конкурентами</p>	<p>Загрози:</p> <p>а) Неприятлива політична та економічна ситуація</p> <p>б) Падіння попиту на обладнання</p> <p>в) Банкрутство дочірніх підприємств</p>

Виходячи з результатів SWOT-аналізу, можна підтвердити правильність вибору стратегії для дочірнього підприємства відносно головної компанії.

Оскільки ТОВ «Данго і Діненталь Україна» має потужності ресурси для здійснення відносно самостійної діяльності, окрім того, продукція, що виготовляється «Данго і Діненталь Україна» суттєво вибивається з асортиментного ряду, що пропонується центральною Компанією для нього рекомендованою є реалізація локальної стратегії розвитку бренду.

Підбиваючи підсумок, можна зробити наступні висновки:

- будучи дочірнім підприємством, Компанії «Данго і Діненталь» ТОВ «Данго і Діненталь Україна» не може реалізовувати свою самостійність у формі;

- дочірнє підприємство використовує для збуту продукції мережу материнської компанії. Завдяки цьому підприємство з однієї сторони одержує величезну перевагу в можливості зниження транзакційних витрат у частині витрат на маркетингові дослідження, проведення рекламних компаній по просуванню своєї продукції й іншими конкурентами, що дозволяє встановлювати ціну на оптимальному рівні, а з іншої сторони повністю залежить від материнської компанії. Адаптації стратегії просування бренду відповідно до потреб регіону немає.;

- продукція підприємства пропонується під торговельною маркою «D&D», збільшує довіру споживача до продукції «Данго і Діненталь Україна», однак обмежує можливості розвитку бренду.

Головна проблема в тому, що торговельний дім Компанії обслуговує не тільки підприємство ТОВ «Данго і Діненталь Україна», але й інших постачальників. І керівники українського підрозділу не можуть диктувати свої умови.

Ще одна проблема це висока географічна диференціація споживачів, відповідно має бути запропонована локалізація бренду.

На сьогоднішній день у мережі присутні фактори як провокуючі, так й гальмуючі реалізацію стратегії на основах локалізації. Зупинимось на них докладніше в таблиці 3.2.

Відповідно до мережного підходу, процес побудови партнерських відносин не є безкоштовним. Він пов'язаний з постійними інвестиціями, які можна виразити у вигляді транзакційних витрат. Для кращого розуміння проблеми потрібно перелічити, з чого складаються ці витрати:

- по-перше, оскільки в мережі існують внутрішні й зовнішні протиріччя, підприємство оплачує витрати, пов'язані з їхнім вирішенням;
- по-друге, одним з факторів, що спонукують споживачів співробітничати із ТОВ «Данго і Діненталь Україна» є висока якість пропонованих комплектуючих, що спричиняє витрати на отримання різних сертифікатів якості й відповідності;

-по-третє, побудова локальної мережі припускає безліч витрат, пов'язаних з розробкою самої моделі, відбором учасників мережі, з людською адаптацією, адаптацією партнерів один до одного, особистими контактами, соціальною інтеграцією й т.д.

Таблиця 3.3 – Фактори, що впливають на побудову мережі на основах локалізації бренду

Фактори, що сприяють розвитку локалізації	Фактори, що перешкоджають локалізації
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Компанія веде роботу з відбору дилерів</li> <li>- Наявність високоякісного товару</li> <li>- Головне підприємство задовольняє універсальну потребу, не прив'язану до конкретної країни або регіону</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Високі витрати на побудову системи</li> <li>- ТОВ «Данго і Діненталь Україна» не має досвіду побудови локальної мережі</li> <li>- Побудова локальної мережі пов'язана з ризиком не одержати прибуток</li> <li>- Труднощі розробки стандартів й тривалий процес їхнього впровадження</li> </ul>

Якщо буде прийнято рішення реалізації стратегії розвитку бренду саме на основі локалізації, тоді ТОВ «Данго і Діненталь» може почати виконувати функції головного постачальника, тому що саме воно є виробником і постачальником продукції.

Впровадження стратегії локалізації бренду ідеально сполучається з обраною підприємством концепцією маркетингу взаємодії, відповідно до якої кожен суб'єкт відносин може максимально розкрити свій потенціал й одержати найбільшу вигоду, тільки перебуваючи в постійному співробітництві з іншими членами мережі.

Як локалізатор використання бренду ТОВ «Данго і Діненталь Україна» одержать наступні вигоди від застосування системи:

- надходження коштів без ослаблення контролю над маркетинговою системою;
- забезпечення високої гнучкості у використанні капіталу, накопиченого для розвитку системи;
- розвиток нових джерел доходу на основі існуючого маркетингового досвіду;
- прискорення росту обсягів продажів за рахунок більшого охоплення ринку;
- вигода від ефекту масштабу.

Таким чином, можна зробити висновок про те, що обрання стратегії локалізації бренду допоможе у рішення протиріч усередині дилерської мережі «Данго і Діненталь» з вигодою для її учасників.

Успіх застосування цієї системи обумовлений трьома факторами, властивими локальній мережі:

- готовність всіх суб'єктів мережі до партнерських відносин;
- успішна практика взаємного контролю між учасниками мережі;
- наявність цінної ділової ідеї.

Висновки до 3 розділу.

У роботі запропоноване провести розробку стратегії розвитку брендову окремо для підприємства ТОВ «Данго і Діненталь Україна» на основі локалізації враховуючи, що підприємство, що працює в Україні виготовляє спеціалізоване обладнання, що може бути цікаве і на інших ринках, а не тільки на тому, на якому діє Компанія «D&D» в цілому.

## ВИСНОВКИ

Дана робота була основана на визначені способів застосування технологій бренд-менеджменту в управлінні підприємством ТОВ «Данго і Дієнталь Україна»

Для виконання поставленого перед нами завдання, щодо покращення діяльності підприємства ми вивчили сутність поняття бренду, зрозуміли, що поняття це неоднозначне і потребу подальшого вивчення.

Ми визначили, що бренд-менеджмент також є досить широкою категорією, що включає в себе створення бренду, управління брендом і розвиток/модифікацію бренду.

Будь-яка організація, яка має намір успішно функціонувати, розробляє свою стратегію розвитку, яка фактично є стратегією бренд-менеджменту.

Наша робота проводилася на основі вивчення діяльності підприємства ТОВ «Данго і Дієнталь Україна». Це підприємство із сто відсотковим зарубіжним капіталом. У 2018 р. воно викупило потужності підприємства ТОВ «Штенске Індастріс Україна». Підприємство входить у німецьку Компанію DANGO & DIENENTHAL, яка була заснована ще в 1865 році Августом Данго та Луїсом Дієнталем. Сьогодні – це велика сімейна компанія.

Продукція, виготовлена на підприємстві на внутрішній ринок України не поставляється, вона орієнтована на іноземного споживача, оскільки технологій, що використовуються обладнанням в Україні ще не знайшли поширення. Другим за важливістю напрямком діяльності підприємства є виготовлення для європейського ринку сталевих конструкцій і устаткування.

Аналіз показав, що підприємство до 2020 р. нарощувало виробничу діяльність і працювало успішно, однак ознаки спаду почали фіксуватися з ще у 2020 р., коли на успішність діяльності підприємства вплинули обмеження через епідемію ковід.

З 2022 р. ситуація стала стрімко погіршуватися. На сьогодні підприємство втратило значну частину персоналу, суттєво скоротило виробничу діяльність, зосередилося на проектній і обслуговуючій діяльності.

Ми також виконали SWOT – аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації і визначили переваги і недоліки нашого підприємства.

Особливістю діяльності ТОВ «Данго і Діненталь Україна» є те, що підприємство відноситься до наукоємних підприємств, працює, в основному із промисловими споживачами і для таких видів діяльності, де править інженерна думка і не існує особливих традицій споживання, використання брендингових технологій нехарактерне.

Зазначимо також, що основні заходи з розробки бренду головної компанії «D&D», якщо і здійснюються, то відносяться до центральної компанії, розташованої у Німеччині. Особливих заходів із розробки просунення бренду підприємства ТОВ «Данго і Діненталь Україна» на даний момент часу не здійснювалось.

Бренд «D&D» для українського споживача практично невідомий. Причини цього, звичайно, криються у тому, що продукція підприємства є достатньо специфічною. Окрім того основний споживач ТОВ «Данго і Діненталь Україна» перебуває за кордоном.

Враховуючи що ситуація в європейських країнах у економічній і політичній сфері погіршується ми зробили спробу розробки стратегії розвитку бренду саме для ТОВ «Данго і Діненталь Україна»,

Розробка стратегії розвитку бренду ТОВ «Данго і Діненталь Україна» буде враховувати пріоритетні цілі головної компанії, у той же час буде відповідати стратегії підприємства і оптимально використовувати його потенціал.

Наступною нашою пропозицією саме і було посилення позиції ТОВ «Данго і Діненталь Україна» в асортиментній політиці Компанії «Данго і Діненталь»

На нашу думку обрання стратегії локалізації бренду допоможе у рішенню протиріч усередині дилерської мережі «Данго і Діненталь» з вигодою для її учасників.

Успіх застосування цієї системи обумовлений трьома факторами, властивими локальній мережі:

- готовність всіх суб'єктів мережі до партнерських відносин;
- успішна практика взаємного контролю між учасниками мережі;
- наявність цінної ділової ідеї.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Бренд-менеджмент: навч. посібник / С. Ф. Смерічевський, С. Є. Петропавловська, О. А. Радченко, Київ : НАУ, 2019. – 156 с.
2. Kotler, Ph., Keller, K. L. A Framework for Marketing Management. 6th ed. Global Edition ; Pearson, - 2015. - 352 p.
3. Файвішенко Д. С. Стратегічне управління брендом на ринку мінеральної води : автореф. дис. д-ра екон. наук : 08.00.04. Київ, 2021. – 44 с.
4. Піраміда брендингу Капферера (ієрархія цінності брендів). – [Електронний ресурс]: Режим посилання: <https://marketer.ua/ua/kapferer-branding-pyramid-brand-value-hierarchy/>
5. Боєнко О. Формування бачення сучасного глобального брендингу: концептуальний аспект - [Електронний ресурс]: Режим посилання: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/2879>
6. Кепферер Ж. Бренд завжди / Жан-Ноель Капферер. – London: Kogan page, 2007. – 443 с.
7. Деменко А. Як створити сильний бренд? Просто робіть все правильно [Текст]. Бренд-менеджмент. — 2019. — №4. — С.153.8.
8. Дорошевська К. Як виживають українські бренди одягу під час війни? [Електронний ресурс] / К. Дорошевська, С. Присяжнюк // Sostav.ua. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: <https://sostav.ua/publication/yak-vizhivayut-ukra-nsk-brandi-odyagu-p-d-chas-v-jni-91452.html>
9. Шедякова Т. Е. Бренд-менеджмент как маркер эффективности современного предприятия. Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм». 2017. Вип. 6. С. 129–132.
10. Любчук, В. Бренд-менеджмент як вид управлінської діяльності. //Соціологічні студії, - 2020 - 1(16). – С. 57–63.

11. Пащенко О. П., Закапко О. І., Борушак Н. О. Теоретичні та практичні аспекти бренд-менеджменту підприємств ресторанного господарства. //Економіка та управління підприємствами. - 2020. - № 1. - С. 126–131.
12. Майборода Г., Сокіл Я. Особливості бренд-менеджменту на підприємствах хлібопекарської галузі. //ГРААЛЪ науки. – 2021 - (5). - С. 47-49.
13. Вдовічена О., Вдовічен А., Лошенко О., Лошенко І., Чичун , В. (2021). Впровадження бренд-менеджменту в управління діяльністю підприємства// Українські реалії. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practise. – 2021. - 5(40). – С. 546–555.
14. Haubl, G. (1999) The Impact of Congruity between Brand Name and Country of Production on Consumers Product Quality Judgments / G. Haubl, T. Elrod. International Journal of Research in Marketing. Vol. 16. № 3. P. 199-215.
15. Vanauken, B. (2002). The brand management checklist. Kogan Page 2002. P.173.
16. Струтинська І. В. Бренд-менеджмент: теорія і практика. Тернопіль: Прінтофіс. 2015. 204 с. URL: [http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/7116/6/Navchalno\\_metodychnyj\\_pidruchnyk.pdf](http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/7116/6/Navchalno_metodychnyj_pidruchnyk.pdf)
17. Bogoyavlenskiy O.V., Ostapenko O.D. Special aspects of ukrainian brand creation and development in international markets URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/16\\_ukr/6.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/6.pdf)
18. Aaker, D. (2010) Sozdanie sil'nyh brendov [Creating strong brands]. М.: Izdatel'skij dom Grebennikova, 456 p
19. Eksportna strategiya Ukrayiny`: Dorozhnya karta strategichnogo rozvy`tku torgivli 2017-2021 [Ukraine's Export Strategy: Road Map for Strategic Trade Development 2017-2021] URL: [http://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=e6ab10fa-0ad9-4fe4b8be32f570693b64&title=EksportnaStrategiiaUkrainiDorozhniaKartaS](http://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=e6ab10fa-0ad9-4fe4b8be32f570693b64&title=EksportnaStrategiiaUkrainiDorozhniaKartaS%20strategichnogoRozvitkuTorgivli2017-2021) [trategichnogoRozvitkuTorgivli2017-2021](http://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=e6ab10fa-0ad9-4fe4b8be32f570693b64&title=EksportnaStrategiiaUkrainiDorozhniaKartaS%20strategichnogoRozvitkuTorgivli2017-2021)