

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»**

Факультет адвокатури та антикорупційної діяльності

Кафедра економіки та менеджменту

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

**на тему: «Ребрендинг на основі ESG-принципів в системі антикризового
управління бізнесом»**

**Виконав: здобувачка вищої освіти
4 курсу 3 потоку 2 групи
галузі знань 07 – Управління та адміністрування,
спеціальність 073 – Менеджмент**

Аліна ТОПАЛ

Керівник: д.е.н., професор Ольга КІБІК

Рецензент: PhD, доцент Олеся КОРНІЛОВА

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РЕБРЕНДИНГУ З ВРАХУВАННЯМ ESG ПРИНЦИПІВ	6
1.1. Поняття та сутність ребрендингу.....	6
1.2. Характеристика основних ESG принципів.....	12
1.3. Роль ребрендингу в системі антикризового управління бізнес-діяльністю.....	16
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА РОЛІ БРЕНДИНГУ ТА РЕБРЕНДИНГУ В СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ.....	22
2.1. Загальні характеристика умов функціонування бізнес-структури в умовах кризи.....	22
2.2. Оцінка впливу бренду бізнес-структури на результати її функціонування в умовах кризи.....	31
РОЗДІЛ 3. ВИБІР ОПТИМАЛЬНИХ ІНСТРУМЕНТІВ ДЛЯ РЕБРЕНДИНГУ БІЗНЕС-СТРУКТУРИ НА ОСНОВІ ESG ПРИНЦИПІВ У КРИЗОВИХ УМОВАХ.....	39
3.1. Передумови репозиціонування бренду бізнес-структури з врахуванням ESG принципів під час кризи.....	39
3.2. Обґрунтування системи заходів з ребрендингу бізнес-структури на основі ESG-принципів.....	53
ВИСНОВКИ.....	61
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	65

ВСТУП

Сучасні умови функціонування бізнес-структури характеризуються високим рівнем нестабільності, викликаним економічними, соціальними та екологічними викликами. Глобальні кризи, зміни клімату, зростання соціальної відповідальності та посилення регуляторних вимог змушують організації переосмислювати свої стратегії управління, зокрема в контексті антикризових заходів. У цьому зв'язку особливого значення набуває інтеграція принципів ESG (Environmental, Social, Governance) у діяльність бізнес-структур, що дозволяє не лише мінімізувати ризики, а й створювати додаткову цінність для стейкхолдерів.

Ребрендинг, як інструмент трансформації корпоративної ідентичності, відіграє ключову роль у адаптації бізнес-структур до нових реалій. Він дає змогу не лише оновити зовнішній імідж, але й відобразити прихильність до сталого розвитку та відповідального управління. У системі антикризового менеджменту ребрендинг на основі ESG-принципів стає стратегічним рішенням, яке сприяє підвищенню конкурентоспроможності, зміцненню довіри з боку споживачів, інвесторів та партнерів, а також зниженню репутаційних і фінансових ризиків.

Актуальність дослідження зумовлена зростанням інтересу до сталого розвитку в умовах кризових явищ, а також недостатньою розробленістю теоретичних і практичних аспектів використання ESG-підходів у процесі ребрендингу як складової антикризового управління.

Метою роботи є систематизація концептуальних засад і розробка практичних рекомендацій щодо впровадження ребрендингу на основі ESG-принципів у систему антикризового менеджменту бізнес-структури.

Для досягнення поставленої мети передбачається вирішення таких завдань:

- дослідити загальну характеристику принципів ребрендингу на основі ESG-принципів;

- охарактеризувати особливості ребрендингу в системі антикризового управління;
- розкрити сутність ребрендингу на основі ESG-принципів (на прикладі ТОВ «Перемога України»);
- обґрунтувати заходи з ребрендингу бізнес-структури на основі ESG-принципів.

Об'єктом дослідження є процес ребрендингу в системі антикризового управління бізнесом.

Предметом дослідження є особливості та механізм впровадження ребрендингу бізнес-структури на основі ESG-принципів як стратегії подолання криз.

Дослідження проводилося на основі діалектичного методу і системного підходу до досліджуваних процесів. На різних етапах роботи застосовувалися такі методи: спостереження і порівняння (при відборі літературних джерел для підготовки роботи); методи аналізу і синтезу, статистичні методи та методи економічного аналізу (аналіз результатів функціонування бізнес-структури).

Інформаційну базу роботи склали звітні документи організації, відомості, що містяться у монографіях, наукових статтях і періодичних виданнях.

Основні теоретичні положення та практичні результати дослідження були представлені на Всеукраїнській науковій конференції «Економіко-правовий розвиток сучасної України» (м. Одеса, 29 листопада 2024 р.).

Структура роботи складається зі вступу, трьох розділів та взаємопов'язаних підрозділів, висновку та переліку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РЕБРЕНДИНГУ З ВРАХУВАННЯМ ESG

ПРИНЦИПІВ

1.1. Поняття та сутність ребрендингу

На певному етапі життєвого циклу бізнес-структури, кожний бренд досягає зрілості, і з часом переходить безпосередньо у стадію зрілості, а згодом переходить у стадію спаду. Проте, якщо бізнес-структура має потенціал для подальшого розвитку, то необхідно вдосконалити та оздоровити його. Саме це і є завданням ребрендингу. Таким чином, ребрендинг можна вважати процесом зміни іміджу організації. Він включає в себе зміну назви, логотипу, дизайну, маркетингової стратегії та інших елементів, які формують сприйняття бренду. Важливою умовою цього процесу є нове визначення переваг бренду для існуючих та потенційних споживачів, а також посилення його конкурентних переваг.

Основна мета ребрендингу – створити новий, більш привабливий образ, який відповідає сучасним вимогам ринку та потребам споживачів шляхом модифікації, модернізації та підвищення релевантності до потреб і запитів споживачів.

Модифікація – це процес внесення змін до існуючої організації з метою покращення характеристик або адаптації до нових умов ринку. Це може включати зміну дизайну, додавання нових функцій, покращення якості або зміну упаковки. Модифікація дозволяє бренду залишатися актуальним і конкурентоспроможним, задовольняючи потреби споживачів.

Модернізація – це процес оновлення, вдосконалення з використанням новітніх технологій та інновацій. Модернізація може включати впровадження

нових матеріалів, технологій виробництва, автоматизацію процесів або покращення функціональності продукту. Мета модернізації – підвищити ефективність, якість та конкурентоспроможність бренду.

Підвищення релевантності до потреб і запитів споживачів – це процес адаптації бізнес-структури до змінних потреб та очікувань цільової аудиторії. Це може включати дослідження ринку, аналіз споживчих трендів, збір зворотного зв'язку від клієнтів та впровадження змін на основі отриманих даних. Мета цього процесу – забезпечити актуальність і привабливість бренду для споживачів, задовольняючи їхні потреби та очікування.

Для того, щоб обґрунтувати необхідність ребрендингу, важливо дослідити взаємозв'язок між функціональним завданням та основними цілями ребрендингу. Ребрендинг є витратним заходом, але, якщо його об'єктивно проаналізувати, розробити та успішно впровадити, він може підвищити прибутковість та посилити інвестиційну привабливість і конкурентоспроможність.

Як зазначає Дж. Траут, середні та великі компанії часто стикаються з необхідністю ребрендингу. За статистикою, такі компанії проводять ребрендинг приблизно кожні 5 років. Дж. Траут підкреслює, що розробка нового фірмового стилю має свої особливості порівняно зі створенням нового бренду. Важливо зберегти спадкоємність оновленого бренду, тобто максимально зберегти ті характеристики, які споживачі сприймають як вигоди або переваги порівняно з конкурентами, і усунути ті характеристики, які споживачі сприймають негативно, що знижує їхнє сприйняття якості продукції [27].

Ребрендинг – це стратегія, яка включає зміну позиціонування, ідеології та зовнішніх елементів. Він необхідний для створення гармонії між цільовою аудиторією та концепцією бізнес-структури. Лише досягнувши цієї гармонії, організація може розвиватися та процвітати. Але не завжди можна зрозуміти коли потрібні зміни, тому існують причини для ребрендингу компанії:

- невдале початкове позиціонування підприємства;
- застаріла концепція бренду;

- вихід на нові ринки;
- злиття двох компаній;
- зростання інтенсивності конкуренції та необхідність підвищити запам'ятованість;
- проблеми з репутацією;
- залучення нових сегментів споживачів.

Найпоширеніший вид ребрендингу – оновлення. З часом старі та звичні торгові марки починають асоціюватися у свідомості споживачів із минулим. Їхнє позиціонування, яке працювало 10 років тому, поступово втрачає актуальність. Для того, щоб не втрачати продажі, необхідно «освіжити» образ бізнес-структури у сприйнятті споживачів.

До причин ребрендингу також можна віднести – необхідність знаходження підходу до нового сегменту споживачів. У кожному випадку необхідні зміни, і ребрендинг це вирішить. Крок стратегічний та вимагає чимало вкладень – як інтелектуальних, так і фінансових.

Проведення повного ребрендингу передбачає зміну бренду, що пов'язано з переходом бізнес-структури на новий рівень управління маркетинговою діяльністю. Для здійснення ребрендингу необхідні значні фінансові ресурси, якісне планування та обґрунтування доцільності його впровадження. Аналіз дозволяє визначити умови, за яких бізнес-структура змушена проводити ребрендинг (рис. 1.1).

Ефективне впровадження та реалізація ребрендингу ґрунтуються на аналізі чинників: виявлення причин, які негативно впливають на перспективи розвитку бренду як організації в цілому, так і її конкретних продуктів; виявлення невикористаних можливостей розвитку бренду та їх вплив на існуючих і потенційних споживачів; аналіз поточного сприйняття бренду компанії персоналом, партнерам та представникам інших контактних аудиторій; виявлення існуючих бар'єрів для подальшого розвитку та впливу бренду.

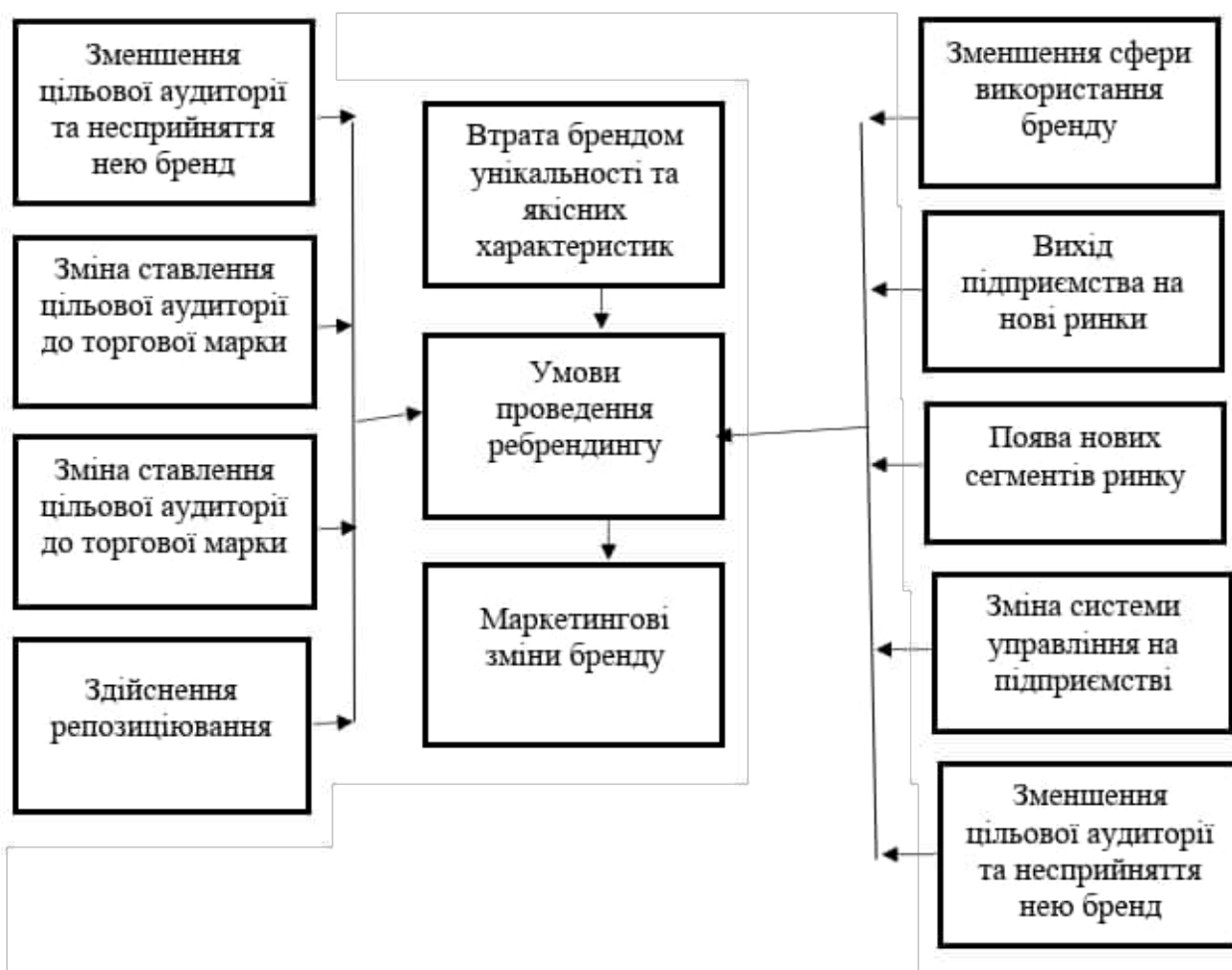


Рис. 1.1. Умови необхідності впровадження ребрендингу

Джерело: сформовано автором на основі [28]

Ребрендинг поділяють на два основні типи [20]:

1. Повний ребрендинг передбачає собою радикальні зміни, включаючи повне перевтілення бізнес-структури. Змінюється все до невпізнанності, іноді навіть і сама назва. Проте вид діяльності залишається незмінним. Наприклад, агрокомпанія може змінити назву, але продовжує експортувати зерно.

2. Частковий ребрендинг включає модернізацію лише окремих елементів. Це може бути оновлення логотипу та/або інших графічних елементів, заміна упаковки на більш зручну та сучасну, зміна рекламної кампанії.

Зміни не вносяться раптово. Трансформація відбувається послідовно, у декілька етапів, представлені на рис. 1.2.

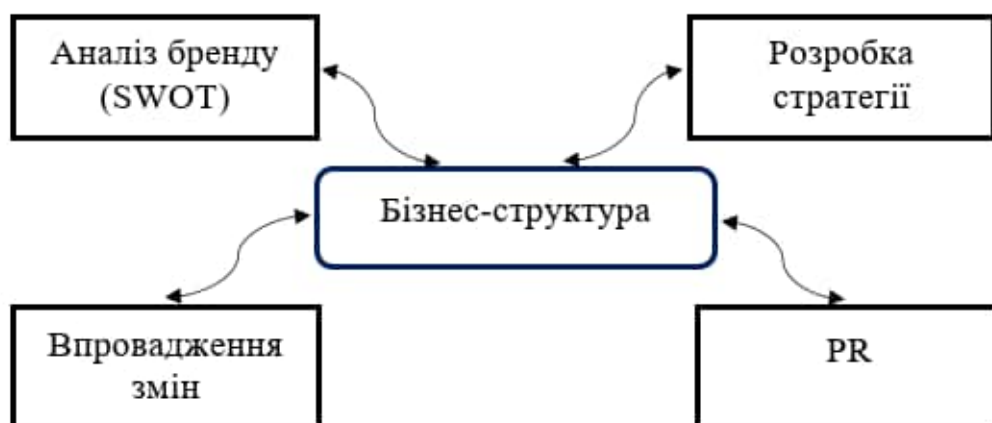


Рис. 1.2. Етапи трансформації

Джерело: сформоване автором на основі [28]

Аналіз бренду допомагає визначити, до якої міри необхідно проводити радикальну модернізацію. Визначається стан бренду, його сильні та слабкі сторони. На основі результатів дослідження визначається які аспекти потребують реорганізації.

Важливо обрати технології, методи та інструменти, які принесуть очікувані результати, в цьому полягає розробка стратегії.

Маркетологи впроваджують зміни у процесі яких змінюється все, що заплановано, від графічних елементів і друку упаковки до виробництва нових моделей продукту.

PR аспект полягає в тому, що оновлений бренд презентується цільовій аудиторії і оцінюється.

Бізнес-структури можуть впроваджувати ребрендинг на різних рівнях: продукт, сприйняття споживачем, використання, символіка, імідж сегмента ринку, виробник тощо. Важливим фактором успіху ребрендингу як складової маркетингової стратегії організації є процес його впровадження. Ефективне використання стратегій ребрендингу можливе на етапі життєвого циклу, коли бізнес-структура переходить від зрілої стадії до стадії занепаду. Цю закономірність важливо враховувати з огляду на такі обставини. По-перше, на етапі зрілості бренду бізнес-структура займає досить велику частку ринку. По-

друге, впровадження стратегії ребрендингу на стадії занепаду значно знизить вартість бренду і потребуватиме значно більших витрат на його відновлення в майбутньому.

Здійснення репозиціонування бренду має на меті зміну його позиціонування. Зокрема, варто виділити три основні причини репозиціонування бренду:

- перша пов'язана зі змінами ринку, зумовленими зменшенням розміру ринкових сегментів, зниженням купівельної спроможності та застаріванням продукту;
- друга пов'язана з послабленням позицій бренду компанії на ринку та посиленням позицій конкурентів;
- третя пов'язана зі слабким, поганим та необґрунтованим позиціонуванням бренду на ринку.

Таким чином у сучасному конкурентному середовищі впровадження ребрендингу можна розглядати як вихід бізнес-структури на якісно новий рівень управління маркетингом. Ребрендинг підвищує рівень попиту і продажів продукції, збільшує задоволеність і лояльність цільових споживачів, посилює конкурентні позиції, переваги і диференціацію організації, впливає на рівень кваліфікації співробітників і організаційний клімат, допомагає обґрунтувати політику якості продукції і ціноутворення.

У підсумку, окреслений підхід до розуміння цього процесу дозволяє більш чітко інтерпретувати розуміння та складові ребрендингу, визначити його ефективність у сучасному розуміння та проаналізувати його вплив на використання маркетингових інструментів.

1.2. Характеристика основних ESG принципів

Сучасні бізнес-структури, які активно залучають фінансування та просувають свою продукцію на міжнародних ринках, повинні формувати стратегічне бачення в галузі ESG та реалізовувати відповідні проекти.

Абревіатура ESG означає: Environmental (навколишнє середовище), Social (соціальний аспект) та Governance (управління). Це конкретні якісні та кількісні показники, за якими оцінюють вплив бізнес-структури на навколишнє середовище, суспільство та якість управління компаніями. Зусилля організації по кожному з цих напрямків здійснюються заради сталого розвитку.

Бізнес-структури, які прагнуть отримати високу ESG-оцінку, повинні відповідати стандартам у трьох основних категоріях: екологічній, соціальній та управлінській [41].

Environmental (екологічний аспект) – це оцінка впливу організації на навколишнє середовище, включаючи управління ресурсами, зменшення викидів парникових газів, енергоефективність та стале використання природних ресурсів.

Social (соціальний аспект) – це врахування соціальних факторів, таких як умови праці, права людини, рівність та інклюзивність, а також вплив на місцеві громади та суспільство в цілому.

Governance (управління) – це оцінка якості управління організацією, включаючи прозорість, етичні стандарти, структуру ради директорів, антикорупційні заходи та відповідальність перед акціонерами, прозорість звітності, рівень зарплат, здоровий робочий клімат тощо.

В умовах військового стану та постійних обстрілів українських міст питання впровадження ESG критеріїв може здаватися другорядним. Однак, аналіз світової фінансової практики демонструє, що інтеграція ESG-стандартів є критично важливою для залучення міжнародних інвестицій.

Відбудова зруйнованої інфраструктури потребуватиме значних фінансових ресурсів, які можуть бути надані як державними, так і приватними інвесторами, включаючи міжнародні фінансові організації. Водночас більшість сучасних кредиторів та інвесторів, особливо в країнах Європейського Союзу та Північної Америки, висувають жорсткі вимоги щодо дотримання принципів сталого розвитку. Зокрема, пріоритет надається проєктам, що відповідають екологічним, соціальним та управлінським стандартам ESG.

Таким чином, недотримання ESG-критеріїв може суттєво ускладнити доступ до фінансування, що, у свою чергу, сповільнить процес відбудови та економічного відновлення України. Навіть в умовах війни необхідно забезпечувати інтеграцію ESG-стандартів у державну політику та корпоративне управління, що стане запорукою сталого розвитку країни в післявоєнний період.

Війна загострила увагу на соціальних аспектах, таких як гуманітарна допомога, підтримка постраждалих та забезпечення безпеки працівників. Екологічні наслідки війни, включаючи забруднення та знищення природних ресурсів, також стали важливими питаннями. Управлінські принципи, такі як прозорість та етичні стандарти, допомагають бізнес-структурам адаптуватися до нових умов та зберігати довіру інвесторів.

Впровадження ESG-стандартів сприяє залученню міжнародного фінансування та підтримці сталого розвитку навіть у складних умовах. Це допомагає не лише у відбудові країни, але й у створенні довгострокової цінності для всіх зацікавлених сторін [37].

Такі ситуації, як кліматичні катастрофи останніх років, наслідки пандемії COVID-19 та зростаюча бідність демонструють нагальну потребу світової спільноти переосмислити та переглянути свої політичні рішення. Ефективне екологічне управління вимагатиме структурних змін, які виходять за межі поверхневих рішень, що часто пов'язані з певними тенденціями.

Сучасна екологічна криза має комплексний характер і безпосередньо впливає на економічні та соціальні процеси. На першому етапі її наслідки проявляються через економічні труднощі, зокрема збільшення вартості ресурсів,

зниження продуктивності аграрного сектору, зростання витрат на охорону здоров'я, а в перспективі можуть трансформуватися у соціальну кризу, спричинену міграційними потоками, погіршенням якості життя та загостренням конфліктів за ресурси.

У таких умовах ключову роль відіграє політичне керівництво, яке повинно сприяти інтеграції екологічних, економічних та соціальних підходів для розв'язання екологічних проблем. Політичні рішення мають ґрунтуватися на міждисциплінарному підході, що враховує необхідність довгострокових структурних змін, спрямованих на сталій розвиток.

Одним із найважливіших аспектів подолання екологічної кризи є соціальна конструкція рішень, що передбачає залучення всіх зацікавлених сторін, зокрема урядів та громадянського суспільства. У цьому контексті політика повинна сприяти досягненню багатостороннього консенсусу, оскільки екологічні виклики більше не є вузькопрофільною проблемою природоохоронних організацій, а стосуються комплексного управління економічними та соціальними процесами. Тому інтеграція екологічних стратегій у державну політику та корпоративне управління стає необхідною умовою стабільного розвитку суспільства.

Незважаючи на те, що ESG знаходиться на початкових етапах свого розвитку, можна з упевненістю стверджувати, що цей підхід має суттєвий потенціал для широкого впровадження в контексті всієї економіки. Зростання уваги до ESG-порядку свідчить про відповідність цього тренду пріоритетам розвитку багатьох галузей економіки, оскільки все більше організацій усвідомлюють важливість екологічних, соціальних та управлінських аспектів у своїй діяльності [10].

Варто відзначити, що прийняття ESG-повідстки бізнес-структурам як довгострокового орієнтира не є достатньою умовою для успішної трансформації. Формування загальноприйнятої моделі економічного розвитку, яка передбачає інтеграцію принципів сталого розвитку, неможливе без активної участі

фінансових інститутів. Така участь може бути реалізована у трьох основних напрямках:

1. Розробка ESG-критеріїв для фінансування традиційних галузей, що дозволяють забезпечити більш відповідальне використання ресурсів і зменшити негативний вплив на довкілля.
2. Підтримка нових галузей, які надають більш активний вплив на ESG-фактори, таких як альтернативні джерела енергії, соціальне підприємництво, переробка ресурсів тощо, сприятимуть розвитку інноваційних рішень, які можуть позитивно вплинути на суспільство та навколишнє середовище.
3. Підвищення інноваційності та стійкості традиційних галузей, що дозволить їм адаптуватися до нових умов та викликів, пов'язаних із змінами клімату та соціальними потребами.

Однак, слід зазначити, що спочатку пандемія коронавірусу COVID-19, а на сьогодні і війна наголосили на необхідності гнучкості та важливості зв'язку між бізнесом та громадянськістю у відповідь на виклики, ризики та загрози, пов'язані з масштабними громадськими проблемами, що особливо актуально на тлі нерівномірних реакцій уряду.

Резюмуючи вищесказане, можна стверджувати, що сьогодні людство стає свідками та дослідниками значних змін у правовому та інституційному просторі, які відбуваються на користь реалізації концепції сталого розвитку. Зміни є результатом глобальних тенденцій, які акцентують увагу на екологічних, соціальних та управлінських аспектах діяльності компаній.

ESG-практики можна розглядати як новий інституційний формат регулювання та управління діяльністю організацій, особливо в контексті міжнародного бізнесу та транскордонних транзакцій. Зазначені практики поступово інституціоналізуються в нормативно-правові та регуляторні масиви, що слугують підґрунтям для розробки корпоративних стратегій і політик.

Варто зазначити, що досягнення цільових параметрів на макрорівні, таких як зменшення викидів вуглецю, підвищення соціальної відповідальності та поліпшення корпоративного управління, значною мірою залежить від широти

використання та дотримання ESG-критеріїв на мікрорівні – у бізнес-структурах. Якщо суб'єкти мікрорівня, такі як організації, будуть активно дотримуватися та впроваджувати ESG-концепцію, то це сприятиме не лише їхньому сталому розвитку, а й позитивно вплине на економіку в цілому, надаючи їй більш стійкі та відповідальні риси. Таким чином, інтеграція ESG-принципів на всіх рівнях управління є ключовою для забезпечення довгострокового благополуччя суспільства та навколишнього середовища.

1.3. Роль ребрендингу в системі антикризового управління бізнес-діяльністю

Ребрендинг – це маркетингова стратегія, завдяки якій бізнес-структура може змінити свій логотип, слоган, бачення, місію, цінності, назву, цільову аудиторію або ринок, щоб створити новий образ бренду в свідомості клієнтів, конкурентів і партнерів. Це допомагає брендам залучати нову аудиторію, залишатися конкурентоспроможними, виділятися та підвищувати впізнаваність бренду [23].

Згідно з дослідженнями Forbes, організації мають обмежений часовий ресурс – приблизно сім секунд - для формування першого враження у споживачів. У багатьох випадках бізнес-структури не можуть ефективно привернути увагу цільової аудиторії через недосконалий візуальний стиль, складну або невизначену назву, а також відсутність чітко сформульованого бачення та місії [20].

З огляду на динамічний розвиток глобального ринку та постійні соціально-економічні зміни, організації змушені адаптуватися до нових умов для підтримки конкурентоспроможності. Одним із ефективних інструментів такого пристосування є ребрендинг - комплексний процес оновлення бізнесу, що включає зміну логотипу, назви компанії, а також переосмислення стратегічних

цілей, місії та бачення організації. Завдяки ребрендингу бізнес-структури можуть підвищити рівень упізнаваності бренду, розширити аудиторію та зміцнити позиції на ринку.

Ребрендинг має свої переваги: по-перше, нова аудиторія, по-друге, вища релевантність (підтримка організації в актуальному сайті), по-третє, покращена впізнаваність бренду, вищий рейтинг та налагоджена командна робота [22].

Щоб успішно реалізовувати цю стратегію, необхідно вивчити доступні види ребрендингу, які були зазначені вище і вибрати той, який найбільше підходить.

Антикризове управління – це комплекс заходів, спрямованих на подолання кризових ситуацій в організації та забезпечення стабільного функціонування. Антикризове управління допомагає бізнес-структурам вижити в умовах кризи, зберігаючи їхню діяльність та робочі місця. Завдяки ефективним антикризовим заходам організації можуть зменшити фінансові втрати та уникнути банкрутства. Антикризове управління сприяє підвищенню стійкості до зовнішніх та внутрішніх загроз, що дозволяє швидше адаптуватися до змін. Вчасне реагування на кризові ситуації допомагає зберегти позитивний імідж в очах клієнтів, партнерів та інвесторів. Організації, які демонструють ефективне антикризове управління, мають більше шансів залучити інвестиції, оскільки інвестори бачать їхню здатність справлятися з викликами. Криза може стати стимулом для перегляду та оптимізації внутрішніх процесів, що в подальшому підвищує ефективність роботи бізнес-структури [26].

Ребрендинг у кризових ситуаціях може бути надзвичайно корисним з кількох причин:

- під час кризи бізнес-структура може втратити довіру клієнтів. Ребрендинг допомагає створити новий позитивний імідж, що сприяє відновленню довіри та лояльності клієнтів;
- криза часто супроводжується змінами на ринку. Ребрендинг дозволяє організації адаптуватися до нових умов, змінити свою стратегію та позиціонування, щоб залишатися конкурентоспроможною;

- оновлений бренд може привернути увагу нових клієнтів, які раніше не цікавилися продукцією або послугами;
- ребрендинг може стати стимулом для співробітників, підвищуючи їхню мотивацію та залученість у процес змін;
- процес ребрендингу часто супроводжується переглядом та оптимізацією внутрішніх процесів, що підвищує ефективність роботи;
- інвестори можуть бути більш зацікавлені в організаціях, які демонструють здатність адаптуватися та оновлюватися в умовах кризи.

Ребрендинг допомагає організаціям не лише вижити в умовах кризи, але й вийти з неї сильнішим та більш конкурентоспроможним.

Прикладами успішного ребрендингу під час кризи є відомі агрокомпанії:

У 2018 році німецька хімічна та фармацевтична корпорація Bayer здійснила придбання американської компанії Monsanto, яка спеціалізувалася на виробництві генетично модифікованого насіння та гербіциду Roundup. Враховуючи наявні репутаційні ризики, пов'язані з діяльністю Monsanto, компанія Bayer ухвалила рішення про повну ліквідацію бренду та інтеграцію його активів під власну торговельну марку. Такий стратегічний крок сприяв зниженню негативного впливу на корпоративний імідж та підвищенню рівня довіри з боку споживачів і партнерів [44].

Американська корпорація Cargill, яка є одним із найбільших учасників світового аграрного ринку, здійснила комплексний ребрендинг, спрямований на оновлення візуальної ідентичності, модернізацію комунікаційних стратегій та посилення уваги до принципів сталого розвитку. Оновлений бренд підкреслює прихильність компанії до екологічної відповідальності, впровадження інноваційних технологій у сільське господарство та адаптації до сучасних викликів продовольчої безпеки [45].

Ребрендинг виконує важливу функцію в антикризовому управлінні бізнес-процесами, адже сприяє адаптації організацій до змінних умов, відновленню довіри клієнтів, залученню нової аудиторії та підвищенню рівня конкурентоспроможності. Крім того, він сприяє оптимізації внутрішніх процесів

та підвищенню мотивації персоналу. Ефективно проведений ребрендинг здатний стати вирішальним фактором для подолання кризи та забезпечення довгострокового розвитку бізнес-структури. Наостанок, декілька рекомендацій для організацій, які планують провести ребрендинг у рамках антикризового управління:

- першим етапом є проведення аналізу поточного стану бренду, його позицію на ринку та сприйняття клієнтам, визначення слабких та сильних сторін бренду;
- другим етапом є визначення стратегії бренду, а саме розробка нової стратегії, яка враховує поточні виклики та можливості, визначення нових цілей та завдань для бренду;
- третім етапом є розробка нової візуальної ідентичності, яка полягає у створенні нових логотипів, кольорових схем, шрифтів та інших елементів візуального стилю;
- четвертим етапом є впровадження нових комунікаційних стратегій, а саме розробка нових підходів до комунікацій з клієнтами, партнерами та іншими зацікавленими сторонами, для цього потрібно використовувати різні канали комунікації для досягнення максимальної ефективності;
- п'ятим етапом є залучення співробітників до процесу ребрендингу, тому що важливо підвищувати мотивацію та залученість співробітників у процес змін, також потрібно забезпечити, щоб співробітники розуміли нову стратегію та підтримувати її;
- шостим етапом є моніторинг та оцінка результатів, адже важливо постійно спостерігати за результатами ребрендингу та аналізувати його ефективність;
- сьомий етап це залучення зовнішніх експертів, а саме потрібно розглянути можливість залучення зовнішніх консультантів або агентств для допомоги у процесі ребрендингу, важливо використовувати досвід та знання експертів для досягнення результатів.

Висновки до розділу 1

Ребрендинг, інтегрований із принципами ESG (Environmental, Social, Governance), є важливим інструментом для сучасних бізнес-структур, що прагнуть досягти сталого розвитку, підвищити конкурентоспроможність та вдосконалити свій імідж. ESG акцентує увагу на трьох ключових аспектах: екологічній відповідальності, соціальних аспектах та ефективному корпоративному управлінні, що дозволяє організаціям відповідати вимогам сучасного суспільства та глобальним тенденціям. Впровадження ESG у процес ребрендингу допомагає не лише оновити корпоративний стиль, але й продемонструвати активну позицію щодо актуальних питань, таких як захист навколишнього середовища, підтримка соціальних ініціатив і забезпечення прозорості їхньої діяльності.

Врахування ESG принципів у стратегічному ребрендингу дозволяє бізнес-структурам збільшити свою привабливість серед нових клієнтів, які підтримують сталий розвиток і цінують соціально відповідальні бренди. Такий підхід сприяє підвищенню лояльності існуючих клієнтів через формування сильного емоційного зв'язку між брендом і його цінностями. ESG також допомагає зміцнити довіру інвесторів, які все більше орієнтуються на підтримку проектів зі стійким фінансовим потенціалом і позитивним впливом на суспільство.

Крім того, ребрендинг з урахуванням ESG стає важливим інструментом антикризового управління. Він дозволяє бізнес-структурам адаптуватися до сучасних викликів, таких як зміна клімату, соціальна нестабільність та нові регуляторні вимоги. Впровадження ESG принципів допомагає посилити своє позиціонування на ринку, зміцнити свою конкурентоспроможність та забезпечити довгостроковий успіх.

Таким чином, ребрендинг із застосуванням ESG є не лише засобом підвищення конкурентоспроможності, але й стратегічним елементом управління, який дозволяє організаціям інтегрувати соціальні, екологічні та

управлінські цінності у свою корпоративну діяльність. Це підкреслює взаємозв'язок між етичним підходом та комерційною вигодою, відображаючи зростаючу роль ESG у корпоративних стратегіях організацій, яка стає основою їх сталого розвитку та успіху.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА РОЛІ БРЕНДИНГУ ТА РЕБРЕНДИНГУ В СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ

2.1. Загальні характеристики умов функціонування бізнес-структури в умовах кризи

Криза організацій є процесом, який розвивається у часі. Економічна криза має свій початок і кінець, і характеризується як багатостадійний процес, що визначає різні механізми антикризового управління на кожній стадії. Загальні часові межі цього процесу охоплюють період від початку кризи до її завершення.

Криза є об'єктивним економічним процесом. Кризи неминучі в діяльності будь-якої бізнес-структури і проявляються повсюдно. Крім того, криза розглядається не лише як неминучий, але й як необхідний процес, що стимулює розвиток організації. Об'єктивна природа кризи відображає не тільки закономірність її настання, але й можливість виходу з неї [20].

У сучасних умовах важливою складовою економічної системи будь-якої країни є агрономічний бізнес. Агробізнес є однією з найважливіших галузей економіки, яка забезпечує продовольчу безпеку та сприяє розвитку сільських територій. Наразі агробізнес стикається з численними викликами, такими як зміни клімату, економічні кризи та технологічні інновації. Однак, завдяки своїй адаптивності та інноваційному підходу, агробізнес продовжує розвиватися та забезпечувати стабільне постачання продуктів харчування.

Агробізнес відіграє ключову роль у світовій економіці, забезпечуючи робочі місця для мільйонів людей та сприяючи економічному зростанню. Багато країн значною мірою залежать від сільського господарства як основного джерела доходу. Крім того, агробізнес стимулює розвиток суміжних галузей, таких як переробка, транспорт та торгівля.

Одним з головних викликів, з якими стикається агробізнес, є зміна клімату.

Екстремальні погодні умови, такі як посухи та повені, можуть значно вплинути на врожаї та стабільність постачання продуктів. Для подолання цих викликів впроваджуються нові технології, такі як точне землеробство, генетична інженерія та автоматизація виробничих процесів.

Інноваційні технології відіграють важливу роль у трансформації агробізнесу. Використання автоматизованих систем поливу та інтегрованих платформ управління фермерськими господарствами допомагає підвищити продуктивність та ефективність. Крім того, розвиток генетичної інженерії дозволяє створювати нові сорти рослин, стійкі до хвороб та несприятливих умов.

У сучасному агробізнесі важливою складовою є стійкість та відповідальність перед суспільством та навколишнім середовищем. Організації все частіше впроваджують принципи ESG для забезпечення сталого розвитку. Це включає зменшення негативного впливу на екологію, підтримку місцевих громад та забезпечення прозорості управління.

Розглянемо особливості функціонування ТОВ «Перемога України».

У 1964 р. в селі Перемога Одеської області було засновано сільхоз «Перемога», який займався сільськогосподарською діяльністю, яка включала землеробство, тваринництво, рослинництво тощо.

У 1995 році сільхоз був реорганізований в КСП «Перемога», у 2000 році - в ЗАТ «Перемога». Не дивлячись на ефективну роботу, на цьому реорганізація не завершилась, і у 2011 році на підставі протоколу №1 загальних зборів, ЗАТ «Перемога» було реорганізовано в ПрАТ «Перемога».

Товариство працює, займається вирощуванням зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур; вирощуванням винограду; розведенням великої рогатої худоби молочних порід; розведенням овець, кіз, свиней; допоміжною діяльністю у рослинництві.

У зв'язку з високим рівнем конкуренції на ринку та зростаючим попитом на зернову продукцію, у 2024 році керівництвом було ухвалено стратегічне рішення щодо зміни найменування підприємства: з ПрАТ «Перемога» на ТОВ «Перемога України». Нова назва компанії символізує стійкість і незламність

національного духу, демонструючи здатність суспільства долати виклики та досягати перемоги навіть у складних умовах. Попри те, що реорганізація не була викликана критичними чинниками, її результати засвідчили позитивну динаміку: спостерігається зростання кількості партнерських пропозицій та підвищення рівня реалізації продукції.

Вся земля, яку використовує ТОВ, є орендованою і складає 2 176, 680 га. З кожним із орендодавців укладено договори оренди земельних ділянок із мінімальним строком дії (не менше семи років). Відповідно до умов зазначених договорів, незалежно від обставин, бізнес-структура зобов'язується здійснювати орендні виплати в грошовій або натуральній формі.

Кадрова політика компанії є ключовим інструментом для забезпечення ефективного управління персоналом. Вона спрямована на підтримку працівників, підвищення їхньої залученості та добробуту, а також забезпечення відповідності діяльності компанії найкращим міжнародним практикам і стандартам. В ТОВ працює 27 офіційно працевлаштованих робітників, які є мешканцями села, середня заробітна плата яких становить 20 000 грн.

ТОВ «Перемога України» займається вирощуванням таких культур як: озима пшениця, озимий ячмінь, озимий горох, ріпак, соняшник, сорго, кукурудза, льон. Використовуються українські сертифіковані насіння, які закупаються у ТОВ «Сінгента», ТОВ «Ерідон», ПрАТ «Лебединський насіннєвий завод» та багатьох інших. Якісні насіння дають можливість виростити врожай та реалізовувати товар на ринок з якісним зерном та високою репродуктивністю.

З метою досягнення високих показників урожайності застосовуються високоякісні мінеральні добрива (карбамідна-аміачна селітра, аміачна селітра, сульфат амонію тощо) засоби захисту рослин (Готіка, Євролайтінг (для соняшника), Фатрін та інші). Бізнес-структура турбується про населення та екологію, тому всю тару утилізують відповідно до договору утилізації.

Незважаючи на військовий стан в Україні, ТОВ «Перемога України» працює та експортує товар за кордон через українських трейдерів, зокрема ТОВ

«Нібулон», ТОВ «Профіт-Терра», ТОВ «Профіт-Харвест», ТОВ «Профіт-Віста», ТОВ «Снек Продакшен». Експорт товару відбувається через українські порти, такі як Одеський морський торговельний порт, морський торговельний порт Чорноморськ, порт «Південний», Ізмаїльський морський торговельний порт.

Важливим аспектом функціонування ТОВ є екологічна та соціальна політика, яка встановлює основні принципи і зобов'язання щодо забезпечення сталого розвитку, зокрема соціальної відповідальності, охорони навколишнього середовища, безпеки праці та захисту здоров'я. Бізнес-структура інтегрує економічні, екологічні та соціальні аспекти в усі сфери своєї діяльності, маючи на меті досягти сталого розвитку. Впроваджуються програми із захисту природи, збереження біорізноманіття та зменшення впливу діяльності на навколишнє середовище. Забезпечується ефективне використання природних ресурсів, впроваджуються технології енергоефективності та повторного використання ресурсів. Бізнес-структура здійснює ефективне використання природних ресурсів, впроваджує технології енергоефективності та повторного використання ресурсів. Здійснюється моніторинг і контроль негативних екологічних впливів. Організація впроваджує заходи для скорочення викидів, відходів та енергоспоживання. Постійно розробляються та впроваджуються інноваційні рішення, які сприяють «зеленому» переходу та боротьбі зі зміною клімату.

Бізнес-структура бере на себе екологічну відповідальність, впроваджуючи технології, які мінімізують негативний вплив на навколишнє середовище. У межах цієї відповідальності розробляються та реалізуються програми, спрямовані на зменшення викидів, відходів і споживання природних ресурсів, з особливим акцентом на підтримку принципів циркулярної економіки.

Управління соціальними аспектами спрямоване на залучення стейкхолдерів через розробку планів взаємодії та комунікації з громадськістю. Бізнес-структура забезпечує ефективний механізм розгляду скарг, створює можливості для зворотного зв'язку та реалізовує ініціативи на підтримку вразливих груп населення, сприяючи покращенню якості життя в громадах, де

вона працює.

Охорона праці та безпека є одним із ключових пріоритетів. Для цього бізнес-структура проводить регулярну оцінку ризиків, розробляє та впроваджує план дій для їхньої мінімізації, забезпечує персонал необхідними засобами індивідуального захисту, а також організовує регулярні тренінги та навчання з безпеки праці.

Прозорість і здатність реалізуються через підготовку нефінансових звітів, що відповідають міжнародним стандартам. ТОВ «Перемога України» звітує про досягнення в галузі сталого розвитку, забезпечуючи відкритість своєї діяльності для партнерів, клієнтів та громадськості.

Важливою складовою є конкурентні переваги на ринку, адже завжди потрібно бути кращим у всьому. Конкурентами ТОВ «Перемога України» в селі та в окрузі є ФГ «Фетиця», ФГ «Молодість», ФГ «Джондір-Б» та багато інших, але кращим вважається ТОВ «Перемога України».

Організаційна структура ТОВ «Перемога України» є важливим елементом, що забезпечує ефективне управління та координацію всіх процесів. ТОВ має лінійно-функціональну структуру, що дозволяє забезпечити чіткий розподіл обов'язків і відповідальності між працівниками та підрозділами:

1. Генеральний директор відповідає за загальне управління, прийняття стратегічних рішень, координацію діяльності всіх підрозділів та забезпечення виконання цілей організації. Заступник директора допомагає безпосередньо директору в управлінні, відповідає за окремі напрямки діяльності, може виконувати обов'язки директора за його відсутності.

2. Фінансовий відділ. Головний бухгалтер відповідає за ведення бухгалтерського обліку, складання фінансової звітності, контроль за фінансовими потоками та бюджетування. Бухгалтер веде облік витрат, доходів, податків та інших фінансових операцій, допомагає у підготовці звітів та декларацій.

3. Виробничий відділ відповідає за вирощування культур, догляд за посівами, агротехнічні заходи, використання техніки та контроль якості

продукції.

ТОВ «Перемога України» має повні права на володіння та використання своїх активів та іншого майна. Бізнес-структура володіє власними основними та оборотними засобами, рахунковими і валютними рахунками в банках, а також має власну печатку, штампи тощо.

ТОВ «Перемога України» прагне до постійного вдосконалення своєї організаційної структури, впроваджуючи нові технології та підходи до управління, що дозволяє підвищити продуктивність праці та якість товару.

Аналіз системи антикризового управління в агрокомпанії передбачає всебічне вивчення організаційної здатності бізнес-структури ефективно функціонувати в умовах нестабільного зовнішнього середовища. В аграрному секторі кризи можуть бути спричинені як економічними, так і природно-кліматичними чинниками, що підвищує вимоги до системи антикризового реагування.

Насамперед оцінюється наявність плану дій у надзвичайних ситуаціях, рівень підготовленості керівництва до оперативного прийняття рішень, ефективність комунікаційних каналів між підрозділами, а також гнучкість фінансового та ресурсного планування.

У рамках антикризового менеджменту аналізується використання інструментів ризик-менеджменту, таких як страхування врожаю, диверсифікація виробництва та оптимізація витрат. Важливою складовою є також кадрова політика: наявність кваліфікованого персоналу, здатного діяти в умовах невизначеності, та рівень мотивації працівників. Крім того, розглядається здатність агрокомпанії адаптувати бізнес-модель до змін кон'юнктури ринку, наприклад, шляхом розвитку нових каналів збуту або впровадження технологічних інновацій.

Розробка системи антикризового управління бізнес-структури повинна ґрунтуватися на певних ключових принципах, дотримання яких сприятиме її ефективності та стабільності у довгостроковій перспективі. До таких принципів експерти відносять своєчасну діагностику кризових явищ у фінансовій сфері

організації, оперативне реагування на них, відповідність заходів рівню загрози фінансовій стабільності організації, а також повне використання внутрішнього потенціалу для виходу з кризи.

Важливо розуміти, що необхідність упровадження антикризових заходів з'являється лише за наявності певних ознак кризових явищ у діяльності бізнес-структури. Водночас, деякі дослідники трактують поняття кризи дещо однобоко, визначаючи її лише як момент різкого загострення внутрішніх протиріч, що виникають у процесі функціонування організації та її взаємодії із зовнішнім середовищем. Однак, як зазначає В. Василенко, криза може не лише загрожувати стабільності самої організації, а й мати негативний вплив на партнерів, клієнтів і ринок в цілому [4].

Аналіз системи антикризового управління дає інформацію щодо функціонування бізнес-структури. Для аналізу антикризового управління в організації використаємо можливості двох інструментів: SWOT-аналізу та Pest-аналізу.

SWOT-аналіз досліджує фактори, що описують ситуацію на ринку, де діє бізнес-структура, зокрема його переваги та недоліки, можливості та загрози. Основною метою аналізу є виявити слабкі моменти для ухвалення рішень та впровадження заходів, які враховують вплив цих факторів, щоб забезпечити достатній рівень конкурентоспроможності структури (табл. 2.1).

ТОВ «Перемога України» є перспективною сферою, яке має значні можливості для зростання, проте стикається з численними викликами. Для успішного розвитку необхідно використовувати сучасні технології, інвестувати в автоматизацію та цифровізацію виробничих процесів.

Розвиток екологічного землеробства та кооперації між фермерами може стати важливим кроком для підвищення конкурентоспроможності галузі. Водночас, підприємці повинні адаптуватися до змін клімату, коливань ринкових цін і політичної нестабільності. Завдяки ефективному управлінню ризиками, ТОВ «Перемога України» може стати стабільним і прибутковим напрямком економічної діяльності.

Таблиця 2.1

SWOT-аналіз ТОВ «Перемога України»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Досвід в агробізнесі. 2. Родючі ґрунти та сприятливий клімат. 3. Високий попит на сільськогосподарську продукцію. 4. Гнучкість та адаптивність до ринкових умов. 5. Використання сучасних технологій. 6. Можливість експорту. 7. Диверсифікація виробництва.	1. Висока залежність від погодних умов. 2. Дефіцит кваліфікованої робочої сили. 3. Високі витрати на техніку та добрива. 4. Проблеми зі зберіганням та логістикою. 5. Конкурентність на ринку.
Можливості	Загрози
1. Залучення іноземних інвестицій. 2. Державні та міжнародні гранти. 3. Розширення переробки продукції. 4. Розвиток екологічного землеробства. 5. Розвиток кооперації.	1. Кліматичні зміни. 2. Коливання цін на сільськогосподарську продукцію. 3. Політична нестабільність. 4. Підвищення вартості ресурсів. 5. Захворювання рослин.

Джерело: сформовано автором

Аналіз Pest – це стратегічний інструмент, який використовується організаціями для виявлення зовнішніх факторів, що можуть вплинути на їхню діяльність. Він допомагає зрозуміти вплив політичних, економічних, соціальних, технологічних, правових та екологічних чинників на бізнес.

Проведення такого аналізу дозволяє бізнес-структурам приймати більш обґрунтовані рішення, враховуючи різноманітні зовнішні фактори. Цей аналіз зосереджується на контексті та деталізації зовнішнього середовища організації та забезпечує комплексне розуміння ризиків та можливостей, які пов'язані з політичною ситуацією, економічними тенденціями, соціальними змінами, технологічним прогресом. Це допомагає організаціям приймати більш зважені стратегічні рішення, враховуючи потенційний вплив різних зовнішніх чинників (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Pest-аналіз ТОВ «Перемога України»

Політичні фактори	Економічні фактори
Державна підтримка аграрного сектора : дотації, пільгові кредити, податкові преференції. Регулювання земельного ринку та законодавчі ініціативи. Екологічні стандарти та регулювання щодо використання добрив і пестицидів.	Коливання світових цін на сільськогосподарську продукцію. Вартість ресурсів (паливо, добрива, техніка) та їхній вплив на собівартість виробництва. Інвестиційна привабливість агробізнесу. Вплив інфляції та валютних коливань на витрати аграрних підприємств.
Соціальні фактори	Технологічні фактори
Попит на органічну продукцію та змінні споживчі уподобання. Дефіцит кваліфікованої робочої сили в аграрному секторі. Збільшення обізнаності про екологічні та здорові продукти. Дефіцит кваліфікованої робочої сили в аграрному секторі.	Використання агродронів, точного землеробства та автоматизації в аграрному секторі. Впровадження цифрових технологій. Покращення логістичних рішень для зберігання та транспортування продукції. Інноваційні методи захисту рослин і підвищення ефективності вирощування культур.

Джерело: сформоване автором

Розглянувши Pest-аналіз, в розділі «Політичні фактори» найголовнішим слід виділити регулювання земельного ринку та законодавчі ініціативи, завдяки яким безпосередньо існує організація. В розділі «Економічні фактори» пріоритетною вартість ресурсів та їхній вплив на собівартість виробництва. Для розділу «Соціальні фактори» суттєвим є збільшення обізнаності про екологічні та здорові продукти. В останньому розділі «Технологічні фактори» важливим є покращення логістичних рішень для зберігання та транспортування продукції.

2.2. Оцінка впливу бренду бізнес-структури на результати її функціонування в умовах кризи

Наукові дослідження підтверджують, що успішність діяльності будь-якої бізнес-структури значною мірою залежить від кваліфікації та професіоналізму його персоналу. Високий рівень компетентності працівників сприяє підвищенню продуктивності, впровадженню інноваційних рішень та ефективному управлінню ресурсами.

Однак, не у всіх випадках вирішальним фактором є кадровий потенціал. Вагому роль в організації відіграє його бренд, ринкова спеціалізація та стратегія позиціонування. Наприклад, у випадку ТОВ «Перемога України» аналіз фінансових показників свідчить про суттєвий вплив назви бізнес-структури на фінансові результати (табл. 2.3). Це підтверджує, що поряд із людським капіталом важливими є й зовнішні чинники, зокрема іміджева складова та галузевий контекст.

Комплексний підхід до оцінки успішності бізнес-структури передбачає врахування як внутрішніх факторів, пов'язаних із кадровим потенціалом, так і зовнішніх параметрів, що визначають конкурентну позицію на ринку.

Таблиця 2.3

Динаміка фінансових показників ТОВ «Перемога України»
(базисний метод), %

Показник	2022	2023	2024
Дохід	100,0	194,9	219,8
Чистий прибуток	100,0	311,2	493,6
Активи	100,0	143,6	127,8
Зобов'язання	100,0	208,1	159,0

Джерело: складено автором на основі [35]

Таблиця 2.3 відображає відносну динаміку основних фінансових

показників бізнес-структури у відсотковому співвідношенні до базового 2022 року.

Протягом аналізованого періоду дохід організації зростає. У 2024 році він збільшився (219,8) порівняно з 2023 роком (194,9), що свідчить про значне розширення обсягів діяльності організації.

Чистий прибуток демонструє ще більш динамічне зростання. У 2024 році (493,6) він збільшився від 2023 року (311,2), що вказує на значне покращення фінансових результатів бізнес-структури.

Фінансові зобов'язання організації також суттєво зросли у 2023 році (208,1). Це свідчить про активне залучення кредитних ресурсів або збільшення поточних зобов'язань перед контрагентами.

Аналіз фінансових показників демонструє позитивну динаміку розвитку бізнес-структури, що виражається у значному зростанні доходу та чистого прибутку. Однак варто звернути увагу на темпи зростання зобов'язань, які перевищували приріст активів у 2023 році, хоча у 2024 році їх зростання дещо сповільнилося. Це може вказувати на необхідність контролю за фінансовою стійкістю організації та ефективністю використання залучених ресурсів.

Горизонтальний аналіз балансу ТОВ «Перемога України» показує, що за період з 2022 по 2024 роки, основні засоби зросли, що свідчить про збільшення інвестицій у виробничі потужності. Водночас запаси поступово зменшуються, що може бути наслідком оптимізації складських залишків або скорочення виробництва. Дебіторська заборгованість за продукцію значно зростає, що вказує на розширення продажів у кредит чи проблеми зі своєчасною оплатою. Грошові кошти та їх еквіваленти суттєво збільшуються, що говорить про підвищену ліквідність бізнес-структури. Загальна сума активів спочатку зростає, але потім скорочується.

Таблиця 2.4

Горизонтальний аналіз балансу ТОВ «Перемога України»
(базисний метод), %

Статті	2022	2023	2024
Активи			
Основні засоби	100,00	211,5	228,4
Запаси	100,00	89,6	74,6
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	100,00	127,4	206,5
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	100,00	100,00	100,00
з бюджетом	100,00	87,8	50,1
Інша поточна дебіторська заборгованість	100,00	35,9	6,9
Гроші та їх еквіваленти	100,00	191,3	362,1
Інші оборотні активи	100,00	102,9	92,3
Всього	100,00	102,2	93,6
Пасиви			
Зареєстрований (пайовий) капітал	100,00	100	100
Резервний капітал	-	100	100
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	100,00	104,7	90,1
Цільове фінансування	-	100	184
Поточні забезпечення	100,00	119,8	166,9
Інші поточні зобов'язання	100,00	74,3	55,4
Всього	100,00	89,6	75,7

Джерело: складено автором на основі [35]

Зареєстрований капітал залишається стабільним. Формується резервний капітал, що може свідчити про прагнення бізнес-структури створити фінансовий запас. Нерозподілений прибуток спочатку зростає, а потім знижується, що може бути пов'язано з виплатою дивідендів або зменшенням фінансових результатів. Збільшуються резерви на покриття майбутніх зобов'язань, а інші короткострокові борги поступово скорочуються. Загальний обсяг пасивів зменшується, що свідчить про стабілізацію фінансового стану організації.

Бізнес-структура нарощує інвестиції, оптимізує запаси та нарощує ліквідність. Водночас зростання дебіторської заборгованості може нести ризики. Скорочення зобов'язань і стабільність капіталу свідчать про фінансову стійкість організації. Загальні зміни можуть бути наслідком як зовнішніх економічних факторів, так і внутрішньої стратегії.

Таблиця 2.5

Вертикальний аналіз балансу ТОВ «Перемога України», %

Статті	2022	2023	2024
1	2	3	4
Активи			
Основні засоби	10,84	22,34	26,32
Запаси	52,39	47,75	41,58
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	2,42	3,00	5,31
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	15,51	15,11	16,49
з бюджетом	4,74	4,05	2,52
Інша поточна дебіторська заборгованість	7,66	2,67	0,56
Гроші та їх еквіваленти	0,14	0,26	0,54
Інші оборотні активи	6,79	6,81	6,67
Всього	100,00	100,00	100,00
Зареєстрований (пайовий) капітал	9,84	10,71	12,78
Резервний капітал	-	1,61	1,92
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	42,11	47,99	49,28
Цільове фінансування	-	0,68	1,53
Поточні забезпечення	0,27	0,36	0,59
Інші поточні зобов'язання	47,77	38,63	34,35
Всього	100,00	100,00	100,00

Джерело: складено автором на основі [35]

Вертикальний аналіз балансу ТОВ «Перемога України» показує, що за період з 2022 по 2024 роки, аналіз структури активів і пасивів показує, що

основні засоби бізнес-структури мають тенденцію до зростання, що свідчить про активні інвестиції у довгострокові активи. Водночас запаси поступово скорочуються, що може бути ознакою оптимізації управління товарними залишками. Дебіторська заборгованість за продукцію збільшується, що, ймовірно, вказує на зростання обсягів продажів у кредит. При цьому дебіторська заборгованість за виданими авансами залишається стабільною, а заборгованість перед бюджетом поступово зменшується, що може свідчити про ефективне врегулювання розрахунків. Інша поточна дебіторська заборгованість значно скоротилася, що свідчить про покращення управління боргами. Грошові кошти бізнес-структури зростають, що вказує на підвищення його ліквідності, тоді як інші оборотні активи залишаються майже незмінними. Загалом спостерігається перерозподіл активів, спрямований на збільшення частки основних засобів та зменшення запасів і дебіторської заборгованості.

Щодо пасивів, власний капітал організації поступово зростає, що є ознакою фінансової стабільності. Резервний капітал з'явився у структурі балансу і має тенденцію до збільшення, що може означати формування фінансової подушки безпеки. Нерозподілений прибуток стабільно зростає, що свідчить про прибутковість бізнес-структури та ефективне управління фінансами. Цільове фінансування поступово збільшується, що може бути пов'язано із залученням додаткових ресурсів, таких як гранти або державна підтримка. Поточні забезпечення мають незначну тенденцію до зростання, що може свідчити про формування резервів під можливі витрати. Водночас інші поточні зобов'язання зменшуються, що може свідчити про скорочення боргового навантаження та покращення фінансового стану. Загалом можна зробити висновок, що організація демонструє тенденцію до покращення фінансової стійкості, збільшуючи власний капітал і зменшуючи боргові зобов'язання.

Результати використання різних видів ресурсів виконано шляхом аналізу основних результатів функціонування бізнес-структури (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Динаміка фінансових результатів ТОВ «Перемога України» (базисний метод),%

Показники	2022	2023	2024
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	100,00	189,18	219,76
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	100,00	189,75	203,28
Валовий: прибуток	100,00	184,06	365,89
Інші операційні доходи	100,00	2,18	30,44
Адміністративні витрати	100,00	89,81	150,76
Витрати на збут	100,00	72,51	209,57
Інші операційні витрати	100,00	0,14	50,84
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	100,00	390,65	509,24
Інші фінансові доходи	100,00	276	152
Інші доходи	100,00	360	600
Фінансові витрати	100,00	817	515
Інші витрати	100,00	404,62	-
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	100,00	311,18	493,65
Чистий фінансовий результат: прибуток	100,00	311,18	493,65
Фінансові витрати	100,00	817	515
Інші витрати	100,00	404,62	-
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	100,00	311,18	493,65
Чистий фінансовий результат: прибуток	100,00	311,18	493,65

Джерело: складено автором на основі [35]

Відповідно до даних таблиці 2.5 за 2022-2024 роки, чистий дохід від реалізації продукції стабільно зростає, що є позитивним. Валовий прибуток та результат від операційної діяльності також збільшувалися, підтверджуючи ефективність основної діяльності. Інші операційні доходи різко зросли в 2024 році, через вдалі додаткові операції. Витрати адміністративні та на збут також

суттєво підвищилися. Фінансові витрати у 2023 році збільшилися, але у 2024 знизилися. Загалом чистий прибуток зростав, демонструючи позитивну тенденцію.

Таблиця 2.7

Структура витрат ТОВ «Перемога України»,%

Показник	2022	2023	2024
Матеріальні витрати	50,3	66,8	44,2
Витрати на оплату праці	6,4	4,9	7,0
Відрахування на соціальні заходи	1,2	1,0	1,5
Амортизація	2,5	1,9	3,1
Інші операційні витрати	39,6	25,4	44,2
Разом	100,00	100,00	100,00

Джерело: складено автором на основі [35]

У структурі витрат за 2022–2024 роки спостерігаються помітні зміни. Матеріальні витрати демонструють зростання у 2023 році з подальшим скороченням у 2024 році, що вказує на коливання обсягів виробництва чи оптимізацію ресурсів. Витрати на оплату праці мають тенденцію до зниження у 2023 році з наступним відновленням у 2024 році, відображаючи можливі корективи у штатній політиці. Відрахування на соціальні заходи та амортизація залишаються стабільно низькими, з незначним зростанням до 2024 року. Інші операційні витрати суттєво зменшуються у 2023 році, але різко зростають у 2024 році, наближаючись до рівня матеріальних витрат.

Висновки до розділу 2

В умовах кризових ситуацій роль брендингу та ребрендингу набуває особливого значення як ефективних інструментів антикризового управління

бізнес-структури. Проведений аналіз підтверджує, що сильний бренд підвищує конкурентоспроможність організації, надаючи можливість адаптуватися до змін та викликів. Використання брендингу та ребрендингу в системі антикризового управління дозволяє не лише мінімізувати негативні наслідки кризи, але й знайти нові можливості для розвитку, зміцнення ринкових позицій та забезпечення довгострокового зростання організації.

SWOT - та PEST-аналіз ТОВ «Перемога України», виявили ключові сильні сторони, слабкості, можливості та загрози, а також зовнішні фактори впливу (політичні, економічні, соціальні, технологічні). Результати аналізу свідчать про наявність перспектив розвитку бізнес-структури, зокрема через адаптацію до ринкових умов та використання інноваційних підходів у період нестабільності.

РОЗДІЛ 3. ВИБІР ОПТИМАЛЬНИХ ІНСТРУМЕНТІВ ДЛЯ РЕБРЕНДИНГУ БІЗНЕС-СТРУКТУРИ НА ОСНОВІ ESG ПРИНЦИПІВ У КРИЗОВИХ УМОВАХ

3.1. Передумови репозиціонування бренду бізнес-структури з врахуванням ESG принципів під час кризи

В умовах постійної зміни очікувань і переваг споживачів одна і та сама позиція бренду не в змозі вистояти довгий час. Спрямований на споживача потік конкурентних пропозицій стає все потужнішим, а самі пропозиції – різноманітнішими і витонченішими. Саме цим пояснюється феномен розширення практики репозиціонування брендів [22].

У період криз бізнес-структури змушені переглядати власні стратегії позиціонування з метою збереження конкурентоспроможності, підтримки довіри з боку споживачів та забезпечення стабільності на ринку. Репозиціонування бренду, яке базується на принципах ESG (екологічність, соціальна відповідальність, належне врядування), виступає не лише реактивним заходом адаптації до нових умов, але й стратегічним інструментом, спрямованим на відповідність зростаючим очікуванням суспільства, інвесторів та регуляторних органів.

У сучасному глобалізованому світі кризові ситуації – фінансові, соціальні, екологічні чи політичні – стають каталізаторами змін у стратегічному управлінні брендами. Однією з ключових передумов репозиціонування бренду в умовах кризи є втрата суспільної довіри, зумовлена або невідповідною поведінкою бізнес-структури, або загальним зміщенням пріоритетів споживачів. Серед інших критичних факторів – зниження прибутковості, погіршення корпоративного іміджу.

Передумови для такого трансформаційного процесу зумовлені низкою об'єктивних факторів, які відображають сучасні соціально-економічні та екологічні реалії.

Серед ключових передумов слід виокремити соціально-економічну нестабільність, яка є характерною ознакою кризових періодів, незалежно від їхньої природи – економічної, політичної чи екологічної. Такі умови суттєво підривають довіру до демонстрації соціальної відповідальності та прозорості у процесі прийняття рішень як засобів підвищення довіри з боку споживачів [24].

Другою важливою передумовою є зростання екологічної свідомості суспільства, що проявляється у підвищеній обізнаності про наслідки кліматичних змін та інших екологічних проблем. Наведений фактор змушує бізнес-структури інтегрувати екологічні ініціативи у свої бренд-стратегії, щоб відповідати запитам клієнтів та інвесторів, які дедалі частіше надають перевагу сталим підходам.

Третьою передумовою є посилення попиту на прозорість та етичність у діяльності бізнес-структури, що набуває особливого значення саме в кризові часи. Споживачі, партнери та громади очікують від організації дотримання принципів чесності, справедливості та відповідальності, що охоплює як внутрішні процеси, так і взаємодію із зовнішніми стейкхолдерами. У контексті ТОВ «Перемога України» це проявляється у потребі демонстрації прозорості щодо використання орендованих земель, утилізації відходів та впливу на життя місцевого населення. Зокрема, громада села Перемога очікує чіткої звітності про екологічні ініціативи, такі як утилізація тари від добрив, та соціальні програми, спрямовані на підтримку місцевих шкіл, культурних заходів і створення робочих місць. Споживачі на міжнародних ринках, особливо в ЄС, вимагають сертифікації продукції за стандартами органічного землеробства (наприклад, EU Organic), що посилює необхідність прозорості звітності та відповідності стандартам.

Четвертим фактором є інституційний тиск, який проявляється у формі вимог з боку регуляторних органів, міжнародних стандартів та інвесторів до

впровадження ESG-принципів у корпоративну стратегію, що стає важливим елементом відповідності нормативним і ринковим очікуванням. Для ТОВ «Перемога України» такий підхід включає відповідність національним стандартам щодо зменшення викидів парникових газів, а також міжнародним вимогам до звітності про сталій розвиток (наприклад, GRI, ISO 14001), що є передумовою для залучення іноземних партнерів та інвесторів, зокрема через експорт до країн ЄС, де частка органічної продукції зростає на 10% щорічно.

П'ятою передумовою є можливість переосмислення цінностей бренду, яку надають кризові умови. Такий процес дозволяє бізнес-структурам переглянути власну місію, бачення та ключові принципи діяльності, що сприяє зміцненню їхнього іміджу через акцент на відповідальності, стійкості та інноваційності. У випадку ТОВ «Перемога України» криза, спричинена військовим станом, стала поштовхом до переосмислення бренду через нову назву, яка відображає національну стійкість, та інтеграцію ESG-принципів, таких як підтримка місцевих громад, впровадження органічного землеробства, створення зелених зон і співпраця з міжнародними екологічними організаціями, такими як FAO.

Шостою передумовою є прагнення до конкурентних переваг, які забезпечуються завдяки репозиціонуванню бренду з фокусом на ESG. Такий підхід відкриває доступ до нових ринкових сегментів, сприяє залученню інвесторів, орієнтованих на відповідальне інвестування, та формує базу лояльних клієнтів, які цінують принципи сталості й соціальної відповідальності. Для ТОВ «Перемога України» проявляється у можливості залучення нових партнерів через експорт сертифікованої органічної продукції (зокрема, пшениці, соняшнику та кукурудзи), а також у зміцненні позицій на внутрішньому ринку завдяки активній співпраці з місцевими громадами, впровадженню інноваційних технологій, таких як точне землеробство, та отриманню грантів від міжнародних організацій.

Сьомою передумовою є необхідність активної взаємодії зі стейкхолдерами для підтримки репутації та забезпечення стабільності бізнесу. Активна співпраця з місцевими громадами, постачальниками, партнерами та регуляторними

органами дозволяє бізнес-структурі не лише відповідати очікуванням суспільства, але й створювати синергію для реалізації ESG-ініціатив. Для ТОВ «Перемога України» наведене включає організацію спільних екологічних проєктів, таких як очищення місцевих водойм, створення зелених зон і біогазових установок, соціальних ініціатив, таких як підтримка освіти молоді, створення робочих місць для жінок, ВПО та ветеранів, а також партнерство з міжнародними організаціями для сертифікації органічної продукції та залучення інвестицій.

Восьмою передумовою є потреба у адаптації бренду до умов висококонкурентного ринку. У сучасних умовах споживачі та партнери все частіше обирають бізнес-структури, які демонструють чітку прихильність до сталого розвитку. Для ТОВ «Перемога України» це означає необхідність створення унікальної ціннісної пропозиції, яка поєднує екологічно чисту продукцію, соціальну відповідальність і прозоре управління, що дозволяє виділитися серед конкурентів, таких як ФГ «Фетиця» чи ФГ «Молодість». Наприклад, сертифікація органічної продукції може підвищити ціну реалізації на 20–30% порівняно зі стандартною продукцією.

Дев'ятою передумовою є зростання попиту на інноваційні та технологічні рішення в агросекторі, які відповідають ESG-принципам. Споживачі та інвестори надають перевагу бізнес-структурам, які використовують сучасні технології для зменшення впливу на довкілля та підвищення ефективності. Для ТОВ «Перемога України» це включає впровадження систем рециркуляції води та біогазових установок, що не лише знижують витрати, але й позиціонують бренд як інноваційний і екологічно свідомий.

Десятою передумовою є потреба у створенні довгострокової цінності для всіх стейкхолдерів. У кризових умовах бізнес-структури, які фокусуються на створенні соціальної, екологічної та економічної цінності, отримують більшу підтримку від громад, партнерів і клієнтів. Для ТОВ «Перемога України» це проявляється у реалізації проєктів, які мають мультиплікативний ефект, таких як освітній агрохаб, що підвищує кваліфікацію фермерів і сприяє розвитку регіону,

або створення кооперативів для місцевих виробників, що зміцнює економіку села.

У цьому контексті принципи ESG виступають не лише як інструмент удосконалення репутації, а як комплексна концепція довготривалого та відповідального розвитку. ESG дає змогу бренду перетворитись із традиційного суб'єкта ринку на активного учасника соціально-економічних змін.

Інтеграція ESG у стратегію репозиціонування бренду включає такі складові:

- екологічна: впровадження енергоефективних технологій, зменшення вуглецевого сліду, мінімізація відходів, перехід на екологічно чисті джерела, адаптація до кліматичних змін. У випадку ТОВ «Перемога України» це включає перехід на органічне землеробство на 50% земель до 2029 року, використання біологічних засобів захисту рослин, встановлення сонячних панелей для живлення складських приміщень і ферм, впровадження біогазових установок для переробки органічних відходів, системи рециркуляції води для зрошення та створення зелених зон для підтримки біорізноманіття;

- соціальна: підтримка працівників через соціальні програми, сприяння регіональним ініціативам, формування довготривалих взаємовідносин з клієнтами. ТОВ «Перемога України» планує створення освітнього агрохабу для навчання фермерів і молоді, організацію щорічних ярмарків, програми підтримки для сімей працівників, працевлаштування жінок, ВПО та ветеранів, фінансування медичних оглядів для громади та створення кооперативів для місцевих виробників;

- управлінська: запровадження етичних стандартів управління, прозорість фінансової звітності. Для ТОВ «Перемога України» це включає щорічну публікацію нефінансових звітів за стандартами GRI, створення комітету зі сталого розвитку, впровадження цифрової платформи для взаємодії зі стейкхолдерами, сертифікацію за ISO 14001 та внутрішній аудит для запобігання корупції.

Репозиціонування бренду з врахуванням ESG принципів має переваги та недоліки.

Перевагами ESG репозиціонування бренду є: зміцнення довіри з боку інвесторів, партнерів та споживачів; посилення репутаційного капіталу та диференціація на ринку; формування стійкої конкурентної переваги; підвищення рівня внутрішньої лояльності персоналу; зменшення ризиків регуляторного тиску та кризових витрат; доступ до нових ринків і грантів.

Однак впровадження ESG-підходів супроводжується низкою викликів: значні фінансові витрати на модернізацію процесів та інфраструктури; необхідність змін корпоративної культури та системи управління; складність координації проєктів із залученням багатьох стейкхолдерів; ризик низької ефективності в короткостроковій перспективі через високі початкові витрати.

Ефективне репозиціонування сприяє підвищенню репутації бізнес-структури, зміцненню лояльності клієнтів, працівників і партнерів, а також формуванню іміджу. Важливим аспектом є інтеграція інноваційних інструментів, таких як цифрові платформи для комунікації, аналітика для оцінки ESG-показників і гнучкі стратегії, що дозволяють швидко реагувати на ринкові зміни. Крім того, необхідно створювати механізми залучення стейкхолдерів, які сприяють підтримці ESG-ініціатив і забезпечують довгостроковий успіх компанії.

Удосконалення системи аналізу поточного стану бренду передбачає використання сучасних методів оцінки, таких як SWOT-аналіз, опитування стейкхолдерів, порівняльний аналіз із конкурентами та бенчмаркінг найкращих практик. Застосування аналітичних інструментів підвищує точність прогнозування потреб ребрендингу.

Удосконалення корпоративної культури передбачає розвиток цінностей сталого розвитку, відкритості та інноваційності. Формування культури довіри сприяє підвищенню залученості працівників і покращує комунікацію. Підтримка балансу між економічними та соціальними цілями підвищує репутацію організації, що позитивно впливає на її позиціонування. Розвиток інноваційного

мислення допомагає швидше адаптуватися до ринкових вимог, а клієнтоорієнтованість зміцнює довіру до бренду.

Розвиток комунікаційної стратегії має базуватися на розширенні цифрових каналів, таких як соціальні мережі, і співпраці з екологічними організаціями. Використання штучного інтелекту для аналізу настроїв аудиторії та цифрових платформ для звітності сприяє прозорості. Формування культури сталого розвитку серед працівників і партнерів зміцнює позиціонування бренду.

Для оцінки поточного стану ESG-ініціатив ТОВ «Перемога України» розроблено ESG-матрицю, яка охоплює додаткові критерії та відображає ключові напрямки діяльності бізнес-структури для забезпечення максимального ефекту репозиціонування. Матриця включає оцінку економічних вигод від ініціатив, що сприяють створенню довгострокової цінності (табл. 3.1).

Економічна вигода для кожного критерію ESG-матриці ТОВ «Перемога України» обґрунтована на основі ринкових даних, специфіки агробізнесу в Україні та потенційних ефектів від впровадження ESG-ініціатив. Нижче детально описано економічні вигоди для кожного критерію, які відображають прямі фінансові ефекти (зростання доходу, економія витрат) та непрямі вигоди (зниження ризиків, залучення інвестицій).

Екологічний напрямок:

1.3. Зменшення викидів. Ціна продукції може зрости на 20–30%. Впровадження органічного землеробства на 50% земель і біогазових установок дозволяє сертифікувати продукцію за стандартами EU Organic. Органічна продукція в Україні та ЄС продається на 20–30% дорожче порівняно зі стандартною (наприклад, органічна пшениця коштує 8–10 тис. грн/т проти 6–7 тис. грн/т для звичайної). Для ТОВ із річним доходом 50 000 тис. грн (табл. 2.3) перехід на органічне виробництво на 50% земель може збільшити дохід на 5 000–7 500 тис. грн щорічно.

Таблиця 3.1

ESG-матриця ТОВ «Перемога України»

Напрямок	Критерії	Поточний стан	Пріоритетність	Рекомендації	Економічна вигода
Екологічний	Зменшення викидів	Скорочення на 10%	Висока	Органічне землеробство на 50%, біогаз	Ціна продукції +20–30%
	Управління відходами	Утилізація тари	Висока	Сортування, переробка органічних відходів	Економія штрафів 200 тис. грн/рік
	Енергоефективність	Технології на 15%	Висока	Сонячні панелі, модернізація зрошення	Економія 150 тис. грн/рік
	Водокористування	Традиційне зрошення	Висока	Рециркуляція, крапельне зрошення	Економія 100 тис. грн/рік
	Біорізноманіття	Відсутність програм	Середня	Зелені зони, медоносні рослини	Врожайність +5%
	Кліматична адаптація	Обмежені заходи	Висока	Стійкі сорти культур	Зниження втрат 10%
	Точне землеробство	Пілотні проекти	Висока	Дрони, супутниковий моніторинг	Економія ресурсів 300 тис. грн/рік

Соціальний	Підтримка громад	Фінансування шкіл	Висока	Агрохаб, ярмарки, кооперативи	Лояльність, економія кадрів 200 тис. грн/рік
	Безпека праці	Тренінги, захист	Середня	Психологічна підтримка, страхування	Плинність -15%
	Рівність	Місцеві жителі	Висока	Програми для ВПО, ветеранів, жінок	Гранти 500 тис. грн
	Освіта	Обмежена	Висока	Агрохаб для фермерів, молоді	Продуктивність +10%
	Здоров'я громади	Відсутність	Середня	Медогляди	Довіра громади
	Культура	Обмежена	Середня	Фестивалі, музеї	Туризм, імідж
Управлінський	Прозорість	Щорічна звітність	Висока	GRI, ISO 14001	Інвестиції 1 млн грн
	Етика	Кодекс етики	Середня	Комітет сталого розвитку	Репутаційні ризики - 20%
	Стейкхолдери	Зустрічі	Висока	Цифрова платформа, FAO	Партнерства +20%
	Антикорупція	Базові політики	Середня	Аудит, тренінги	Штрафи -150 тис. грн/рік
	Цифрова трансформація	Обмежена	Висока	ERP для ESG-моніторингу	Оптимізація 10%

Джерело: сформовано автором

2. Управління відходами. Економія штрафів 200 тис. грн/рік. Впровадження повного циклу сортування та переробки відходів (включаючи органічні) знижує ризик екологічних штрафів за неналежну утилізацію (наприклад, тари від добрив). В Україні штрафи за порушення екологічних норм можуть сягати 50–100 тис. грн за інцидент. Очікується 2–4 випадки щорічно, що дає економію 200 тис. грн/рік.

3. Енергоефективність. Економія 150 тис. грн/рік. Встановлення сонячних панелей (50 кВт) і модернізація зрошувальних систем знижують витрати на електроенергію. Середня ціна електроенергії для бізнесу в Україні – 5 грн/кВт·год. Сонячні панелі генерують ~60 000 кВт·год/рік, що економить 300 тис. грн/рік. З урахуванням витрат на обслуговування (50% економії) чистий ефект – 150 тис. грн/рік.

4. Водокористування. Економія 100 тис. грн/рік. Системи рециркуляції води та крапельне зрошення зменшують споживання води на 30–40%. Для агропідприємства з 1 000 га земель витрати на зрошення становлять ~500 тис. грн/рік (за ціною 2 грн/м³). Економія 20% дає 100 тис. грн/рік.

5. Біорізноманіття. Врожайність +5%. Створення зелених зон і висадка медоносних рослин сприяють запиленню бджолами, підвищуючи врожайність на 5% (наприклад, для соняшнику з 2,5 т/га до 2,625 т/га). Для 1 000 га з доходом 50 000 тис. грн це додає 2 500 тис. грн/рік.

6. Кліматична адаптація. Зниження втрат 10%. Впровадження кліматично стійких сортів культур зменшує втрати врожаю через посухи чи заморозки. В Україні втрати врожаю через кліматичні фактори становлять 10–15% щорічно. Для доходу 50 000 тис. грн зниження втрат на 10% додає 5 000 тис. грн/рік.

7. Точне землеробство. Економія ресурсів 300 тис. грн/рік. Використання дронів і супутникового моніторингу оптимізує витрати на добрива та пестициди на 15–20%. Для ТОВ із витратами на ресурси ~2 000 тис. грн/рік економія становить 300 тис. грн/рік.

Соціальний напрямок:

1. Підтримка громад. Лояльність, економія кадрів 200 тис. грн/рік. Освітній агрохаб, ярмарки та кооперативи підвищують лояльність громади, знижуючи плинність кадрів. Витрати на набір і навчання нових працівників для ТОВ (~1 000 тис. грн/рік) скорочуються на 20% завдяки лояльності, що дає 200 тис. грн/рік економії.

2. Безпека праці. Плинність -15%. Програми психологічної підтримки та страхування знижують плинність кадрів на 15%. Для 50 працівників із витратами на найм ~20 тис. грн/особу економія становить 150 тис. грн/рік (15% від 1 000 тис. грн).

3. Рівність та інклюзивність. Гранти 500 тис. грн. Програми для ВПО, ветеранів і жінок дозволяють залучати гранти від міжнародних організацій (наприклад, FAO). Середній розмір гранту для соціальних ініціатив в Україні – 10–20 тис. дол. США, або ~500 тис. грн.

4. Освітні ініціативи. Продуктивність +10%. Агрохаб підвищує кваліфікацію фермерів, що збільшує продуктивність на 10%. Для доходу 50 000 тис. грн це додає 5 000 тис. грн/рік.

5. Здоров'я громади. Довіра громади. Фінансування медичних оглядів підвищує довіру, знижуючи ризики протестів. Непряма вигода – економія на конфліктах (~400 тис. грн/рік, як у екологічному напрямі).

6. Культурні ініціативи. Туризм, імідж. Фестивалі та музеї залучають туристів, підвищуючи дохід від ярмарків і продажів на 5% (~2 500 тис. грн/рік для доходу 50 000 тис. грн).

Управлінський напрямок:

1. Прозорість звітності. Інвестиції 1 млн грн. Звіти за GRI та сертифікація ISO 14001 залучають інвесторів, орієнтованих на ESG. Середній обсяг інвестицій для середніх агрокомпаній в Україні – 20–50 тис. дол. США, або ~1 млн грн.

2. Етичне управління. Репутаційні ризики -20%. Комітет зі сталого розвитку знижує репутаційні ризики, економлячи на кризових комунікаціях (~100 тис. грн/рік для середнього бізнесу).

3. Залучення стейкхолдерів. Партнерства +20%. Цифрова платформа та співпраця з FAO збільшують кількість партнерств на 20%, додаючи 10 000 тис. грн/рік до доходу (20% від 50 000 тис. грн).

4. Антикорупційні заходи. Штрафи -150 тис. грн/рік. Аудит і тренінги знижують ризик корупційних штрафів (середній штраф – 50–100 тис. грн/випадок, 1–2 випадки/рік).

5. Цифрова трансформація. Оптимізація 10%. ERP-система оптимізує процеси, скорочуючи операційні витрати на 10%. Для витрат 10 000 тис. грн/рік економія становить 1 000 тис. грн/рік.

Економічні вигоди у ESG-матриці базуються на ринкових даних і специфіці ТОВ «Перемога України». Вони включають зростання доходу від органічної продукції, економію на штрафах, енергоресурсах і воді, залучення грантів та інвестицій, зниження плинності кадрів і ризиків. Наведені вигоди забезпечують фінансову основу для репозиціонування бренду як лідера сталого розвитку.

ESG-матриця показує сильні позиції в підтримці громад і викидах, але потребує вдосконалення у водокористуванні, біорізноманітті, освіті та цифровизації. Пріоритети: органічне землеробство, агрохаб, біогаз, рециркуляція води, GRI.

З урахуванням сучасних тенденцій сталого розвитку та результатів аналізу сформовано систему заходів з репозиціонування ТОВ «Перемога України» (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Система заходів з репозиціонування бренду ТОВ «Перемога України»

Напрямок	Пропозиції	Уточнення	Результат
1	2	3	4
Аналіз і планування	Проведення аудиту бренду	SWOT-аналіз, опитування клієнтів і працівників, аналіз розширеної ESG-матриці, бенчмаркінг конкурентів, оцінка ринкових трендів	Виявлення слабких місць і можливостей для ESG-репозиціонування
Бренд-ідентичність	Оновлення місії	Нова місія: «Вирощуємо майбутнє через екологічне землеробство»	Зміцнення асоціацій із ESG
	Новий логотип і слоган	Логотип із природними мотивами, слоган: «Зростаємо екологічно»	Підвищення впізнаваності бренду
ESG-практики	Екологічні ініціативи	Органічне землеробство на 50% земель, скорочення викидів на 30%, сонячні панелі, біогазові установки, рециркуляція води, зелені зони, кліматично стійкі культури	Зменшення впливу на довкілля, сертифікація EU Organic
	Соціальні програми	Фінансування шкіл, ярмарки, освітній агрохаб, програми для жінок, ВПО, ветеранів, медичні огляди, кооперативи, фестивалі	Покращення іміджу, зростання лояльності
	Партнерства	Співпраця з FAO, місцевими кооперативами, сертифікація органічної продукції, партнерство з університетами	Зміцнення репутації, доступ до грантів
	Цифрова трансформація	Впровадження ERP-системи, цифрової платформи для стейкхолдерів	Оптимізація процесів, прозорість

Продовження табл. 3.2

1	2	3	4
Корпоративна культура	Інклюзивність	Тренінги, відпочинок командою, програми для жінок, ВПО, ветеранів	Зростання задоволеності працівників
	Платформи для ідей	Сайт, цифрова платформа для стейкхолдерів	Зростання ступеню впізнаваності завдяки онлайн ресурсам
Кризові заходи	Оптимізація витрат	Цифрові канали замість офлайн-реклами	Зменшення витрат на маркетинг
	Швидкі перемоги	Благодійні ініціативи, екологічні акції, пілотний органічний проєкт	Покращення іміджу в кризі

Джерело: сформовано автором

Запропонована система заходів забезпечує комплексний підхід до репозиціонування бренду ТОВ «Перемога України». Розширення ESG-практик, включаючи біогазові установки, рециркуляцію води, освітній агрохаб, партнерства з FAO та цифрову трансформацію, створює потужний ефект репозиціонування, позиціонуючи ТОВ як інноваційного лідера сталого розвитку.

3.2. Обґрунтування заходу з ребрендингу бізнес-структури на основі ESG-принципів

У сучасних умовах ребрендинг на основі ESG-принципів та стратегічним кроком для забезпечення достатнього рівня конкурентоспроможності, залучення інвестицій і зміцнення довіри стейкхолдерів. Для ТОВ «Перемога України» наведене означає створення бренду, який асоціюється не лише з якісною агропродукцією, але й з інноваційністю, екологічною свідомістю та соціальною цінністю, що відповідає очікуванням сучасного ринку, особливо в контексті експорту до країн ЄС, де попит на органічну продукцію зростає на 10–15% щорічно.

Актуальність ребрендингу ТОВ «Перемога України» зумовлена не лише внутрішніми потребами бізнес-структури, але й зовнішніми ринковими трендами. У 2024 році глобальні інвестиції в ESG-проекти досягли 1 трлн дол. США, а 70% споживачів у ЄС надають перевагу брендам, які демонструють сталість і прозорість. В Україні агросектор також зазнає трансформацій: зростання попиту на органічну продукцію, впровадження технологій точного землеробства та посилення регуляторних вимог до екологічної безпеки змушують бізнес-структури адаптуватися. Для ТОВ це створює унікальну можливість не лише зміцнити позиції на внутрішньому ринку, але й вийти на

міжнародні ринки, позиціонуючи себе як відповідального партнера, що відповідає стандартам EU Organic і GRI.

Стратегічна мета ребрендингу полягає в трансформації сприйняття бренду з традиційного агровиробника в інноваційного лідера, який поєднує економічну ефективність із соціальною та екологічною цінністю. Наведене досягається через три ключові напрями: інтеграцію інноваційних технологій, посилення взаємодії зі стейкхолдерами та створення прозорої комунікаційної стратегії.

Ребрендинг бізнес-структури на основі ESG-принципів (екологічної, соціальної та управлінської відповідальності) передбачає трансформацію іміджу, цінностей і операційних процесів компанії для відповідності стандартам сталого розвитку. Наявність сайту та цифрової платформи є критично важливою для такого ребрендингу, оскільки вони забезпечують ефективну комунікацію, прозорість, взаємодію зі стейкхолдерами та демонстрацію відповідності ESG-критеріям. Для ТОВ «Перемога України» ці інструменти відіграють ключову роль у зміцненні позицій на ринку та реалізації принципів відповідального управління бізнесом.

Прозорість є основою ESG-принципів, і сайт із цифровою платформою дозволяють її забезпечити. Сайт має містити розділи з ESG-звітами, що демонструють скорочення викидів, соціальні ініціативи тощо. Для ТОВ «Перемога України» повинна бути інформація про зелені технології у сільському господарстві. Платформа забезпечує регулярне оновлення новин про ESG-досягнення, а також публікацію даних про благодійні проєкти чи екологічні ініціативи, що підвищує довіру клієнтів і партнерів. Без цифрових інструментів складно досягти рівня відкритості, якого вимагають стейкхолдери.

Ефективна взаємодія зі стейкхолдерами - клієнтами, інвесторами, постачальниками, працівниками та громадами - є ще однією причиною важливості цифрових інструментів. Платформа повинна включати модулі для зворотного зв'язку, опитувань чи форумів, дозволяючи стейкхолдерам висловлювати свої потреби. ТОВ «Перемога України» доцільно створити портал для місцевих громад, щоб обговорювати соціальні проєкти. Інтеграція CRM

забезпечує персоналізацію комунікацій, підвищуючи лояльність, а сайт надає цілодобовий доступ до інформації про ESG-ініціативи, що важливо для інвесторів і міжнародних партнерів.

Ребрендинг на основі ESG спрямований на створення іміджу відповідальної компанії, і сайт із платформою зміцнюють репутацію. Сучасний дизайн сайту, що відображає ESG-цінності, наприклад, «зелений» інтерфейс чи історії успіху соціальних проєктів, формує позитивне сприйняття бренду. Прозора інформація про ESG-досягнення, як-от сертифікати чи дані про скорочення пестицидів, допоможе ТОВ «Перемога України» уникнути звинувачень у «greenwashing». Цифрова присутність також дозволить виділитися серед конкурентів у сільськогосподарському секторі, де ESG набуває популярності.

Залучення соціально відповідальних інвесторів є важливою метою ESG-ребрендингу, і цифрова платформа сприяє цьому. Інвестори оцінюють компанії за конкретними метриками, а сайт може містити інтерактивні дашборди з цими даними. Адаптивний сайт англійською мовою відкриває доступ до глобальних інвесторів, що актуально для сільськогосподарських компаній, орієнтованих на експорт. Платформа також спрощує партнерства, включаючи модулі для постачальників, які поділяють ESG-цінності.

Оптимізація процесів для зниження екологічного сліду чи покращення умов праці є частиною ESG-ребрендингу, і цифрова платформа підтримує ці зусилля. Інтеграція з ERP чи CRM дозволяє автоматично генерувати ESG-звіти, зменшуючи витрати. Платформа може відстежувати енергоспоживання чи соціальні метрики в реальному часі, що необхідно для відповідності стандартам. Модулі для постачальників забезпечують контроль за їхньою відповідністю ESG-критеріям.

Відсутність сайту та платформи суперечить сучасним ринковим трендам, де цифрова трансформація є передумовою для ESG-стратегій. Компанії без цифрової присутності сприймаються як менш інноваційні, втрачають доступ до молодшої аудиторії та ускладнюють відповідність регуляторним вимогам,

наприклад, обов'язковій ESG-звітності в ЄС. Для ТОВ «Перемога України» сайт може демонструвати внесок у розвиток громади, платформа - ініціативи зі сталого землеробства, а звітність про управління - зміцнити довіру інвесторів.

Отже, сайт і цифрова платформа є критично важливими для ребрендингу ТОВ «Перемога України» на основі ESG-принципів, оскільки забезпечують прозорість, взаємодію зі стейкхолдерами, зміцнення репутації, залучення інвестицій, автоматизацію процесів і відповідність ринковим трендам. Без них ребрендинг ризикує залишитися декларативним, не досягаючи цілей сталого розвитку. Рекомендується розробити сайт із базовим функціоналом (звіти, інформація про ESG) і платформу з модулями для стейкхолдерів, що гарантує успішну інтеграцію ESG-принципів.

Розробка сайту та цифрової платформи включає етапи аналізу, дизайну, програмування, тестування, запуску та підтримки. Витрати на проходження цих етапів представлену у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Початкові витрати на розробку сайту та цифрової платформи
ТОВ «Перемога України»

Етап	Витрати, грн	Опис
Аналіз і планування	73250	Дослідження потреб стейкхолдерів, консультації, шаблонні рішення.
Дизайн і UX/UI	92675	Адаптивний дизайн із частковим використанням готових шаблонів.
Програмування	412890	Базовий сайт (WordPress) + проста платформа (CRM, звітність).
Тестування та запуск	67430	Тестування безпеки та функціоналу для базових функцій.
Додаткові витрати	28755	Домен, початковий хостинг, базові ліцензії.
Всього	675000	

Джерело: розраховано автором

Економічна ефективність проекту оцінюється через прямі та непрямі вигоди, враховуючи фінансові показники компанії:

Збільшення доходу за рахунок того, що сайт із функцією онлайн-продажів сприятиме розширенню ринків збуту через вихід на регіональні та міжнародні ринки. Зростання доходу на 2% становить 1527700 грн на рік.

Додатковий дохід і економія витрат збільшують валовий прибуток, але чистий прибуток залежить від оподаткування та інших витрат. Маржа чистого прибутку компанії складає близько 5,5%, виходячи з даних 2024 року, застосовується до додаткового доходу.

Скорочення витрат відбувається за рахунок автоматизації комунікацій (CRM, чат-боти) та маркетингу (цифрові канали замість офлайн-реклами), що сприяє скороченню витрат на збут та адміністративних витрат. Загальні витрати на збут і адміністративні витрати у 2024 році становили 7287000 грн. Економія 7% становить 510090 грн на рік.

Таблиця 3.4

Розрахунок річних витрат на підтримку сайту та цифрової платформи
ТОВ «Перемога України»

Категорія	Витрати (грн/рік)	Опис
Хостинг і домен	16200	VPS-хостинг (15750 грн), продовження домену (450 грн).
Технічна підтримка	38850	Виправлення помилок, оновлення CMS/CRM (33600 грн), термінові задачі (5250 грн).
Оновлення контенту	35550	Робота контент-менеджера (32400 грн), переклад звітів (3150 грн).
Оновлення функціоналу	27000	Невеликі доопрацювання платформи, оновлення плагінів (2,5 год/місяць).
Забезпечення безпеки	7000	SSL-сертифікат (1750 грн), резервне копіювання та моніторинг (5250 грн).
Загалом	124600	

Джерело: розраховано автором

Грошовий потік дорівнює 469513 грн/рік (приріст прибутку від додаткового доходу 84023 грн, економія витрат 510090 грн, річні витрати на підтримку 124600 грн).

Платформа може включати модулі для звітування за ESG, що підвищить довіру інвесторів і партнерів. Це може призвести до залучення контрактів або фінансування на 1–2 млн грн у перспективі 2–3 років.

Непрямими вигодами є покращення репутації через прозорість і відповідність принципам відповідального управління бізнесом, посилення лояльності клієнтів завдяки зручному інтерфейсу, зниження репутаційних ризиків.

Таблиця 3.5

Розрахунок показників економічної ефективності впровадження сайту та цифрової платформи ТОВ «Перемога України»

Показник	Значення	Опис
Чистий приведений дохід	379475	Сума дисконтованих грошових потоків (469513 грн/рік, 16%) за 3 роки мінус витрати (950000 грн). Позитивне значення підтверджує вигоду.
Період окупності	1,44 роки	Час, необхідний для повернення інвестицій за приріст прибутку.
Рентабельність інвестицій	208.7 %	Співвідношення чистого прибутку за 3 роки до витрат. Вказує на високу прибутковість проєкту.
Внутрішня норма дохідності (IRR)	~47–48%	Ставка, за якої NPV = 0. Перевищує ставку дисконту (16%), що підтверджує привабливість проєкту.

Джерело: розраховано автором

Одночасно потрібно зазначити, що реалізація заходу у кризових умовах пов'язана з низкою ризиків, які можуть вплинути на його успішність (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Оцінка ризикованості впровадження сайту та цифрової платформи ТОВ
«Перемога України»

Категорія ризику	Опис	Ймовірність	Вплив	Заходи мінімізації
Фінансові	Перевищення витрат на розробку чи підтримку, нижчий приріст прибутку.	Середня	Помірний	Контракт із фіксованою ціною. Використання готових платформ (WordPress, Bitrix24). Пілотне тестування для підтвердження доходу.
Ринкові	Низький попит на цифровий контент,	Середня	Помірний	Дослідження потреб стейкхолдерів. Простий інтерфейс українською. Орієнтація на міжнародних партнерів.
Технічні	Помилки в розробці, збої, проблеми з безпекою.	Низька–середня	Помірний	Вибір досвідченого підрядника. Достатній бюджет на тестування. Надійний хостинг.
Репутаційні	Недостатня відповідність ESG-звітності.	Низька	Помірний–критичний	Достовірні ESG-звіти. Залучення консультанта з ESG. Публікація перевірених даних.
Регуляторні	Зміни в законодавстві щодо ESG чи кібербезпеки.	Низька	Незначний	Розробка з урахуванням стандартів. Моніторинг законодавчих змін.

Джерело: сформовано автором

Обґрунтований захід є низько до середньоризикованим завдяки низьким витратам, швидкій окупності, консервативному прогнозу доходу та відповідності ESG-трендам. Основні ризики мають помірний вплив і можуть бути мінімізовані через дослідження, прозорість і якісну розробку. Проєкт залишається привабливим для реалізації.

Висновки до розділу 3

У сучасних умовах, коли очікування споживачів постійно змінюються, а конкуренція посилюється, ребрендинг на основі ESG-принципів є стратегічним кроком для ТОВ «Перемога України». Такий підхід дозволяє адаптуватися до криз, зберегти конкурентоспроможність і відповідати вимогам суспільства, інвесторів та регуляторів. Створення сайту та цифрової платформи є низько до середньоризикованим заходом завдяки помірним витратам, швидкому поверненню інвестицій і відповідності глобальним трендам сталого розвитку. Цифрова присутність забезпечує прозорість, зміцнює репутацію та сприяє залученню партнерів, особливо на ринках ЄС, де попит на органічну продукцію зростає. Основні ризики мають помірний вплив і можуть бути нівельовані.

Стратегічна цінність ребрендингу полягає у формуванні бренду, який асоціюється з інноваційністю, екологічною свідомістю та соціальною відповідальністю. Завдяки впровадженню сталих практик і прозорій комунікації бізнес-структура не лише відповідає сучасним вимогам споживачів і інвесторів, але й створює передумови для довгострокового розвитку. Ребрендинг дозволить бізнес-структурі вирізнятися серед конкурентів, зміцнюючи імідж як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках.

ВИСНОВКИ

Дослідження дозволило комплексно проаналізувати роль і значення ребрендингу як стратегічного інструменту забезпечення стійкості та конкурентоспроможності бізнес-структури в умовах кризи. У сучасному світі, де економічні, соціальні та екологічні виклики стають дедалі більш складними, інтеграція принципів екологічності, соціальної відповідальності та належного врядування у процес ребрендингу є не лише актуальним, але й необхідним кроком для організацій, які прагнуть не тільки вистояти в кризових умовах, але й забезпечити довгостроковий розвиток.

У роботі проаналізовано теоретичні засади ESG-моделі, визначено її значення в сучасному корпоративному управлінні, а також обґрунтовано роль ESG-факторів у процесі формування нової стратегії. Інтеграція ESG-принципів у ребрендинг сприяє формуванню позитивного іміджу організації та підвищенню її репутації серед споживачів та партнерів. Екологічна складова дозволяє бізнес-структурі відповідати глобальним трендам сталого розвитку, знижуючи вплив на довкілля та впроваджуючи інноваційні рішення. Соціальна відповідальність передбачає підтримку громад, створення безпечних і комфортних умов праці. Належне врядування забезпечує прозорість, етичність і відповідність діяльності організації міжнародним стандартам, що є особливо важливим у кризових умовах.

У контексті антикризового управління ребрендинг на основі ESG-принципів виступає як інструмент стратегічної трансформації, який дозволяє не лише подолати поточні виклики, але й закласти основу для майбутнього зростання. Дослідження показало, що ключовим фактором успіху є гнучкість і адаптивність бізнесу до змін, використання аналітичних інструментів для оцінки ринкових трендів, а також створення чіткої стратегії комунікації, яка відображає цінності бізнес-структури та її прихильність до ESG-принципів.

Кризові умови вимагають від організації швидкого реагування та здатності адаптуватися до нових реалій. Ребрендинг, орієнтований на ESG-принципи, дозволяє не лише мінімізувати негативний вплив криз, але й перетворити їх на можливості для розвитку.

Для дослідження було обрано ТОВ «Перемога України». Надано загальну характеристику організації. Проведено SWOT-аналіз, результати якого дозволили виокремити серед сильних сторін організації досвід в агробізнесі, високий попит на сільськогосподарську продукцію. Серед слабких сторін відзначено високу залежність від погодних умов. Основною можливістю є розширення переробки продукції, а загрозою – кліматичні зміни.

Проведено PEST-аналіз, відповідно до результатів якого в категорії «Політика» найголовнішим визначено регулювання земельного ринку та законодавчі ініціативи. У категорії «Економіка» - вартість ресурсів та їхній вплив на собівартість виробництва. У категорії «Соціум» суттєвим є збільшення обізнаності про екологічні та здорові продукти. У категорії «Технології» важливим є покращення логістичних рішень для зберігання та транспортування продукції.

У рамках антикризового управління ребрендинг набуває ключового значення як інструмент відновлення довіри та зміцнення репутації.

Ребрендинг бізнес-структури на основі ESG-принципів є стратегічно виправданим і економічно обґрунтованим рішенням, яке дозволяє їй не лише успішно долати кризові виклики, але й трансформуватися в інноваційного лідера агросектору, що відповідає сучасним глобальним стандартам сталого розвитку. Проведений аналіз підтвердив, що інтеграція екологічних, соціальних і управлінських ініціатив у бренд-стратегію створює потужну основу для зміцнення ринкових позицій, підвищення довіри стейкхолдерів і забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

Ключові ініціативи ребрендингу охоплюють широкий спектр заходів, спрямованих на екологічну сталість, соціальну відповідальність і ефективне врядування. Впровадження органічного землеробства, біогазових установок,

систем рециркуляції води, зелених зон і технологій точного землеробства дозволить бізнес-структурі мінімізувати вплив на довкілля, оптимізувати використання ресурсів і відповідати міжнародним стандартам. Соціальні програми, зокрема освітній агрохаб, підтримка ВПО, ветеранів і жінок, організація ярмарків, фестивалів і кооперативів, сприятимуть розвитку місцевих громад, зміцненню соціальних зв'язків і залученню молодих кадрів до агросектору. Партнерства з міжнародними організаціями, такими як FAO, а також місцевими кооперативами й університетами, відкриють доступ до нових ринків, знань і фінансових ресурсів, що підсилять імідж бізнес-структури як відповідального гравця. Інноваційний підхід є наріжним каменем ребрендингу.

Співпраця зі стейкхолдерами відіграє ключову роль у формуванні нового іміджу бізнес-структури. Активна взаємодія з місцевими громадами через освітні та соціальні проєкти підвищить лояльність і довіру, що є особливо важливим у кризовий період, коли соціальна напруга може створювати виклики для бізнесу. Міжнародні партнерства забезпечать доступ до передового досвіду й ресурсів, тоді як кооперативи оптимізують логістичні процеси, сприяючи економії та ефективності.

Для ТОВ «Перемога України», сільськогосподарського підприємства, ребрендинг через інтеграцію ESG-практик є не лише реакцією на зовнішні виклики, але й можливістю залучити нових партнерів, вийти на міжнародні ринки та закріпити позиції лідера сталого розвитку. Цифрові інструменти, такі як сайт і цифрова платформа, відіграють ключову роль у реалізації ESG-ребрендингу. Вони забезпечують прозорість через публікацію ESG-звітів, сприяють ефективній взаємодії зі стейкхолдерами завдяки модулям зворотного зв'язку, зміцнюють репутацію через сучасний дизайн і демонстрацію досягнень, залучають інвесторів за допомогою інтерактивних метрик і оптимізують процеси шляхом інтеграції з ERP чи CRM-системами. Відсутність таких інструментів суперечить сучасним ринковим трендам і може послабити ефективність ребрендингу. Економічна ефективність заходу зі створення цифрової платформи є високою завдяки помірним витратам, швидкому поверненню інвестицій і

значній рентабельності. Захід передбачає зростання доходу, економію витрат, залучення нових контрактів і покращення репутації. Основні ризики, такі як обмежений місцевий попит чи репутаційні виклики, мають помірний вплив і можуть бути мінімізовані через ретельне планування та прозорість.

Ребрендинг ТОВ «Перемога України» на основі ESG-принципів є стратегічним кроком для зміцнення конкурентоспроможності та відповідності глобальним трендам сталого розвитку. Цифрова платформа забезпечує прозорість, взаємодію та репутаційні переваги, що є ключовим для успіху. Рекомендується провести аналіз потреб стейкхолдерів на етапі планування, щоб адаптувати платформу до їхніх очікувань, знизити ринкові та репутаційні ризики й гарантувати ефективність ESG-ініціатив, таких як органічне землеробство чи соціальні проєкти.

Ребрендинг бізнес-структури закладає міцний фундамент для сталого розвитку, трансформуючи її в бренд, який асоціюється з інноваціями, екологічною свідомістю та соціальною цінністю. Вищенаведене дозволить не лише конкурувати на внутрішньому ринку, але й успішно виходити на міжнародні ринки, відповідаючи глобальним трендам і очікуванням сучасного суспільства.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Боголюбов В.М. та ін. Стратегія сталого розвитку: підручник / [В.М.Боголюбов, М.О. Клименко, Мельник Л.Г., О.О. Ракоїд]. За редакцією професора В.М. Боголюбова. Київ: ВЦ НУБПУ, 2018. 446 с.
2. Бренд-менеджмент: теорія і практика: навч. посібн. Укл.: І.В. Струтинська. Тернопіль: Прінт-офіс. 2015. 204 с.
3. Варналій З.С., Васильців Т.Г., Лупак Р.Л., Білик Р.Р. Бізнес-планування підприємницької діяльності: навч. посіб. Чернівці: Технодрук, 2019. 264 с.
4. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: навч. посібн. Київ: ЦУЛ, 2013. 504 с.
5. Впровадження практики ESG в діяльність українських компаній у воєнний період. URL: http://bses.in.ua/journals/2023/84_2023/8.pdf
6. Григорчук Т.В. Брендінг: навч. посібн. Київ: КНУКім. 2019. 163 с.
7. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 3 // Редкол.: С.В. Мочерний (відп. ред) та ін. Київ: Видавничий центр «Академія», 2002. 952 с.
8. Економіка підприємства: навч. посібн. / О.І. Лисак, Л.О. Андреева, Л.О. Болтянська. Мелітополь: Люкс. 2020. 668 с.
9. Інкorporація ESG-критеріїв у діяльність компаній у контексті їх інвестиційного скринінгу. URL: <file:///C:/Users/acer/Downloads/285055-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-657351-2-10-20230724.pdf>
10. Кібік О.М., Корнілова О.В., Кузнецова Л.В. Відповідальність економічних агентів у процесі забезпечення сталого розвитку цифрового суспільства. *Журнал «Наукові інновації та передові технології» (Серія «Управління та адміністрування», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Психологія», Серія «Педагогіка»)*. 2024. № 9(37). С. 197-208.
11. Кібік О.М., Сіянко П.В., Лазаренко С.В. Відповідальне управління

проектами в умовах невизначеності. *Журнал «Наукові інновації та передові технології»* (Серія «Управління та адміністрування», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Психологія», Серія «Педагогіка»). 2024. № 12(40). С. 257-258.

12. Кендюхов, О. В. Антикризове управління підприємством: теорія і практика. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021.

13. Ковальов А.І., Кічук Н. В., Захарченко Н.В., Клевцевич Н.А., Горбаченко С. А. Антикризове управління бізнесом: навч. посібн. Одеса: ОНЕУ, 2022. 182 с.

14. Клімова І.О., Архипова Т.В., Тарасов І.Ю. Маркетинг та брендинг регіонів. *Наукові перспективи*. 2023. №5 (35). С 386-401.

15. Любчук В. Бренд-менеджмент як вид управлінської діяльності. *Соціологічні студії*. 2020. №1 (16). С. 57 - 63.

16. Махнуша С.М., Олейник О.В. Ребрендинг як засіб тривалого існування компанії на ринку. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 3. т. 2. С. 143-150.

17. Параметричні характеристики сталого розвитку підприємства. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2022/4.pdf

18. Положення про кваліфікаційну роботу здобувачів, що отримують освіту на бакалаврському та магістерському рівнях зі спеціальності 073 «Менеджмент» / За заг. редакцією д.ю.н., проф. Ульянової Г.О. Укладачі: д.е.н., проф. Кібік О.М., к.е.н., доц. Котлубай В.О. Національний університет «Одеська юридична академія». Одеса, 2024. 30 с.

19. Ребрендинг торгової марки на споживчому ринку. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/b42804e5-2c1a-4bc2-883d-87212f1a7847/content>

20. Ребрендинг, необхідність та мета. URL: <http://elar.tsatu.edu.ua/bitstream/123456789/9059/1/5.PDF>

21. Ребрендинг як інструмент для перспективних змін бренду. URL: https://stud.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/21172/1/APSD_2022_V2_P296-

[300.pdf](#)

22. Ребрендинг як напрям маркетингової стратегії підприємства. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1999>.
23. Ребрендинг як складова маркетингової стратегії підприємства. URL: <https://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/425/421>.
24. Репозиціонування і ребрендинг. URL: https://stud.com.ua/67256/marketing/repozitsionuvannya_rebranding
25. Розробка та реалізація стратегічних рішень в умовах змін: навч. посіб. [Електронне видання] / О. М. Кібік, В. О. Котлубай, К. Белоус, О. В. Корнілова, Н. Ю. Калмикова, Л. В. Кузнецова. Одеса : Фенікс, 2024. 216. URL: <https://doi.org/10.32837/11300.28081>
26. Сталлий розвиток підприємства: сутність поняття, перспективи та перешкоди. URL: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/download/404/389/841>
27. Степаненко Т.О. Теоретичні та методичні засади сталого розвитку підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Том 31 (40). № 6. С. 136-141.
28. Стратегічний менеджмент. Антикризове управління: практикум [Електронне видання] / О. Кібік, В. Котлубай, О. Корнілова, В. Добровольська, Н. Калмикова ; Нац. ун-т «Одеська юрид. академія». Одеса: Фенікс, 2024. 106 с. URL: <https://hdl.handle.net/11300/28717>.
29. Стратегічні аспекти формування систем антикризового управління підприємством. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/9_2021/4.pdf
30. Стратегія сталого розвитку: Європейські горизонти [Електронний ресурс]: гідручник / І.Л. Якименко, Л.П. Петрашко, Т.М. Димань, О.М. Салавор, Є.Б. Шаповалов, М.А. Галабурда, О.В. Нічик, О.В. Мартинюк. Київ: НУХТ. 2022. 337 с.
31. Смерічевський С.Ф., Петропавловська С.Є. Бренд-менеджмент: навч.посібник. Київ: НАУ, 2019. 155 с.
32. Сутність брендингу та його роль у забезпеченні

- конкурентоспроможності підприємства. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2019/158.pdf
33. Теоретичні та методичні засади сталого розвитку підприємства. URL: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31_70_6/25.pdf
34. Телетов О.С., Колосок С.І. Особливості брендингу на підприємствах легкої промисловості. Економічні проблеми сталого розвитку: збірник тез доповідей науково-технічної конференції викладачів, співробітників і студентів. Суми, Вид-во СумДУ, 2006. С. 101-102.
35. Товариство з обмеженою відповідальністю «Перемога України». URL: <https://clarity-project.info/smida/00855380?year=2020>.
36. Управління стратегічними змінами: навч. посіб./ Приймак Н.С. Кривий Ріг: ДонНУЕТ. 2020. 131 с.
37. Формування системи антикризового управління підприємством. URL: https://www.khadi.kharkov.ua/fileadmin/P_vcheniy_secretar/%D0%90%D0%92%D0%A2%D0%9E%D0%9C_%D0%A2%D0%A0%D0%90%D0%9D%D0%A1%D0%9F/%D0%95%D0%90%D0%A2/2021/robotu_zaproshenuh/%D0%90%D0%A2_%D0%95%D0%90%D0%A2_Antikrizove_upravlinnya.pdf
38. Чандрян Наїр. Держава сталого розвитку. Київ: Наш формат, 2020. 288 с.
39. Що таке ребрендинг і в яких випадках він потрібен компанії або продукту. URL: <https://ag.marketing/blog/shcho-take-rebrendynh/>
40. Що таке ребрендинг і для чого він потрібен компанії? URL: <https://interkassa.com/blog/shcho-take-rebrendynh-i-dlia-choho-vin-potribnyi-kompanii>
41. Що таке ESG- принципи і чому компаніям важливо їх дотримуватися URL: <https://fintechinsider.com.ua/shho-take-esg-pryncypy-i-chomu-kompaniyam-vazhlyvo-yih-dotrymuvatysya/>.
42. Burnes B. Kurt Lewin and the planned approach to change: a re-appraisal. *Journal of Management studies*. 2004. No. 41 (6). P. 977-1002.

URL:<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1467-486.2004.00463.x>

43. Europe 2020. A strategy for smart, sustainable and inclusive growth. Brussels, 3.3.2010. COM (2010). 2020.

44. Bayer closes Monsanto acquisition. URL: https://www.bayer.com/media/en-us/bayer-closes-monsanto-acquisition/?utm_source=chatgpt.com.

45. Cargill. URL: <https://latifundist.com/kompanii/1363-cargill>.