

УДК 658:659

Т. М. Янковець,  
к. е. н., доцент, доцент кафедри маркетингу,  
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна  
ORCID ID: 0000-0002-8159-3826

В. О. Чабан,  
магістрант кафедри маркетингу,  
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна  
ORCID ID: 0000-0002-8672-8806

DOI: 10.32702/2306-6814.2022.11—12.50

# СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТА БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТ

T. Iankovets,  
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Marketing,  
State University of Trade and Economics, Kyiv, Ukraine

V. Chaban,  
Master's student of Department of Marketing,  
State University of Trade and Economics, Kyiv, Ukraine

## ENTERPRISE DEVELOPMENT STRATEGY AND BRAND MANAGEMENT

**У статті виявлено сутність понять "стратегія розвитку підприємства" та "бренд", обґрунтовано взаємозв'язок стратегічного розвитку підприємства та бренд-менеджменту. Визначено етапи бренд-менеджменту, як основи стратегії розвитку підприємства, до яких віднесено: формування марочного бачення та основних завдань бренд-менеджменту; створення портрету торговельної марки; позиціонування бренду на ринку та у свідомості споживачів; розробка заходів просування бренду з застосуванням концепції інтегрованих маркетингових комунікацій; формування корпоративної культури, що підтримує реалізацію завдань бренд-менеджменту в стратегічному управлінні. Виявлено рівень бренд-менеджменту на ПрАТ "Оболонь" та його вплив на стратегічний розвиток підприємства. Проведено оцінку вартості бренду "Оболонь", з використанням методу надлишкового прибутку, а також її динаміку, зроблено висновок про ефективність бренд-менеджменту у стратегічному розвитку підприємства та окреслено напрями її підвищення.**

**The article reveals the essence of the concepts of "enterprise development strategy" and "brand". The strategy of enterprise development implies a long-term comprehensive plan of targeted measures, the implementation of which ensures the development of the enterprise. The components of the enterprise development strategy include: goals, indicators, resources, measures, monitoring. Enterprise development implies a set of quantitative, qualitative and structural changes to the enterprise influenced by external and internal factors, resulting in maintaining its viability, increasing its own potential, increasing its flexibility and adaptability to economic conditions, and achieving and maintaining long-term competitive advantage. A brand is examined as an intangible asset of an enterprise, which is manifested in a system of values transmitted through a set of identification symbols united by a common meaning, which evokes positive associations among consumers and builds trust in the product and willingness to pay more for it, compared to similar products of competitors. The relationship between the strategic development of the enterprise and brand management is substantiated.**

**Stages of brand management process as the basis of enterprise development strategy are defined and include the formation of brand vision and main tasks of brand management; creation of the portrait of a trademark; brand positioning both on the market and in the consumers' minds; developing the**

**asset management strategy; formation of the corporate culture that supports strategic management. development of measures to promote the brand using the concept of integrated marketing communications; formation of corporate culture that supports the implementation of brand management tasks in strategic management.**

**Based on the example of PJSC "Obolon", a study of practical implementation of the stages of brand management is conducted, the level of brand management in the company and its impact on strategic development are defined, as well as the value of the brand is calculated including indirect method and through goodwill, which on one hand, detected the worsening of positions compared to the competitors and, on the other hand, the availability of positive opportunities to increase the effectiveness of enterprise development strategy. In case when the brand mission, brand values, product mission, firm public stand and strong company reputation are defined and substantial capital is provided, it is recommended to PJSC "Obolon" to strengthen the fourth and the fifth stages of brand management to bring brand values and its positioning to customers' minds; to always stay in touch with target customers, focusing in particular on integrated marketing communications; to build and maintain company culture to ensure the implementation of brand management activities and the strategic business development.**

*Ключові слова: стратегія, стратегічний розвиток підприємства, стратегія розвитку підприємства, бренд, бренд-менеджмент, етапи бренд-менеджменту, оцінка, гудвіл, вартість бренду, ефективність бренд-менеджменту.*

*Key words: strategy, strategic development of the enterprise, strategy of enterprise development, brand, brand management, stages of brand management, evaluation, goodwill, cost of the brand, efficiency of brand management.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Ринкове середовище протягом останніх років активно і суттєво змінюється: постійно зростає ступінь його невизначеності, з'являються нові чинники ризику для підприємств, які у ньому функціонують. При цьому значна кількість підприємств працюють, не маючи сформованої стратегії власного розвитку. Така позиція пояснюється занадто стрімкими змінами на ринку, тому власники та керівники не вважають за потрібне витратити час і ресурси на розробку і реалізацію стратегії розвитку, оскільки вважають, що це швидко може стати не актуальним, а час, зусилля і гроші, вкладені в неї, ніхто не поверне. Однак, власники та керівники з таким мисленням і, відповідно, підприємства економічного успіху зазвичай не досягають. Розуміння та прийняття необхідності розробки і реалізації стратегії розвитку "змушує" власників і керівників мислити більш широко, сприяє чіткому окресленню завдань, готує підприємство до можливих форс-мажорних обставин, допомагає побачити, куди направити свої зусилля для підвищення ефективності діяльності та розвитку в довгостроковій перспективі.

До того ж, сучасні ринки характеризуються великою швидкістю появи нових товарів та послуг, а також надзвичайно високим рівнем маркетингових воєн. Тому, для підтримання конкурентоспроможності підприємствам необхідно приділяти велику увагу стратегічному управлінню, як сучасній і найбільш ефективній системі управління в умовах ринкових відносин.

## АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У науковій літературі проблеми стратегічного управління підприємствами досліджували як вітчизняні, так і зарубіжні науковці, зокрема: Д. Аакер, І. Ансофф, О.С. Віханський, Ж.-Ж. Ламбен, М. Портер, К.І. Редчен-

ко, А.Дж. Стрикленд, А.А. Томпсон, Р. Уілсон, Р.А. Фатхутдинов та інші. Питання стратегічного управління маркетинговою діяльністю досліджували І.В. Балабанова, Т. П. Данько, А. О. Длігач, К. Келлер, Ф. Котлер, М. МакДональд, С. В. Ковальчук, Н. В. Куденко, О. І. Лабурцева, І. В. Тараненко, Л. К. Яцишина та інші. Брендінг, як маркетингову технологію, а також питання бренд-менеджменту висвітлювали у своїх наукових працях А. Вілер, С. Девіс, Ж.-Н. Капферер, Т. Нільсон, Е. Райс, С. Старов, І.В. Струтинська, П. Темпорал, Д. Траут, О. Філановський, О.М. Ястремська та інші. Стратегічний підхід до управління брендами застосовували Д. Аакер, К. Келлер, Ф. Котлер, В. Пустотін та інші. В цілому різні аспекти стратегічного управління та бренд-менеджменту достатньо широко висвітлені в науковій літературі. При цьому залишаються не вирішеними питання імплементації засад стратегічного управління та бренд-менеджменту в діяльність вітчизняних підприємств різних видів економічної діяльності.

## МЕТА СТАТТІ

Мета статті полягає у з'ясуванні сутності понять "стратегія розвитку підприємства" і "бренд", обґрунтуванні взаємозв'язку стратегічного розвитку підприємства та бренд-менеджменту для виявлення етапів практичного впровадження останнього для реалізації відповідної стратегії розвитку в сучасних умовах.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Поняття "стратегія розвитку підприємства" базується, в першу чергу, на понятті "стратегія". Слово "стратегія" походить від грецького strategia (стратос — військо, аго — веду). У стародавній Греції існував титул стратега — воєначальника, наділеного широкими військовими та політичними повноваженнями. Мистец-

тво стратега, тобто стратегія, полягало у підготовці і досягненні перемоги у війнах. Стратегія передбачала планування зовнішньої політики держави, утворення військово-політичних союзів, розрахунок балансу сил. Стратегію використовували Олександр Македонський, римський диктатор Юлій Цезар та інші видатні воєначальники античності [1].

З плином часу термін "стратегія" почали застосовувати не лише військові, але й політики та економісти. В 1962 році Альфред Д. Чандлер молодший вперше використав термін "стратегія" в економіці, власне з тих пір і розпочався етап стратегічного планування на підприємствах. Зараз існує величезна кількість тлумачень поняття "стратегія", однак спільною думкою всіх авторів є те, що стратегія — це комплексний план дій, який розробляється для підтримки стійких переваг над конкурентами. Брюс Гендерсон, засновник Boston Consulting Group, стверджував: "Якщо компанія не володіє унікальною конкурентною перевагою над своїми суперниками, їй взагалі немає сенсу існувати" [2], тому розроблення стратегії розвитку підприємства є одним із основних завдань управління.

Визначення місії і стратегічних цілей, вибір відповідної стратегії — головні завдання у визначенні перспектив розвитку підприємства. Постановка стратегічних цілей, а також дій і заходів, що будуть здійснюватися для їх досягнення, — все це разом становить стратегію розвитку підприємства, яка розробляється для того, щоб допомогти йому максимально ефективно використати можливості зовнішнього середовища, яке постійно змінюється, а також можливості внутрішнього середовища. Найкращим правилом розробки стратегії є: дізнатися, що подобається споживачам, та робити цього більше; визначити, що їм не подобається, та робити цього менше. Як зазначають Ел Райс та Джек Траут: "Стратегія повинна народжуватися із бруду на ринковій площі, а не в стерильній кімнаті на вершині вежі зі слонов'ї кістки" [3].

Дуже часто за стратегічне позиціонування видають виробничу ефективність компанії, хоча Майкл Портер із Гарвардського університету ще в 1996 році провів чітку межу між цими двома поняттями: "Занадто багато компаній намагаються досягнути виробничої ефективності, вважаючи це своєю бізнес-стратегією. Вони проводять ретельний порівняльний аналіз найкращих підприємств у своїй галузі, аби залишатися попереду конкурентів. Проте, якщо вони беруть участь у тих самих перегонах, що і їхні конкуренти, то рано чи пізно їх наздоженуть. Саме тому варто змагатися лише тоді, коли метою є орієнтація на конкретну групу споживачів, задоволення їхніх потреб та надання їм іншого набору переваг. Саме це і є стратегія" [4].

На основі аналізу літературних джерел [1; 4—7] авторами сформульовано поняття "стратегія розвитку підприємства", під якою розуміється довгостроковий комплексний план цілеспрямованих заходів, реалізація яких забезпечує розвиток підприємства. До складових стратегії розвитку підприємства віднесено: цілі, показники, ресурси, заходи, моніторинг [6, с. 33]. При цьому під розвитком підприємства розуміється "сукупність кількісних, якісних та структурних змін підприємства під впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середо-

вищ, у результаті чого воно підтримує свою життєздатність, нарощує власний потенціал, підвищує гнучкість та адаптивність до умов господарювання, а також досягає і підтримує конкурентні переваги у довгостроковій перспективі" [7, с. 111].

Ефективність діяльності підприємства внаслідок його розвитку визначається двома факторами: по-перше, загальною привабливістю ринку, на якому воно працює, а по-друге, силою його конкурентної позиції. Якщо привабливість ринку більшою мірою залежить від зовнішніх чинників, які не є під владою підприємства, то наявність конкурентних переваг воно має безпосередній вплив, приймаючи стратегічні рішення.

Якщо стратегія одного підприємства копіює стратегію іншого, це означає, що у першого власна стратегія відсутня. Якщо стратегія не схожа на стратегію конкурентів, однак її легко повторити, це означає, що стратегія слабка. Підприємство має дійсно сильну стратегію, якщо: в ній чітко окреслені цільовий ринок та потреба, яку задовольняє його продукт; розроблена унікальна та виграшна ціннісна пропозиція для цього ринку; організована унікальна мережа дистрибуції, що дозволяє розповсюджувати ціннісну пропозицію на цільовому ринку. Нірмалія Кумар це називає "трьома V": ціннісна мета (value target), ціннісна пропозиція (value proposition), ціннісна мережа (value network). Завдяки унікальному набору бізнес-процесів та бізнес-практик стратегію таких компаній майже неможливо скопіювати [5]. Унікальна стратегія розвитку підприємства дозволяє знизити витрати на виробництво, підвищити ціни на товари або і те, і інше одразу. Водночас, коли конкуренти стають дедалі більш схожими один на одного, бо змушені змагатися лише за допомогою цін, стратегічно орієнтована компанія з чітким позиціонуванням може уникнути цієї боротьби, змагаючись на зовсім іншому рівні.

Через те, що зараз найбільшою проблемою бізнесу є дефіцит споживачів, а не товарів, гостро стоїть питання гіперконкуренції і змагаючись за увагу покупців, підприємства-конкуренти часто знижують ціни або навіть пропонують товари практично задарма. Однак результатами таких помилкових рішень є зниження прибутку і навіть банкрутство. Згідно з Roper Reports GfK, 79% споживачів "купують товари й послуги лише від брендів, яким довіряють". Про таку купівельну поведінку свідчать і дослідження McKinsey & Company [8; 9]. Саме тому успішна стратегія розвитку підприємства повинна бути нерозривно пов'язаною із бренд-менеджментом і тоді, коли це дві частинки одного цілого, у підприємства з'являються шанси досягти значного успіху.

Поняття "бренд", яке лежить в основі поняття "бренд-менеджмент", тлумачать по-різному. Сьогодні не існує єдиного чіткого визначення даного поняття. В цілому можна виділити декілька підходів до його сутності.

Перший підхід заснований на концепції "продукт-плюс" (Product Plus) та найбільш явно представлений у визначенні Американської маркетингової асоціації (American Marketing Association): "Бренд — це ім'я, термін, знак, символ або дизайн та їх комбінація, призначені для ідентифікації товарів та послуг від товарів

та послуг конкурентів". Даний підхід вважається вузьким, оскільки орієнтований лише на продуктову складову бренду, тобто бренд розглядається виключно з боку виробника (продавця), з точки зору його переваг для підприємства-власника [10].

Другий підхід фокусується на нематеріальній природі бренду як явища та його взаємозв'язку зі споживачем. За К. Л. Келлером "бренд — це набір асоціацій, що виникають у свідомості споживачів, які додають цінність товару або послугі, що сприймається" [11, с. 28]. У цьому визначенні відсутня матеріальна складова бренду. Визначення даного підходу не орієнтуються на джерела виникнення бренду, а виходять зі сфери прояву його ефектів, бренд трактується як головний нематеріальний актив підприємства.

Третій підхід поєднує ідентифікаційні функції бренду та його нематеріальну природу. За визначенням С. О. Старова "бренд — це легко впізнаваний за рахунок ефектно розроблених вербальних та візуальних ідентифікаторів товар або послуга, що надає споживачам унікальні та релевантні цінності (відповідає функціональним потребам споживачів та надає їм додаткову цінність, здатну задовольнити емоційні та символічні вигоди)" [12, с. 43].

Аналіз вищенаведених підходів дозволив дійти висновку, що бренд — це нематеріальний актив підприємства, який виявляється у системі цінностей, які передаються через набір ідентифікаційних символів, об'єднаних загальним сенсом, що викликає у споживача позитивні асоціації та формує довіру до продукту та готовність сплачувати за нього більшу ціну, порівняно з аналогічними продуктами конкурентів. Ел Райс та Джек Траут говорять, що: "коли споживач використовує назву конкретного бренду там, де можна було б використати загальну назву, будьте певні, що в їхній свідомості гора надійно захоплена" [3]. А генеральний директор компанії Sunkist Growers зазначив, що "апельсин — це просто апельсин, якщо він, звісно, не належить компанії Sunkist — бренду, який знають і якому довіряють 80% споживачів" [13].

Створення та розвиток бренду — це шлях до збільшення прибутковості вище середнього рівня та збільшення вартості бренду і підприємства за рахунок зростання лояльності споживачів настільки, що вони завжди надають йому перевагу порівняно з аналогами і свідомо готові платити вищу ціну за продукт або послугу бренду. Характерною рисою успішного бренду є здатність підкреслити емоційні переваги продукту, а не лише раціональні. Часто бренд-менеджери значну увагу приділяють саме раціональним вигодам — функціональним характеристикам товару чи послуги, ціні та просуванню. Зараз це вважається помилкою, тому що не сприяє розвитку відносин "бренд-споживач", а висока якість товару (послуги) сьогодні відноситься до обов'язкової характеристики в умовах високого рівня конкуренції, яка просто повинна бути, інакше бути не може. Лише ефективно задовольняючи емоційні, психологічні та соціальні потреби цільових споживачів, можна претендувати на утримання конкурентних переваг.

Думку про те, що найкращий спосіб досягти успіху — здобути актуальну та довготривалу конкурентну перевагу, популяризував Майкл Портер. Конкурентна пере-

вага — це "неначе посеред бійки на ножах раптово дістати з кишені пістолет". Однак, у сучасному світі жодна першість не буде тривати вічно, а багато з них і зовсім втрачають свою значимість. Тому вищий шанс на успіх дає стратегія поступового нанизування однієї переваги на іншу, яку довели до досконалості японці. Спочатку вони почали продавати товари за низькими цінами, потім — із кращими функціями, надалі — вищої якості, а тепер — з унікальною потужністю. Японці одними з перших зрозуміли одну просту мудрість: "маркетинг — це перегони без фінішної прямої" [14].

У своїй статті на AdAge "Мати кращий бренд важливіше, ніж мати кращий продукт" Ел Райс стверджує, що "немає кращих продуктів, існують лише вищі очікування споживачів" [15]. Очікуваний результат — це лише очікування чи оцінка фактичної якості бренду у свідомості споживачів, для підвищення якої підприємствам необхідно створювати асоціації бренду, які формують позитивні очікування від результату його використання.

Однак створення бренду потребує неабияких зусиль і помилковим є твердження, що бренд формує рекламу. Вона здатна привернути до нього увагу, підігріти цікавість, але не більше. Для побудови бренду необхідним є використання надзвичайно широкого спектру інструментів, таких як зв'язки із громадськістю, підтримання соціальних проєктів, проведення подій, вибір "обличчя бренду", власне реклама та багато інших.

Бренд — неначе живий організм: йому постійно потрібен "догляд", інакше він загине. На ділі такий "догляд" забезпечує бренд-менеджер. У процесі бренд-менеджменту формується власне бренд та відбувається його виведення на ринок та розвиток.

Виділимо п'ять основних етапів бренд-менеджменту, як основи стратегії розвитку підприємства: формування марочного бачення та основних завдань бренд-менеджменту; створення портрету торгової марки; позиціонування бренду на ринку та у свідомості споживачів; розробка заходів просування бренду з застосуванням концепції інтегрованих маркетингових комунікацій; формування корпоративної культури, що підтримує реалізацію завдань бренд-менеджменту в стратегічному управлінні [11; 16; 17].

1) На етапі формування марочного бачення обґрунтовується концепція бренду, формуються чітка мета функціонування бренду, його ідеологія, мова бренду (tone of voice), тощо, тобто те, яким бренд будуть бачити споживачі і суспільство в цілому. Відповідно до марочного бачення формулюються основні завдання бренд-менеджменту. Відмітимо, що марочне бачення і завдання бренд-менеджменту мають бути узгодженими з корпоративними (бізнес-цілями) та маркетинговими цілями підприємства.

2) На етапі створення портрету торгової марки розробляються назва товару та інші ідентифікатори бренду відповідно концепції, мети та завдань, сформульованих на першому етапі. Реалізація даного етапу без спеціалізованих знань із маркетингу неможлива, тому часто підприємства звертаються за допомогою до спеціалізованих агентств (маркетингових, рекламних, тощо) за професійною допомогою.

3) У бойових мистецтвах бійці розвивають власний стиль, обираючи позицію, в якій мають перевагу над

вразливими місцями опонента. У маркетингу це називається "позиціонування". Розробники брендів обирають позиціонування, яке дає споживачам чіткий вибір порівняно з конкурентами, тому їхні рішення про купівлю базуються не лише на ціні. Процес створення переконливого позиціонування для нового бренду можна поділити на п'ять кроків: визначення реальних потреб (як функціональних, так і емоційних), сегментування конкурентів, розкриття перцептивних прогалів (незайнятих ділянок у свідомості споживачів), вибір позиціонування та розбудова і посилення асоціацій.

Важливо знайти реальні проблеми споживачів і не піддатися спокусі перепроєктувати потреби, які за збігом обставин задовольняються за допомогою функцій і переваг продукту, який вже є у підприємства. Важливо навчитися думати, як споживач і в такий спосіб виявити, що хвилює аудиторію, як вона намагається це вирішити, а також уявити її больові точки при виборі бренду.

У книжці "Позиціонування: Битва за вашу свідомість" Ел Райс і Джек Траут писали: "Позиціонування — це не те, що ви робите з продуктом. Позиціонування — це те, що ви робите зі свідомістю потенційного покупця" [17]. Це було правдою тоді і є правдою зараз. Саме за цим принципом Volvo обіцяє нам "найбезпечніше авто", BMW — "найкращий досвід водіння", а Porsche — "найкраще у світі компактне спортивне авто".

Для осмисленого сегментування конкурентів необхідно знайти реальних цільових споживачів, які допоможуть оцінити кожного ключового конкурента, з огляду на його здатність задовольнити реальні потреби споживачів. Ефективним способом побачити ситуацію, що склалася на ринку, є створення перцептивних карт. Вони допомагають візуалізувати "площу", яку бренди уже займають у свідомості цільових споживачів, а також полегшують виявлення й передачу можливостей позиціонування.

Існує багато способів продемонструвати свою перевагу над конкурентами: "ми швидші, безпечніші, зручніші, витриваліші, простіші в користуванні..." Але Райс і Траут вважали, що варто обрати одну головну рису продукту та зробити так, щоб вона асоціювалася у споживача із продуктом. І це варто зробити чітко, по суті і, що найважливіше, коротко. Дональд Міллер наводив такий приклад: "Уявіть, що ваш споживач — автостопник. Ви гальмуєте, щоб його підвезти, а в його очах світиться лише одне запитання: куди ви, власне, їдете? Він підходить, а ви відчиняєте вікно і починаєте розповідати про свою місію, про те, як ваш дідусь збирав такі автомобілі своїми руками, про те, що вся музика, яку ви слухаєте в дорозі, — альтернатива 80-х років. Але тому, хто вас зупинив, нема до цього ніякого діла. Він хоче дістатися до Сан-Франциско із квіточкою у волоссі!" [18]. Тому завданням кожного підприємства є чітко дати зрозуміти будь-якому потенційному споживачу куди і для чого його кличуть. Важливо зрозуміти, що завданням позиціонування є не максимізація продажів, а полегшення сприйняття товару споживачем.

4) Розробка заходів просування бренду з застосуванням концепції інтегрованих маркетингових комунікацій, які будуються на основі єдиного позиціонування

бренду на цільовому ринку. Грамотне позиціонування дозволяє точно сформулювати стрижневу ідентичність бренду, що представляє собою смислове ядро всіх комунікаційних повідомлень. Такий узгоджений вплив маркетингових комунікацій дозволяє отримати синергетичний ефект, якого складно домогтися, використовуючи тільки одну з комунікацій, або декілька, не узгоджених між собою.

5) І завершальним етапом бренд-менеджменту є формування корпоративної культури, що підтримує реалізацію завдань бренд-менеджменту в стратегічному управлінні. Вона включає систему цінностей, переконань, уявлень, що визначає поведінку працівників та відрізняє компанію серед інших. Поняття "корпоративна культура" — як грузьке болото, де можна зав'язнути у розпливчастих визначеннях, писаних химерною мовою і часто цінності підприємства — принаймні проголошені — лише зрідка збігаються з тим, як люди поведуться насправді. А якщо хтось один працює не на найвищому рівні, то це не лише його проблема. Це стає проблемою підприємства в цілому, адже поведінка одного впливає на поведінку решти. Так, наприклад, згідно з результатами опитування 2020 року, який провів Hired (сервіс пошуку роботи для талановитих "айтівців"), Netflix став компанією, де ІТ-працівники найбільше хотіли б працювати. Водночас Netflix випередив GitHub (2-ге місце), компанію Google (3-тє місце), Microsoft (5-тє місце) та Apple (7-ме місце). Рід Гастінгс, засновник і генеральний директор Netflix пояснює такий результат впровадженням "корпоративної культури, яка цінує людей більше, ніж приписи, яка віддає перевагу інноваціям над продуктивністю і яка уможливорює велику свободу. У цій культурі ми прагнули досягти високих результатів завдяки талановитим та ініціативним працівникам, не обмеженим контролем. Ми маємо культуру, де головне правило — жодних правил" [19]. Тому розбудувати робочий простір із зацікавлених в успіху бренду колег — має бути обов'язковим завданням. Обов'язок бренд-менеджера — вирішувати стратегічні і тактичні питання. Однак остаточний успіх бренду прямо пропорційно залежить від здатності працівників підприємства прийняти філософію бренду та жити нею.

Розглянемо на прикладі ПрАТ "Оболонь", наскільки успішно підприємство користується інструментами бренд-менеджменту для забезпечення стратегічного розвитку. ПрАТ "Оболонь" розпочало діяльність у 1981 році, а зараз входить у сотку найбільших пивоварних концернів світу. До складу корпорації "Оболонь" входять: головний завод у м. Київ — ПрАТ "Оболонь" і ПрАТ "Тесіс", що виробляє питну воду АкваБаланс, два дочірніх підприємства — ТОВ "Пивоварня Зіберта" і ДП ПрАТ "Оболонь" "Красилівське", територіально віддалені цехи — Виробничий комплекс ПрАТ "Оболонь" і Солодовий завод ПрАТ "Оболонь" та чотири підприємства з корпоративними правами — ПрАТ "Охтирський пивоварний завод", ПрАТ "Бершадський комбінат", ПрАТ "Дятьківці" і ТОВ ФК "Оболонь".

Перелік торгових марок, за якими випускається продукція ПрАТ "Оболонь", наведений в табл. 1.

Спочатку підприємство виробляло лише пиво, пізніше почали додаватися до асортименту продукції мінеральна вода та інші слабоалкогольні і безалкогольні

напої, однак бачимо, що ПрАТ "Оболонь" досі акцентує увагу на виготовленні пива і тримає під своїм крилом 19 торгових марок, більшість з яких є впізнаваними й успішними торговими марками, тобто брендами.

Протягом останніх 10-ти років в Україні змінилася культура споживання алкоголю. Українці почали споживати менше горілки, знизивши частку у споживанні на 18%, і почали надавати перевагу пиву, частка споживання якого зросла на 25%. Останні роки набирає популярність крафтове пиво за унікальними рецептурами, яке виробляють невеликі пивоварні. Однак гіганти продовжують займати величезну частку ринку.

У 2010 році Оболонське пиво входило в рейтинг пивних брендів України, займаючи почесне друге місце, уступаючи лише Чернігівському. Однак, у 2021 році в четвірку лідерів увійшли Kronenbourg 1664 Blanc, Corona Extra, Stella Artois і Bud. Ці бренди належать пивоварням Carlsberg Group та AB InBev Efes. Наступним в рейтингу йде "Оболонь", а четверте місце займає "Перша приватна броварня". Корпорація входить у трійку лідерів, але те, що товариство втратило свої позиції — видно неозброєним оком [21; 22].

Що стосується ринку безалкогольних напоїв — можемо побачити схожу ситуацію. Всі пам'ятають рекламу Живчика з дитинства і слоган "Смакуйте з користю". У 2010-х роках підприємство активно і успішно просувало цей товарний бренд. Назва "Живчик" використовувалася замість загального слова "лимонад", що, на думку маркетологів, означає потрапляння бренду до свідомості споживача і високий рівень лояльності з його боку.

Однак, із плином часу підприємство втратило свою позицію у рейтингу, уступивши велику частку ринку компаніям Coca-Cola Beverages Ukraine і PepsiCo. Якщо власне кола — поза конкуренцією, цей продукт конкурує лише із пепсі, то інші слабоалкогольні напої компаній, такі як Fanta, Sprite, 7up, Mirinda могли навіть уступати Живчику, чого не можна сказати про ситуацію, що склалася станом на 2021 рік. Причиною такого стану справ є нехтування правилами бренд-менеджменту в основі стратегії розвитку підприємства. Дональд Міллер постійно вказує на те, що компаніям потрібно постійно запрошувати клієнтів у подорож із ними — інакше вони нікуди не відправляться. У своїй книжці "Метод StoryBrand" автор рекомендує заклики двох типів: прямі та перехідні; і провів аналогію із відношеннями між людьми. Перехідний заклик до дії "купи нашу продукцію" схожий на запитання: "Ти підеш зі мною на побачення?", а прямий заклик — "Вийдеш за мене?". В рекламних матеріалах потрібно поєднувати і прямі, і перехідні заклики до дії. Бесіда із клієнтом розгортається так:

Компанія: Вийдеш за мене?

Клієнт: Ні.

Компанія: А на побачення підеш?

Клієнт: Так.

Компанія: А тепер вийдеш за мене?

Клієнт: Ні.

**Таблиця 1. Перелік торгових марок ПрАТ "Оболонь" за товарними категоріями**

Товарна категорія	Назви торгових марок
Пиво	Оболонь, O, hike, Zlata Praha, Zibert, Keten Brug, BeerMix, Hardmix, Pubster, GOLDEN CASTLE EXPORT, Жигулівське, Десант, Carling, Germanarich, Рідний Шубін Світле, Pivny kubek («Пивний кухоль»), Охтирське, МАРОЧНЕ 1913, Южанка
Сидр	Sidro Villa Bianca, Ciber
Слабоалкогольні напої	Класична серія (ром-кола, бренд-кола, джин-тонік, джин-грейпфрут, водка-лайм, оранж-спіртці) Енергетичні напої (Bronx) Hard Seltzer
Безалкогольні напої	Живчик, Живчик Smart Cola, Живчик Orange, Lemonissimo Lemonata, Квас «Старокиївський», Смачна класика
Мінеральна та питна вода	Оболонська, Прозора, Збручанська 77, Охтирська, Аквабаланс
Промислові товари	Солод, Пивна дробина, Бандажна стрічка, ПЕТф-преформа, Ящики

Джерело: узагальнено авторами за даними офіційного сайту ПрАТ "Оболонь" [20].

Компанія: А на побачення ще разок сходиш?

Клієнт: Так, з тобою цікаво і ти знаєш стільки всього корисного.

Компанія: То вийдеш за мене?

Клієнт: Ну, добре, вийду [18].

Одним з основних завдань підприємства має бути — зацікавити клієнта. Підприємства хочуть дізнатися краще своїх клієнтів і хочуть, щоб клієнти також познайомилися з ними ближче, але проявляти ініціативу — завдання саме підприємства.

Якщо повернутися до аналогії Дональда Міллера про взаємовідносини між людьми, зазначимо, що після весілля романтика не має зникати, розлучення ніхто не відміняв. Але це саме те, що сталося із "Живчиком": підприємство зацікавило людей, зайняло почесне місце у рейтингу і... Все. На цьому зупинилося, а споживачам потрібно нагадувати про себе постійно і всюди. Це єдине правило, яке працює.

У 2021 році торгова марка "Живчик" презентувала оновлений дизайн, розроблений спільно з креативною агенцією "Serviceplan". В рамках кампанії спільно з бюро Beehiveor, для бренду "Живчик" було проведено інноваційне нейромаркетингове дослідження, в рамках якого відбувся ряд тестувань для аналізу точкової та загальної реакції споживачів та їхньої поведінки при візуальній взаємодії з новими дизайнами етикеток. На основі даних, отриманих за допомогою айтрекінгу, електроенцефалографії та проєктивного опитування, було обрано дизайн упаковки нового "Живчика".

Оновлений логотип став помітно більшим і розміщується на фігурній плашці у формі стилізованого об'ємного листка яблуні — символу натуральності та росту. Напис назви виходить за межі листочка, що символізує "вихід за рамки" та динаміку, а бренд-герої в новому дизайні стали енергійними, емоційними та сучасними.

В основі дизайну лежить ідея важливості сім'ї, необхідності спілкування батьків з дітьми, прояву турботи та батьківської любові. Адже ідеологія бренду — це сімейні цінності, дружба, спорт, відпочинок та веселий час, проведений разом з найближчими людьми [20].

Однак, такою інформацією про нову упаковку і в цілому про ідеологію бренду не володів ніхто з опита-

них 100 людей. А на запитання "Який напій, на вашу думку, є уособленням сімейних цінностей?" відповідали "Coca Cola", згадуючи при цьому новорічну рекламу, де щаслива сім'я збирається разом і крім святкової атмосфери люди відчувають домашнє тепло та затишок, та "Садочок", знову ж таки, згадуючи рекламу з їжачком і всією сім'єю. ПрАТ "Оболонь" варто звернути на це увагу, адже це підприємство з високою репутацією, значним капіталом, правильною позицією та великими можливостями. У підприємства є місія, сформовані цінності, місії товарних брендів, стійка громадянська позиція, але вони втрачають сенс, якщо повідомлення бренду не доходять до споживача.

Важливим для стратегічного розвитку підприємства є розуміння, наскільки ефективним є бренд-менеджмент, що виявляється у підвищенні вартості бренду. Одним із показників, за яким опосередковано можливо визначити вартість бренду, є гудвіл (або ділова репутація). Гудвіл, як і бренд, є нематеріальним активом, вартість якого визначається як різниця між ринковою ціною та балансовою вартістю активів підприємства як цілісного майнового комплексу, що виникає в результаті використання кращих управлінських якостей, домінуючої позиції на ринку товарів, послуг, нових технологій тощо [23]. Значення гудвілу може бути як позитивним, так і негативним, що, в свою чергу, означає, відповідно, високу ділову репутацію підприємства і вищий очікуваний прибуток та збиткову перспективу і низьку оціночну вартість бренду. Вартість гудвілу розраховується за використанням методу надлишкового прибутку за формулою (1) [24, с. 220]:

$$Г = \frac{ЧП - A \times R_A}{k_{\text{кап}}} \quad (1),$$

де ЧП — чистий прибуток підприємства, грн; А — активи, грн;  $R_A$  — середньо ринкова рентабельність активів;  $k$  — ставка капіталізації (визначається, як фінансовий леверидж).

Результати розрахунків на основі опублікованих даних на момент проведення дослідження представлені в табл. 2.

Рентабельність операційної діяльності ПрАТ "Оболонь" у 2020 р. порівняно з 2019 р. збільшилась на 3,88 в.п., що перевищує середньоринкову рентабельність підприємств з виробництва напоїв на 3,32 в.п., у тому числі з виробництва пива на 0,32 в.п., а також безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки на 2,92 в.п. (відповідно розподілу підприємств промисловості за видами діяльності [28]). Чистий прибуток підприємства зменшився на 73,5%, але

**Таблиця 2. Динаміка фінансових результатів та гудвілу ПрАТ "Оболонь" за період 2019—2020 рр.**

Показник	Значення 2019 р.	Значення 2020 р.	Відхилення	
			Абсолютне	Відносне, %
Активи, тис. грн	5323114	5425815	102701	1,93
Довгострокові зобов'язання, тис. грн	589129	1061391	472262	80,16
Власний капітал, тис. грн	2198809	2275607	76798	3,49
Ставка капіталізації (фінансовий леверидж)	0,2	0,3	0,1	-
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн	5276795	5464827	188032	3,56
Витрати операційної діяльності, тис. грн	5049712	5041129	-8583	-0,17
Прибуток від операційної діяльності, тис. грн	299958	494864	194906	64,98
Рентабельність операційної діяльності, %	5,94	9,82	3,88	-
Середньоринкова рентабельність операційної діяльності підприємств з виробництва напоїв, %	8,1	6,5	-1,6	-
Середньоринкова рентабельність операційної діяльності підприємств з виробництва пива, %	9,6	9,5	-0,1	-
Середньоринкова рентабельність операційної діяльності підприємств з виробництва безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки, %	10,1	6,9	-3,2	-
Чистий прибуток, тис. грн	290151	76798	-213353	-73,53
Рентабельність активів, %	5,45	1,45	-4,0	-
Рентабельність діяльності, %	5,5	1,41	-4,09	-
Середньоринкова рентабельність діяльності підприємств з виробництва напоїв, %	5,8	1,7	-4,1	-
Середньоринкова рентабельність діяльності підприємств з виробництва пива, %	7,7	2,8	-4,9	-
Середньоринкова рентабельність діяльності підприємств з виробництва безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки, %	7,5	2,3	-5,2	-
<b>Вартість гудвілу, тис. грн</b>	<b>-549608,89</b>	<b>1143137,27</b>	<b>1692746,16</b>	<b>-</b>

Джерело: розраховано авторами за [25; 26, с. 108; 27, с. 144].

це обумовлене втратами від участі в капіталі та іншими витратами [25]. Значення показників рентабельності діяльності і рентабельності активів ПрАТ "Оболонь" співпадають, тому, за аналогією, можемо порівняти їх зі значеннями показників рентабельності діяльності підприємств з виробництва напоїв, зокрема пива та безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки і бачимо, що рентабельність діяльності аналізованого підприємства нижче відповідно на 0,29 в.п., 1,39 в.п. та 0,89 в.п. Причина вказана вище — це зменшення чистого прибутку внаслідок суттєвого зростання втрат від участі в капіталі та інших витрат, не пов'язаних з операційною діяльністю підприємства. Тому для визначення гудвілу у наведеній вище формулі (1) використаємо показник прибутку від операційної діяльності. Середньоринкову рентабельність активів для розрахунку приймаємо на вищому рівні з трьох наведених для врахування ризиків та наближення вартості гудвілу до найбільш реалістичного значення.

За результатами розрахунку вартості бренду "Оболонь" опосередковано через вартість гудвілу спостерігаємо у 2020 році суттєве покращення ділової репутації і, відповідно, підвищення вартості бренду. При цьому,

як було зазначено вище, у 2021 році, у порівнянні з конкурентами, позиції підприємства погіршилися. Причинами цього є саме недостатність реалізації етапів бренд-менеджменту, зокрема мова йде про четвертий і п'ятий етапи: розробка заходів просування бренду з застосуванням концепції інтегрованих маркетингових комунікацій; формування корпоративної культури, що підтримує реалізацію завдань бренд-менеджменту в стратегічному управлінні.

Зараз ПрАТ "Оболонь" ухвалило рішення про припинення будь-якої співпраці із російською федерацією та компаніями на її території, активно допомагає військовим та продовжує свою роботу в нинішніх умовах, підтримуючи економіку України, що є водночас і стратегічним завданням бренд-менеджменту, і забезпеченням додаткових можливостей стратегічного розвитку підприємства.

## ВИСНОВКИ

У статті було з'ясовано сутність понять "стратегія розвитку підприємства" і "бренд", обґрунтовані власні визначення даних понять та виявлено взаємозв'язок стратегічного розвитку підприємства та бренд-менеджменту, що допомогло визначити етапи практичного впровадження останнього для реалізації відповідної стратегії розвитку в сучасних умовах. До зазначених етапів бренд-менеджменту віднесено: формування марочного бачення та основних завдань бренд-менеджменту; створення портрету торгової марки; позиціонування бренду на ринку та у свідомості споживачів; розробка заходів просування бренду з застосуванням концепції інтегрованих маркетингових комунікацій; формування корпоративної культури, що підтримує реалізацію завдань бренд-менеджменту в стратегічному управлінні.

На прикладі ПрАТ "Оболонь" проведено дослідження практичної реалізації етапів бренд-менеджменту, а також розрахунок вартості бренду опосередковано через вартість гудвілу за методом надлишкового прибутку дозволило виявити, з одного боку, погіршення позицій порівняно з конкурентами, з іншого боку, наявність позитивних можливостей для підвищення ефективності стратегії розвитку підприємства. Підприємству рекомендовано за наявності місії, сформованих цінностей, місії товарних брендів, стійкої громадянської позиції, високої ділової репутації, значного капіталу посилити четвертий і п'ятий етапи бренд-менеджменту для донесення цінностей бренду і позиціонування до свідомості споживачів і там міцно закріпитися, бути постійно на зв'язку зі своїми цільовими споживачами, зокрема приділити суттєву увагу просуванню бренду з застосуванням концепції інтегрованих маркетингових комунікацій та сформувавши і підтримувати корпоративну культуру для забезпечення реалізації заходів бренд-менеджменту та стратегічного розвитку підприємства.

### Література:

1. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі: навч. посіб. 2-ге вид., доп. Львів: Новий Світ-2000, 2003. 272 с.
2. Bruce D. Henderson: The Origin of Strategy. Harvard Business Review. November-December, 1989.

3. Райс Е., Траут Д. Маркетингові війни. К.: Фабула, 2006. 240 с.

4. Porter, Michael E. What Is Strategy? Harvard Business Review, November. — December 1996. Pp. 61—78.

5. Nirmalya Kumar. Marketing as Strategy: Understanding the CEO's Agenda for Driving Growth and Innovation. Harvard Business School Press, 2004.

6. Янковець Т. М. Механізм розвитку інноваційного потенціалу підприємства: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. К.: КНУТД, 2012. 220 с.

7. Янковець Т. М., Нагорна Ю. А. Теоретичні аспекти розвитку підприємств у сучасних умовах. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Збірник наукових праць. Київ. 2015. № 2 (85). С. 108-113.

8. Perrey J., Freundt T., Spillecke D. The Brand Is Back: Staying Relevant in an Accelerating Age, Published May 2015, Accessed March 10, 2018. URL: [www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com) (дата звернення: 20.04.2022).

9. Doctoroff T. What is Value? Marketing to Consumers in Emerging Economies. 2017. August 13.

10. American Marketing Association. Офіційний сайт. URL: <https://www.ama.org/> (дата звернення: 28.04.2022).

11. Keller, Kevin Lane. Strategic Brand Management: Building, Valuing and Managing Brand Equity: Second edition. Amos Tuck School of Business Dartmouth College: Prentice Hall Inc, 2002. 640 p.

12. Старов С. А., Алканова О. Н., Молчанов Н. Н. Бренд, товарний знак и коммерческий символ как объекты управления компании. Вестник С.-Петербур. ун-та. Сер. Менеджмент. 2012. Вып. 2. С. 33—54.

13. Branding Power! 10 Reasons to Build Your Brand. RTi Research. 2016. May 27.

14. Porter, Michael E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press, 1985.

15. Ries A. Having a Better Brand Is Better than Having a Better Product. Ad Age. 2014. September 5.

16. Davis S. Building the Brand Driven Business: Operationalize Your Brand to Drive Profitable Growth. San Francisco: Jossey-Bass, 2009. 320 p.

17. Ries Al, Trout J. Positioning: The battle for your mind. New York: Warner Books, 1982.

18. Миллер Д. Метод StoryBrand: расскажите о своем бренде так, чтобы в него влюбились. пер. с англ. М.: Альпина паблишер, 2022. 232 с.

19. Гастінгс Р., Маєр Е. Netflix і культура інновацій: досвід вдалого переосмислення корпоративної культури; пер. з англ. В. Галичиної. Х.: Віват, 2021. 352 с.

20. Офіційний сайт ПрАТ "Оболонь". URL: <https://obolon.ua/ua> (дата звернення: 29.04.2022).

21. Голосування за найкраще пиво (2021-2022). Сайт Pivo.Net.Ua. URL: <https://pivo.net.ua/> (дата звернення: 02.05.2022).

22. Ринок пива України 2021. Сайт міжнародного аналітичного журналу "Пивное дело". URL: <https://pivnoe-delo.info/2021/10/16/rynok-piva-ukrainy-2021/> (дата звернення: 02.05.2022).

23. Податковий Кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI станом на 07.05.2022 р. URL: <https://>



zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text (дата звернення: 20.04.2022).

24. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2005. 352 с.

25. Приватне акціонерне товариство "Оболон". Інформація про емітента. Smida. Сайт Агентства з розвитку інфраструктури фондового ринку України URL: <https://smida.gov.ua/db/prof/05391057> (дата звернення: 20.05.2022).

26. Промисловість України у 2016-2020 роках. Статистичний збірник. Сайт Державної служби статистики. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2021/zb/12/zb\\_prom\\_16\\_20.pdf](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2021/zb/12/zb_prom_16_20.pdf) (дата звернення: 20.05.2022).

27. Діяльність суб'єктів господарювання 2020. Статистичний збірник. Сайт Державної служби статистики. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2021/zb/11/zb\\_DSG\\_20.pdf](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2021/zb/11/zb_DSG_20.pdf) (дата звернення: 20.05.2022).

28. Національний класифікатор України ДК 009:2010 "Класифікація видів економічної діяльності" (Державний комітет України з питань технічного регулювання та споживчого комітету). Офіційний сайт Верховної Ради України URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vb457609-10> (дата звернення: 20.05.2022).

References:

1. Redchenko, K. I. (2003), *Stratehichnyj analiz u biznesi* [Strategic analysis in business], 2nd ed, Novyj Svit-2000, Lviv, Ukraine.

2. Henderson, B. (1989), "The Origin of Strategy", *Harvard Business Review*, November-December.

3. Rajs, E. and Traut, D. (2006), *Marketynhovi vijny* [Marketing Wars], Fabula, Kyiv, Ukraine.

4. Porter, M. (1996), "What Is Strategy?", *Harvard Business Review*, November-December, pp. 61—78.

5. Kumar, Nirmalya (2004), *Marketing as Strategy: Understanding the CEO's Agenda for Driving Growth and Innovation*, Harvard Business School Press, Cambridge, USA.

6. Yankovets, T. M. (2012), "The mechanism of development of innovative potential of the enterprise", Abstract of Ph.D. dissertation, Economics and enterprise management, Kyiv National University of Technology and Design, Kyiv, Ukraine.

7. Yankovets, T. M. and Nahorna, Yu. A. (2015), "Theoretical aspects of enterprise development in modern conditions", *Visnyk Kyivs'koho natsional'noho universytetu tekhnolohij ta dyzajnu. Zbirnyk naukovykh prats'*, vol. 2 (85). pp. 108—113.

8. Perrey J., Freundt, T. and Spillecke, D. (2018), "The Brand Is Back: Staying Relevant in an Accelerating Age", available at: [www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com) (Accessed 20 April 2022).

9. Doctoroff, T. (2017), "What is Value?", *Marketing to Consumers in Emerging Economies*, August 13.

10. The official site of American Marketing Association (2022), available at: <https://www.ama.org/> (Accessed 28 April 2022).

11. Keller, Kevin Lane (2002), *Strategic Brand Management: Building, Valuing and Managing Brand Equity*,

2nd ed, Prentice Hall Inc., Amos Tuck School of Business, Dartmouth College, USA.

12. Starov, S. A., Alkanova, O. N. and Molchanov, N. N. (2012), "Brand, trademark and commercial symbol as objects of company management", *Vestnyk S.-Peterb. unta. Ser. Menedzhment*, vol. 2, pp. 33—54.

13. RTi Research (2016), "Branding Power! 10 Reasons to Build Your Brand", RTi Research, May 27.

14. Porter, Michael E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York, USA.

15. Ries, A. (2014), "Having a Better Brand Is Better than Having a Better Product", *Ad Age*, September 5.

16. Davis, S. (2009), *Building the Brand Driven Business: Operationalize Your Brand to Drive Profitable Growth*, Jossey-Bass, San Francisco, USA.

17. Ries, A. and Trout, J. (1982), *Positioning: The battle for your mind*, Warner Books, New York, USA.

18. Myller, D. (2022), *Metod StoryBrand: rasskazhyte o svoem brende tak, chtoby v neho vliubyls'* [StoryBrand method: tell about your brand in such a way that people fall in love with it], Al'pyna pablysher, Moscow, Russia.

19. Hastinhs, R. and Maier, E. (2021), *Netfliks i kul'tura innovatsij: dosvid vdolho pereosmyslennia korporatyvnoi kul'tury* [Netflix and the culture of innovation: the experience of a successful rethinking of corporate culture], Vivat, Kharkiv, Ukraine.

20. The official site of PJSC "Obolon" (2022), available at: <https://obolon.ua/ua> (Accessed 29 April 2022).

21. The official site of Pivo.Net.Ua (2022), "Voting for the best beer (2021-2022)", available at: <https://pivo.net.ua/> (Accessed 02 May 2022).

22. The official site of the international analytical journal "Beer Business" (2022), "Beer market of Ukraine 2021", available at: <https://pivnoe-delo.info/2021/10/16/rynok-piva-ukrainy-2021/> (Accessed 02 May 2022).

23. The Verkhovna Rada of Ukraine (2010), "Tax Code of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (Accessed 20 April 2022).

24. Krasnokuts'ka, N. S. (2005), *Potentsial pidpriemstva: formuvannia ta otsinka*: [Enterprise potential: formation and evaluation], Tsentr navchal'noi literatury, Kyiv, Ukraine.

25. Smida. The official site of Stock Market Infrastructure Development Agency of Ukraine (2022), "Obolon Private Joint Stock Company. Issuer information", available at: <https://smida.gov.ua/db/prof/05391057> (Accessed 20 May 2022).

26. State Statistics Service of Ukraine (2020), "Industry of Ukraine in 2016—2020", available at: [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2021/zb/12/zb\\_prom\\_16\\_20.pdf](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2021/zb/12/zb_prom_16_20.pdf) (Accessed 20 May 2022).

27. State Statistics Service of Ukraine (2020), "Activities of business entities 2020", available at: [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2021/zb/11/zb\\_DSG\\_20.pdf](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2021/zb/11/zb_DSG_20.pdf) (Accessed 20 May 2022).

28. State Committee of Ukraine for Technical Regulation and Consumer Committee (2010), "National Classification of Ukraine SC 009: 2010 "Classification of economic activities", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vb457609-10> (Accessed 20 May 2022).

*Стаття надійшла до редакції 24.05.2022 р.*