

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

**ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ  
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**

**на тему: « МАРКЕТИНГОВЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СПОЖИВЧОГО  
БРЕНДУ ПІДПРИЄМСТВА ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ НА НОВОМУ  
РИНКУ »**

**здобувача освіти за ОС «магістр»  
заочної форми навчання**

**галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»  
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»  
освітньо-професійна програма  
«МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ І АДМІНІСТРУВАННЯ»**

**ФУТИМИ КАТЕРИНИ АРТУРІВНИ**

**Науковий керівник:  
к.е.н., доцент  
Фірсова Світлана Германівна**

Рекомендовано до захисту  
на засіданні кафедри менеджменту  
інноваційної та інвестиційної діяльності  
протокол № 14 від 14 травня 2026 р.

В. о. завідувача кафедри  
\_\_\_\_\_ доцент Фірсова С.Г.

**Київ – 2026**

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП .....</b>	<b>7</b>
<b>РОЗДІЛ 1 .....</b>	<b>13</b>
<b>ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БРЕНДУ ПІДПРИЄМСТВА ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ НА НОВОМУ РИНКУ .....</b>	<b>13</b>
<b>1.1. Сутність та концепції маркетингового управління розвитком     споживчого бренду підприємства харчової промисловості на новому ринку     .....</b>	<b>13</b>
<b>1.2. Інструменти та моделі бренд-менеджменту .....</b>	<b>22</b>
<b>РОЗДІЛ 2 .....</b>	<b>34</b>
<b>ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ ВИВЕДЕННЯМ БРЕНДУ QUALIKO ПРАТ «МХП» НА РИНОК ГРУЗІЇ ...</b>	<b>34</b>
<b>2.1. Діагностика позицій бренду Qualiko підприємства ПрАТ «МХП»     на новому споживчому ринку .....</b>	<b>34</b>
<b>2.2. Маркетинговий аудит системи управління виведенням бренду     Qualiko на ринок Грузії .....</b>	<b>45</b>
<b>РОЗДІЛ 3 .....</b>	<b>56</b>
<b>МАРКЕТИНГОВА ПРОГРАМА РОЗВИТКУ БРЕНДУ QUALIKO ПРАТ «МХП» НА НОВОМУ СПОЖИВЧОМУ РИНКУ.....</b>	<b>56</b>
<b>3.1 Обґрунтування стратегічного маркетингового плану розвитку     бренду Qualiko ринку Грузії .....</b>	<b>56</b>
<b>3.2. Оцінювання ефективності маркетингового плану розвитку     бренду Qualiko на новому споживчому ринку .....</b>	<b>67</b>
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>79</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>	<b>83</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>86</b>
<b>АНОТАЦІЇ .....</b>	<b>89</b>

**Київський національний університет імені Тараса Шевченка**  
**Економічний факультет**  
**Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності**

*"Затверджую"*

В. о. завідувача кафедри менеджменту інноваційної та  
інвестиційної діяльності, доц. Фірсова С.Г.  
«11» вересня 2025 р.

**ЗАВДАННЯ**  
**на кваліфікаційну роботу магістра**  
**здобувача освіти за ОС «магістр» заочної форми навчання**  
**галузь знань 07 «Управління та адміністрування»**  
**спеціальність 073 «Менеджмент»**  
**ОПП «Менеджмент організацій і адміністрування»**

**ФУТИМИ КАТЕРИНИ АРТУРІВНИ**

**1. Тема роботи: «МАРКЕТИНГОВЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СПОЖИВЧОГО БРЕНДУ ПІДПРИЄМСТВА ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ НА НОВОМУ РИНКУ »**

затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 11.09.2025, протокол №2,  
редакційно уточнена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 03.04.2026, протокол №12

**2. Строк завершення роботи: 05.05.2026**

**3. Попередній захист роботи: квітень 2026 р.**

**4. Предмет дослідження:** теоретичні основи, інструменти та практичні механізми маркетингового управління розвитком бренду компанії на новому ринку (на прикладі бренду Qualiko ПрАТ «МХП» на ринку Грузії).

**5. Об'єкт дослідження:** маркетингова діяльність ПрАТ «МХП» у контексті розвитку міжнародного бренду Qualiko на новому ринку.

**6. Мета і завдання дослідження:**

**Мета** – на основі теоретичного узагальнення концепцій бренд-менеджменту та аналізу маркетингової діяльності ПрАТ «МХП» розробити маркетингову програму розвитку бренду Qualiko на ринку Грузії з обґрунтуванням стратегічних рішень, фінансових прогнозів та системи контролю ефективності..

**Завдання:** *(формулюємо за відповідними параграфами магістерської роботи)*

6.1. систематизувати теоретичні концепції та підходи до маркетингового управління розвитком бренду на новому ринку;

6.2. дослідити інструменти та моделі бренд-менеджменту: бренд-капітал, STP-модель, EPRG-орієнтацію та стратегію глокалізації;

6.3. провести маркетингову характеристику ринку курятини Грузії та визначити поточні позиції бренду Qualiko;

6.4. здійснити діагностику системи управління брендом Qualiko та оцінити потенціал його розвитку на новому споживчому ринку

6.5. обґрунтувати стратегічні рішення щодо STP, позиціонування та комплексу маркетингу бренду Qualiko;

6.6. розробити маркетинговий план розвитку бренду Qualiko на новому ринку з прогнозом продажів, бюджетом, розрахунком ROI та системою KPI.

### Календарний план виконання завдання

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання
1.	Вибір теми магістерської роботи	червень 2025
2.	Затвердження теми магістерської роботи	вересень 2025
3.	Ознайомлення з науково-інформаційними джерелами за обраним напрямом досліджень, виявлення наукової проблематики та формування бібліографії магістерської роботи	вересень – грудень 2025
4.	Підготовка тексту доповіді для участі у науковій конференції, підготовка й опублікування тез у матеріалах наукової (науково-практичної) конференції та наукової статті за обраним напрямом досліджень	жовтень 2025 – березень 2026
5.	Розробка плану магістерської роботи, визначення об'єкта, предмета, мети і завдань дослідження. Розробка завдань та графіку виконання кваліфікаційної роботи магістра. Узгодження їх із науковим керівником кваліфікаційної роботи магістра	січень – лютий 2026
6.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над першим розділом. Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	січень – лютий 2026
7.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом. Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	березень 2026
8.	Підготовка третього (конструктивного) розділу	березень – квітень 2026
9.	Консультація з приводу оформлення роботи	квітень 2026
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	квітень 2026
11.	Передзахисти магістерської роботи	березень - квітень 2026
12.	Усунення зауважень, які були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	до 05.05.2026
13.	Завершення написання магістерської роботи і подача науковому керівникові для підготовки відгуку	06.05.2026
14.	Перевірка роботи на текстові збіги	07-08.05.2026
15.	Зовнішнє рецензування магістерської роботи	травень 2026
16.	Рекомендація магістерської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	травень 2026

**Науковий керівник**

**доц. Світлана Германівна**

**Здобувач освіти**

**Катерина Футима**

## ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

У магістерській роботі вжито специфічну термінологію та скорочення, які наведено нижче.

BHT	Brand Health Tracking — дослідження стану бренду (маркетингове)
BRC	British Retail Consortium — міжнародний стандарт харчової безпеки
B2B	Business-to-Business — модель ділових відносин між компаніями
B2C	Business-to-Consumer — модель відносин «бізнес — споживач»
CAGE	Cultural, Administrative, Geographic, Economic — модель аналізу ринкової дистанції (Гемаватт)
CAA	Caucasus and Adjacent Areas — регіональний кластер МХП (Кавказ та суміжні ринки: СНД, Центральна Азія, Азія, Африка, Америка)
CBBE	Customer-Based Brand Equity — споживчий бренд-капітал (модель Келлера)
EPRG	Ethnocentric, Polycentric, Regiocentric, Geocentric — модель управлінської орієнтації міжнародних компаній
ER	Engagement Rate — рівень залученості аудиторії у digital-каналах
FAO	Food and Agriculture Organization of the United Nations — Продовольча та сільськогосподарська організація ООН
GEL	Georgian Lari — грузинський ларі (національна валюта Грузії)
ГВЗТ	Глибока та всеохопна зона вільної торгівлі між Україною та ЄС/Грузією

HACCP	Hazard Analysis and Critical Control Points — міжнародний стандарт аналізу ризиків харчової безпеки
HoReCa	Hotels, Restaurants, Catering — сектор готельно-ресторанного бізнесу та кейтерингу
IQF	Individually Quick Frozen — технологія швидкого заморожування поштучно
ISO	International Organization for Standardization — міжнародний стандарт якості
KPI	Key Performance Indicators — ключові показники ефективності
MHP SE	Myronivsky Hliboproduct Societas Europaea — холдингова компанія групи МХП
NPS	Net Promoter Score — індекс лояльності споживачів та партнерів
POS	Point of Sale — матеріали та заходи у точці продажу
ROI	Return on Investment — рентабельність інвестицій
ROMI	Return on Marketing Investment — рентабельність маркетингових інвестицій
SKU	Stock Keeping Unit — одиниця обліку товарних позицій в асортименті
SMM	Social Media Marketing — маркетинг у соціальних мережах
STP	Segmentation, Targeting, Positioning — сегментація, таргетування, позиціонування
TOM	Top-of-Mind — перша спонтанна згадка бренду при опитуванні
USD	United States Dollar — долар США

## ВСТУП

В умовах посилення глобальної конкуренції та прискорення процесів інтернаціоналізації харчової промисловості здатність підприємства формувати і розвивати сильні міжнародні бренди перетворюється на вирішальний чинник довгострокової конкурентоспроможності. Для українських агропромислових компаній, що активно здійснюють експортну діяльність в умовах воєнної економіки та прагнуть зміцнити позиції на нових ринках, питання маркетингового управління розвитком брендів набуває особливої стратегічної ваги.

Питання маркетингового управління розвитком споживчого бренду на новому ринку є актуальним як для теорії маркетингового менеджменту, так і для практики вітчизняних підприємств харчової промисловості. З теоретичної точки зору, незважаючи на значну кількість праць із маркетингу та бренд-менеджменту, питання системного управління брендом саме підприємства харчової промисловості на новому ринку — з урахуванням галузевої специфіки (короткий купівельний цикл, культурна обумовленість харчових уподобань, роль сертифікатів безпеки, домінуюча роль дистрибуційних каналів) — залишається недостатньо дослідженим у вітчизняній науковій літературі.

З практичної точки зору стрімке зростання конкурентного тиску на українських ринках збуту в умовах воєнної економіки спонукає вітчизняні агропромислові підприємства активніше розвивати присутність на нових зарубіжних ринках. При цьому перехід від моделі постачальника сировини до власника впізнаваного споживчого бренду з преміальним позиціонуванням є принциповою стратегічною зміною, що вимагає системного підходу до управління: від аналізу ринкової дистанції та діагностики бренду до розробки фінансово обґрунтованих маркетингових програм із прозорою системою KPI.

ПрАТ «МХП» — один із найбільших виробників курятини в Європі — є показовим прикладом компанії, що послідовно трансформує модель присутності на нових ринках: від операційного постачальника сировини до власника міжнародного бренду Qualiko, представленого у понад 80 країнах світу. Разом із

тим ефективність цієї трансформації потребує системного маркетингового управління: обґрунтованого позиціонування, адаптованого комплексу маркетингу, фінансово обґрунтованих планів розвитку бренду та механізмів вимірювання результативності бренд-інвестицій.

Але МХП — це не просто «великий виробник». Це компанія, яка пройшла один із найскладніших шляхів у харчовому бізнесі: від постачальника сировини до власника споживчого бренду. Це як перейти від продажу пшениці до продажу хліба власної марки з рецептом прабабусі на упаковці. Два абсолютно різних бізнеси — хоча пшениця та сама [43; 44].

Якісний стрибок у розвитку МХП відбувся завдяки зосередженню на вертикальній інтеграції: від власного зерновиробництва і виробництва комбікормів до переробки, пакування та дистрибуції. Сьогодні холдинг об'єднує понад 38 000 співробітників, управляє кількома птахівничими комплексами та переробними заводами і щорічно виробляє понад 700 тис. тонн курячої продукції. Консолідована виручка МНР SE у 2024 році перевищила 2,2 млрд USD, з яких значна частка формується за рахунок експорту [43; 44].

Актуальність дослідження визначається кількома взаємопов'язаними факторами. З одного боку, для ПрАТ «МХП» розвиток споживчого бренду Qualiko на нових ринках є стратегічним пріоритетом: холдинг послідовно реалізує перехід від моделі commodity-експортера до власника міжнародних споживчих брендів. З іншого боку, ринок Грузії є показовим прикладом нового ринку з відносно низькою культурною дистанцією, але значними комунікаційними та дистрибуційними можливостями для розвитку. Таким чином, кейс Qualiko у Грузії має не лише прикладне значення для конкретної компанії, а й теоретичне — як модельний приклад маркетингового управління розвитком споживчого бренду підприємства харчової промисловості на новому ринку.

Бренд Qualiko є флагманським міжнародним споживчим брендом МХП, під яким реалізується охолоджена, заморожена та преміальна value-added продукція з курятини у понад 80 країнах світу. Назва Qualiko відображає ключові цінності бренду: якість (quality) і збалансоване харчування. Бренд позиціонується у

середньому та середньому-преміальному ціновому сегменті та будує свою ціннісну пропозицію на підтвердженій якості виробництва — наявності сертифікатів HACCP, BRC та ISO 9001:2015, що є стандартами ЄС у сфері харчової безпеки. Присутність Qualiko у Грузії — один із кроків у стратегічній програмі перетворення МХП на повноцінного брендового гравця регіону САА (СНД, Кавказ, Центральна Азія, Азія, Африка, Америка) [43; 44].

Ця еволюція — від курки у морозилці до бренду на полиці — відбувалася не стрибком, а послідовно. Спочатку МХП опанував логістику і митні нюанси. Потім навчився розмовляти з ритейлом і HoReCa. І лише потім — почав будувати відносини з кінцевим споживачем. Саме так, крок за кроком, і народжуються сильні міжнародні бренди у харчовій промисловості [43; 44].

На ринку Грузії бренд Qualiko вже присутній як постачальник продукції, проте переважна частина реалізується у форматі commodity — без сформованого споживчого сприйняття та чіткого позиціонування. Стратегічним завданням компанії є перехід до впізнаваного бренду з розвиненим портфелем продуктів з доданою вартістю. Саме ці аспекти визначають актуальність обраної теми дослідження.

Теоретичним і методологічним підґрунтям дослідження слугують праці провідних зарубіжних і вітчизняних науковців у сфері маркетингу та бренд-менеджменту: Р. Kotler, Д. Aaker, К. Keller, Р. Ghemawat, М. Czinkota, J. Johanson, J.-E. Vahlne, а також Л. Балабанової та інших дослідників, що сформували методологічну базу управління міжнародними брендами.

Проблематику маркетингового управління міжнародним брендом досліджували такі зарубіжні вчені: Д. Аакер (концепція бренд-капіталу), К. Келлер (модель CBBE та Brand Health Tracking), П. Гемаватт (модель CAGE та дистанція між ринками), Г. Перлмуттер (EPRG-орієнтація міжнародних компаній), Т. Левітт (глобалізація ринків та стандартизація), Й. Йоханссон та Й.-Е. Вальне (Uppsala model поступової інтернаціоналізації), Р. Робертсон (концепція глокалізації). Серед вітчизняних дослідників проблеми маркетингового управління брендом аналізувались у роботах Л. Балабанової, О. Гнатенко та інших. Водночас

комплексні дослідження, що поєднують галузеву специфіку харчової промисловості із сучасними методами бренд-менеджменту на нових ринках, залишаються відносно нечисленними, що підкреслює наукову новизну обраного дослідження.

**Мета роботи** — теоретичне узагальнення та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення маркетингового управління розвитком бренду Qualiko ПрАТ «МХП» на новому ринку.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- 1) систематизувати теоретичні концепції та підходи до маркетингового управління розвитком бренду на новому ринку;
- 2) дослідити інструменти та моделі бренд-менеджменту: бренд-капітал, STP-модель, EPRG-орієнтацію та стратегію глокалізації;
- 3) провести маркетингову характеристику ринку курятини Грузії та визначити поточні позиції бренду Qualiko;
- 4) здійснити діагностику системи управління міжнародним брендом Qualiko та оцінити потенціал його розвитку на ринку Грузії;
- 5) обґрунтувати стратегічні рішення щодо STP, позиціонування та комплексу маркетингу бренду Qualiko;
- 6) розробити маркетинговий план розвитку бренду Qualiko на ринку Грузії з прогнозом продажів, бюджетом, розрахунком ROI та системою KPI.

**Об'єкт дослідження** — процеси маркетингового управління розвитком бренду підприємства на новому споживчий ринок

**Предмет дослідження** — теоретичні засади, інструменти та практичні механізми маркетингового управління розвитком бренду компанії ПрАТ «МХП» на новому ринку.

У процесі дослідження використано такі методи:

- системний аналіз — для розгляду маркетингового управління як багаторівневої системи та дослідження взаємозв'язків між її елементами;
- порівняльний аналіз — для зіставлення цінових позицій конкурентів та фінансових показників підприємства в динаміці;

- CAGE-аналіз — для оцінки культурної, адміністративної, географічної та економічної дистанції між Україною та Грузією;
- SWOT-аналіз — для узагальнення конкурентних переваг та визначення стратегічних можливостей бренду Qualiko;
- метод ринкового проникнення — для формування прогнозу продажів і розрахунку цільової частки ринку;
- фінансово-аналітичний метод — для розрахунку ROI маркетингових інвестицій та обґрунтування бюджету;
- кабінетні дослідження — на основі відкритої фінансової звітності МНР SE, даних Euromonitor, FAO USDA, Trademap, Geostat та галузевих аналітичних матеріалів.

Інформаційну базу дослідження становлять: консолідована фінансова звітність МНР SE за 2022–2024 роки; статистичні дані Національної служби статистики Грузії (Geostat), FAO та Trademap; відкриті маркетингові матеріали та бренд-стратегія Qualiko; наукові праці провідних фахівців у сфері маркетингу та бренд-менеджменту; нормативно-правова база у сфері міжнародної торгівлі та харчової безпеки.

Практичне значення роботи полягає в розробці конкретної маркетингової програми розвитку бренду Qualiko на ринку Грузії, що включає прогноз продажів на три роки, деталізований маркетинговий бюджет, розрахунок ROI та систему KPI для моніторингу ефективності. З метою дотримання комерційної конфіденційності окремі фінансові показники наведено в умовних одиницях зі збереженням реальних пропорцій та структури. Запропоновані підходи можуть бути використані відділами міжнародного маркетингу МХП як операційний документ при реалізації стратегії брендового розвитку, а також тиражовані на інші ринки регіону.

Структура роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У першому розділі систематизовано теоретичні основи маркетингового управління розвитком бренду на новому ринку. У другому розділі проведено аналіз маркетингової діяльності

ПрАТ «МХП» та ринкового середовища Грузії. У третьому розділі розроблено маркетингову програму розвитку бренду Qualiko з фінансовим обґрунтуванням.

Наукова новизна дослідження полягає в адаптації та синтезі класичних концепцій бренд-менеджменту (бренд-капітал за Аакером, CAGE за Гемаваттом, EPRG за Перлмуттером, глокалізація за Робертсоном) до умов управління брендом підприємства харчової промисловості на новому ринку. На прикладі бренду Qualiko ПрАТ «МХП» на ринку Грузії розроблено інтегровану маркетингову програму, що поєднує аналіз ринкового середовища, стратегічні рішення щодо STP та комплексу 7P, фінансово обґрунтований маркетинговий бюджет і п'ятирівневу KPI-систему. Такий комплексний підхід відображає реальну управлінську практику і може бути тиражований на аналогічні кейси розвитку споживчих брендів українських агропромислових підприємств на нових ринках.

## **РОЗДІЛ 1**

### **ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БРЕНДУ ПІДПРИЄМСТВА ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ НА НОВОМУ РИНКУ**

#### **1.1. Сутність та концепції маркетингового управління розвитком споживчого бренду підприємства харчової промисловості на новому ринку**

Сучасний етап розвитку харчової промисловості характеризується посиленням глобальної конкуренції та переходом підприємств від орієнтації на товарний обіг до орієнтації на управління брендовою вартістю. В умовах інтернаціоналізації бізнесу бренд перетворюється на ключовий стратегічний актив, що визначає конкурентну позицію компанії на нових ринках, формує споживчі преференції та забезпечує стійку цінову премію.

Що робить бренд у харчовій промисловості настільки важливим? Відповідь проста: дві однакові упаковки на полиці супермаркету — одна без назви, одна з брендом Qualiko. Людина бере Qualiko. Не тому що змушена — а тому що довіряє. Бренд — це обіцянка. Обіцянка смаку, якості, безпеки для родини. І за цю обіцянку людина готова платити більше, повертатися знову і рекомендувати іншим. Ось у чому магія бренду: він перетворює продукт на цінність, а ціну — на справедливую компенсацію за довіру [8].

Для розуміння природи цих змін варто звернутися до еволюції концептуальних підходів до маркетингового управління брендом у харчовій промисловості. На початковому етапі (1950–1960-ті рр.) бренд у харчовій промисловості виконував переважно ідентифікаційну функцію: назва та упаковка допомагали споживачу відрізнити продукт одного виробника від іншого на переповненій торговій полиці. Маркетингова стратегія зводилася до управління «продуктом і дистрибуцією» — забезпечення доступності та базової впізнаваності. Ринкова позиція визначалася переважно ціною та наявністю товару у точці продажу.

У 1970–1980-х роках акценти змістилися у бік управління споживчим сприйняттям. Піонерські роботи Котлера (1967, 1980) систематизували підхід до сегментації ринку та позиціонування бренду. Харчові компанії почали

усвідомлювати, що споживач купує не просто курятину чи молоко — він купує обіцянку, пов'язану з брендом: смак, безпечність, зручність, статус. Це відкрило можливість для цінової диференціації: бренди почали стягувати премію не за функціональні переваги продукту, а за емоційну цінність та довіру споживача.

Револьюційним кроком стала поява концепції бренд-капіталу у роботах Аакера (1991) та Келлера (1993), яка вперше запропонувала вимірювати бренд як стратегічний нематеріальний актив із конкретними показниками. Для харчових компаній це відкрило нову управлінську логіку: бренд не є статичним елементом маркетинг-міксу, а динамічним активом, яким можна і необхідно системно управляти, вимірюючи його стан і відстежуючи динаміку. Саме ця логіка є методологічною основою сучасного бренд-менеджменту у харчовій промисловості.

Категорія «маркетингове управління розвитком бренду на новому ринку» потребує чіткого концептуального визначення. У широкому розумінні маркетингове управління (marketing management) трактується як процес аналізу, планування, реалізації та контролю програм, спрямованих на створення, підтримку і розвиток взаємовигідних відносин із цільовими покупцями задля досягнення цілей організації [28]. Стосовно бренду на новому ринку це визначення набуває додаткового виміру: управління здійснюється в умовах нового соціокультурного, економічного та регуляторного середовища, що суттєво ускладнює прийняття маркетингових рішень.

Важливо розмежувати два суміжні поняття: «вихід на ринок» (market entry) та «розвиток бренду» (brand development). Перше описує операційні аспекти — вибір країни, митні процедури, логістичні рішення. Друге є значно складнішим управлінським процесом, що передбачає трансфер брендової ідентичності в іншу ринкову екосистему та її подальший розвиток з урахуванням поведінки споживачів, культурних кодів, конкурентної структури та каналів дистрибуції [20]. У контексті цього дослідження центральним є саме поняття розвитку бренду — як процесу цілеспрямованого нарощування бренд-капіталу на конкретному новому ринку.

Практична управлінська значимість цього розмежування полягає в тому, що воно визначає принципово різні показники успіху та відповідно різні управлінські рішення. Успішний «вихід на ринок» вимірюється наявністю логістичного маршруту, митного оформлення, договорів з дистриб'юторами, першими обсягами продажів. «Розвиток бренду» вимірюється якісно іншими показниками: рівнем впізнаваності ТОМ (Top-of-Mind), Pricing Power (готовність платити цінову премію), часткою лояльних покупців, рівнем сприйнятої якості (Quality Score). Підміна другого першим — одна з найпоширеніших стратегічних помилок підприємств харчової промисловості при виході на нові ринки: компанія досягла «присутності» (продажі є), але не «розвитку бренду» (покупець не знає та не обирає свідомо).

Ця відмінність безпосередньо стосується ситуації Qualiko у Грузії. У базовій категорії курятини МХП присутній на ринку як постачальник вже кілька років, проте саме в ролі commodity, а не бренду. Дослідження маркетингових показників підтверджують: рівень спонтанної впізнаваності Qualiko у загальній аудиторії залишається низьким, тоді як серед тих, хто знає бренд, конверсія у покупку є однією з найвищих на ринку. Це класичний профіль «прихованого бренду» з нереалізованим потенціалом: продуктова пропозиція вже відповідає або перевищує ринкові очікування, але комунікаційна та дистрибуційна інфраструктура ще не забезпечує систематичного доступу до цільової аудиторії.

Еволюція поглядів на маркетингове управління міжнародним брендом пройшла кілька етапів. У 1960–1980-х роках домінував підхід стандартизації: Т. Левітт (1983) обстоював ідею конвергенції споживчих смаків і переваги глобально уніфікованих стратегій як засобу зниження витрат і збереження цілісності бренду [39]. Подальші дослідження Quelch & Hoff (1986) та Douglas & Wind (1987) показали, що надмірна стандартизація знижує релевантність бренду в умовах культурних відмінностей, і оптимальним є гнучкий підхід: стандартизація стратегічного ядра при адаптації тактичних елементів. Саме цей підхід отримав назву «глокалізація» (Robertson, 1995) і сьогодні є методологічною основою управління більшістю міжнародних FMCG-брендів.

Сучасний, четвертий етап (2000-ні роки — сьогодні) характеризується цифровою трансформацією брендингу та домінуванням концепції «earned attention» — зароблена увага споживача через цінний контент є ефективнішою за купівлю рекламних контактів. Для харчових брендів це означає суттєво зрослу роль кулінарного контент-маркетингу: рецепти, відеоуроки та гастрономічні колаборації у соціальних мережах є тепер центральним, а не допоміжним інструментом брендингу. Instagram, YouTube та TikTok перетворились на основні медіаплатформи для харчових брендів, що виходять на нові ринки, а engagement rate (ER) замінив традиційний GRP як ключову метрику ефективності комунікацій. Саме ця логіка лежить в основі SMM-стратегії Qualiko для ринку Грузії.

Систематизацію теоретичних концепцій маркетингового управління розвитком бренду підприємства харчової промисловості на новому ринку подано у Додатку Б (таблиця Б.1).

Розглянемо зміст ключових концепцій детальніше в контексті їх застосування до управління міжнародним брендом.

Теорія інтернаціоналізації (Uppsala model, Johanson & Vahlne, 1977) описує вихід підприємства на зовнішні ринки як поступовий, еволюційний процес. Компанія нарощує зобов'язання на ринку в міру накопичення знань і досвіду, проходячи стадії: нерегулярний експорт → регулярний експорт через агентів → власні збутові підрозділи → виробництво на місці [20]. Ця теорія пояснює логіку розвитку більшості міжнародних FMCG-брендів, зокрема й Qualiko: від перших разових поставок курятини до системної брендової присутності у понад 80 країнах. Ключовий внесок моделі — визнання того, що знання про конкретний ринок є стратегічним ресурсом, накопичення якого визначає глибину і швидкість розвитку бренду.

Концепція бренд-капіталу (Brand Equity), розроблена Д. Аакером (1991) та розвинена К. Келлером (2013), трактує бренд як стратегічний нематеріальний актив, що формує додаткову споживчу та фінансову цінність понад функціональні характеристики продукту [24; 25]. Аакер виділяє п'ять компонентів бренд-капіталу: впізнаваність бренду (Brand Awareness), сприйнята якість (Perceived Quality),

асоціації бренду (Brand Associations), лояльність до бренду (Brand Loyalty) та інші фірмові активи (Other Proprietary Brand Assets), такі як патенти, торговельні марки та канали дистрибуції. Для управління розвитком бренду на новому ринку ця концепція є ключовою: вона дозволяє вимірювати прогрес розвитку бренду через конкретні показники (рівень знання, частота покупки, готовність платити преміум), що формують систему KPI маркетингової програми.

Концепція STP (Segmentation–Targeting–Positioning) є операційним ядром стратегічного маркетингу [28]. У міжнародному вимірі сегментація ускладнюється необхідністю враховувати не лише демографічні та поведінкові характеристики, а й культурні цінності, специфіку споживання та рівень розвитку каналів збуту конкретної країни. Вибір цільових сегментів і формування позиціонування є прямою передумовою для всіх тактичних рішень у рамках маркетингового комплексу. Для розвитку бренду на новому ринку особливо важливим є етап позиціонування: бренд повинен зайняти чітке місце у свідомості споживача, що диференціює його від локальних та інших імпортерських конкурентів.

Для підприємств харчової промисловості, що виходять на нові ринки, STP-модель є особливо критичною, оскільки харчові уподобання суттєво диференційовані за демографічними, культурними та поведінковими ознаками. Приклад Qualiko у Грузії демонструє, як правильна сегментація (три чітко визначених сегменти: Retail Premium, HoReCa, Масовий ритейл) дозволяє уникнути пастки «усереднення» — стратегії, коли бренд намагається охопити всіх і в результаті не резонує з жодним конкретним споживачем. Таргетування на Retail Premium і HoReCa як пріоритетні сегменти відповідає принципу концентрації ресурсів на найбільш привабливих можливостях.

Модель CAGE (Ghemawat, 2001) є інструментом аналізу дистанції між ринками за чотирма вимірами: культурним (Cultural), адміністративним (Administrative), географічним (Geographic) та економічним (Economic) [13]. Чим більша сукупна дистанція між країною походження та цільовим ринком, тим вищі витрати адаптації та ризики провалу. CAGE-аналіз є обов'язковим аналітичним

інструментом при обґрунтуванні вибору нового ринку та визначенні рівня необхідних змін у маркетинговому комплексі.

Практичне значення CAGE-аналізу для підприємств харчової промисловості полягає в тому, що він дозволяє системно виявити специфічні для галузі бар'єри входу. Культурна дистанція у харчовій промисловості включає не лише мову та релігію, а й харчові табу, кулінарні традиції та очікувані формати споживання. Адміністративна дистанція охоплює вимоги до сертифікації продуктів харчування, стандарти маркування та санітарні норми. Географічна дистанція у контексті харчової промисловості насамперед пов'язана з необхідністю підтримки холододового ланцюга. Економічна дистанція визначає цінову чутливість споживача та допустимий рівень цінової премії. Таким чином, CAGE у харчовій промисловості не просто оцінює загальну дистанцію між ринками, а виявляє специфічні галузеві бар'єри, що мають конкретні управлінські імплікації.

Модель EPRG (Perlmutter, 1969) описує чотири типи управлінської орієнтації підприємства стосовно нових ринків: етноцентричну (E), поліцентричну (P), регіоцентричну (R) та геоцентричну (G) [20]. Вибір між цими орієнтаціями визначає ступінь централізації маркетингових рішень та рівень автономії локальних підрозділів. Для FMCG-компаній, що присутні на десятках ринків, оптимальною є регіоцентрична орієнтація, яка поєднує ефект масштабу з локальною релевантністю.

Концепція глокалізації (Robertson, 1995; Svensson, 2001) синтезує переваги стандартизації та адаптації: стратегічне ядро бренду (позиціонування, ціннісна пропозиція, візуальна ідентичність) зберігається в незмінному вигляді на всіх ринках, тоді як тактичні елементи (мова комунікацій, медіаканали, пакування, окремі SKU) адаптуються під локальний контекст. Принцип «think global, act local» відображає сучасну парадигму управління міжнародними FMCG-брендами і є методологічною основою маркетингової програми, що розробляється у цій роботі.

Для підприємств харчової промисловості, таких як МХП, глокалізація набуває особливого значення у сфері рецептурних рекомендацій та кулінарного контенту. Грузинська кулінарна культура є самобутньою та глибоко вкоріненою:

страви на основі курятини (сациви, чахохбілі, курча-табака) є частиною національної ідентичності. Успішна глокалізація Qualiko означає не заміну цих традицій, а інтеграцію продукту в них: «Приготуй традиційне сациви з Qualiko — якість, яку ти знаєш, смак, який ти любиш». Саме така логіка лежить в основі SMM-стратегії бренду в Instagram GE та Facebook [30; 38].

Інтеграція розглянутих концепцій дозволяє сформувати цілісне розуміння маркетингового управління розвитком бренду на новому ринку як чотирирівневої управлінської системи (таблиця 1.1.2). На відміну від лінійного уявлення про розвиток бренду як послідовності кроків, ця система є циклічною: результати контрольного рівня формують вхідні дані для нового аналітичного циклу, що забезпечує безперервну адаптацію стратегії до змінних умов ринку [13; 28].

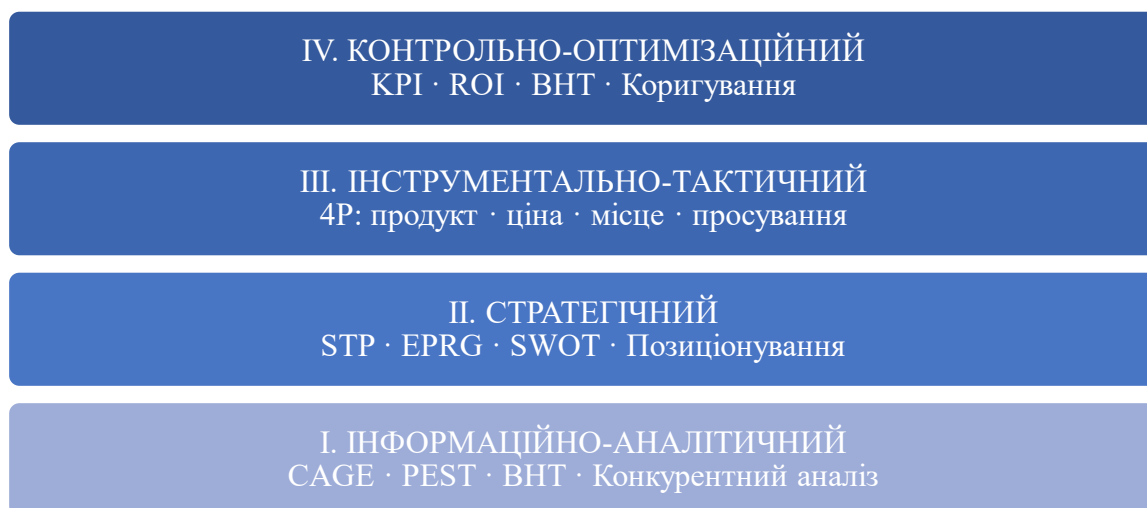


Рис. 1.1.1. Чотирирівнева система маркетингового управління розвитком споживчого бренду підприємства харчової промисловості на новому ринку

\*Розроблено автором на основі [26; 28; 33; 52]

Таблиця 1.1.2

Чотирирівнева система маркетингового управління розвитком бренду на новому ринку

Рівень системи	Зміст рівня	Ключові інструменти	Результат для Qualiko
I. Інформаційно-аналітичний	Збір і аналіз даних про ринок, конкурентів, споживачів і макросередовище	CAGE-аналіз, PEST, Brand Health Tracking, кабінетні та польові дослідження	Обґрунтований вибір Грузії як пріоритетного ринку; ідентифікація

			бар'єрів та можливостей
II. Стратегічний	Прийняття рішень щодо формату присутності, цільових сегментів і позиціонування бренду	STP-модель, EPRG-орієнтація, SWOT, модель бренд-капіталу, матриця стандартизації/адаптації	Регіоцентричний підхід, три цільові сегменти, єдине позиціонування Qualiko на ринку Грузії
III. Інструментально-тактичний	Реалізація стратегії через конкретні інструменти комплексу 4P/7P	Продуктова, цінова, дистрибуційна та комунікаційна політика; трейд-маркетинг; SMM; B2B-програми	Деталізований маркетинговий план, бюджет на 3 роки, цінова матриця, медіаплан
IV. Контрольно-оптимізаційний	Вимірювання ефективності, аналіз відхилень і коригування рішень	KPI-фреймворк (BHT, Digital, SMM), ROI/ROMI-аналіз, дашборд продажів	Система з 9 KPI, ROI ~200% у Рік 1; механізм щоквартального перегляду стратегії

\*Розроблено автором на основі [13; 20; 25; 28]

Наведена циклічна модель є методологічною основою цього дослідження і визначає логіку побудови його структури: перший розділ відповідає аналітичному та теоретичному рівням; другий — аналітичному та частково стратегічному; третій — стратегічному, тактичному та контрольному. Для підприємства харчової промисловості, що виходить на новий ринок, проходження всіх чотирьох етапів є необхідною умовою успішного брендового розвитку, оскільки кожен з них усуває специфічні ризики: аналітичний — ризик неправильного розуміння ринку; стратегічний — ризик невірної позиціонування; тактичний — ризик операційних помилок у маркетинг-міксі; контрольний — ризик втрати зворотного зв'язку з ринком.

Специфіка маркетингового управління брендом підприємства харчової промисловості визначається кількома галузевими особливостями. По-перше, коротка тривалість купівельного циклу (тиждень-місяць) означає, що споживач щоразу заново приймає рішення про купівлю, і бренд повинен бути видимим та бажаним у момент кожного такого рішення. По-друге, харчовий продукт є глибоко культурно обумовленим: смакові уподобання, кулінарні традиції та норми харчування суттєво відрізняються між ринками і вимагають уважної локалізації. По-третє, безпечність харчових продуктів є базовою споживчою вимогою, і наявність підтверджених сертифікатів якості є не лише конкурентною перевагою,

а й обов'язковою передумовою для широкого ринкового доступу. Всі ці особливості враховані в маркетинговій програмі розвитку бренду Qualiko.

- аналітичний етап — комплексний аналіз цільового ринку (CAGE, PEST, конкурентний аналіз, дослідження споживачів); визначення ринкової дистанції та потенціалу;
- стратегічний етап — STP-рішення, вибір управлінської орієнтації (EPRG), формування позиціонування та ціннісної пропозиції бренду; визначення балансу стандартизації та адаптації;
- тактичний етап — розробка та реалізація маркетингового комплексу 4P/7P з урахуванням локальної специфіки; побудова дистрибуційної мережі та комунікаційної програми;
- контрольний етап — моніторинг КРІ бренд-капіталу та фінансових показників; ROI/ROMI-аналіз; коригування стратегії на основі зворотного зв'язку ринку.

Таким чином, маркетингове управління розвитком бренду на новому ринку є комплексною управлінською системою, що поєднує аналітичні, стратегічні, тактичні та контрольні функції маркетингу в єдиний циклічний процес. Методологічну основу цієї системи формують вісім ключових концепцій: Uppsala model, бренд-капітал Аакера і Келлера, STP-модель, маркетинговий комплекс 4P/7P, CAGE-аналіз, матриця стандартизації/адаптації, EPRG-орієнтація та концепція глокалізації. Їх інтеграція є теоретичним фундаментом для розробки маркетингової програми розвитку бренду Qualiko на ринку Грузії, що здійснюється в наступних розділах роботи.

Важливо підкреслити, що систематизовані концепції є не альтернативними теоріями, а взаємодоповнюючими елементами єдиної управлінської системи. Uppsala model пояснює логіку поступового входження на ринок; CAGE-аналіз обґрунтовує вибір конкретного ринку та ідентифікує ключові бар'єри; бренд-капітал визначає, що вимірювати і за якими показниками оцінювати прогрес; STP встановлює цільові аудиторії та позиціонування; EPRG визначає організаційну модель управління; матриця адаптації операціоналізує рівень локалізації кожного

елементу; 7P забезпечує реалізацію стратегії; ВНТ замикає цикл зворотним зв'язком. Ця системна взаємодія — а не наявність будь-якого окремого інструменту — забезпечує ефективність маркетингового управління розвитком бренду на новому ринку.

## 1.2. Інструменти та моделі бренд-менеджменту

Ефективне маркетингове управління розвитком бренду на новому ринку потребує не лише концептуального розуміння природи бренду, а й конкретного інструментарію, що дозволяє вимірювати стан бренду, приймати стратегічні рішення та оцінювати результативність маркетингових інвестицій. У цьому підрозділі систематизовано ключові моделі та інструменти бренд-менеджменту, що утворюють операційну основу маркетингової програми розвитку бренду Qualiko.

Сукупність цих інструментів і моделей не є переліком незалежних методів — вони утворюють інтегровану управлінську систему, де кожен інструмент виконує свою специфічну функцію в загальному процесі прийняття рішень. Концепція бренд-капіталу відповідає на питання «що вимірювати»; CAGE-аналіз — «який ринок обрати і як адаптуватися»; STP-модель — «кому і що пропонувати»; EPRG — «як організувати управління»; матриця адаптації — «що стандартизувати, а що локалізувати»; 7P — «як операціоналізувати стратегію»; ВНТ — «як вимірювати прогрес». Системна взаємодія цих інструментів забезпечує повноту та обґрунтованість маркетингових рішень на кожному рівні управлінської ієрархії [28; 33; 52].

Центральним інструментом управління міжнародним брендом є концепція бренд-капіталу (Brand Equity), розроблена Д. Аакером (1991) та розвинена К. Келлером (2013). Бренд-капітал визначається як сукупність активів і зобов'язань, пов'язаних із брендом, його назвою та символікою, що збільшують або зменшують цінність продукту чи послуги для компанії та її споживачів [24]. З управлінської точки зору бренд-капітал є ключовим нематеріальним активом, що визначає ринкову силу бренду і його здатність генерувати цінову премію.

Бренд-капітал — це та сума, яку споживач готовий переплатити за бренд порівняно з безіменним аналогом. Аакер у 1991 році запитав: чому Coca-Cola коштує дорожче за дешевший напій із тим самим смаком? І відповів: бо за нею стоїть вимірюваний набір активів — впізнаваність, асоціації, лояльність, сприйнята якість. Для Qualiko це означає: кожен відсоток зростання ТОМ у свідомості грузинського споживача — це гроші у банку. Або точніше — у цій премії на полиці [8; 15].

Поняття «бренд-капітал» виникло як відповідь на практичний управлінський запит: як обґрунтувати інвестиції в бренд перед фінансовими директорами, які вимагають вимірюваних результатів? Аакер запропонував відповідь через п'ять компонентів, кожен з яких є одночасно результатом маркетингових дій і вхідним фактором для майбутніх рішень. Концепція швидко набула широкого поширення у харчовій промисловості, де бренд є основним або єдиним джерелом диференціації між фактично ідентичними продуктами. Для Qualiko модель Аакера є практичним управлінським інструментом: кожен із п'яти компонентів має конкретний поточний стан і цільовий стан.

Аакер виділяє п'ять вимірюваних компонентів бренд-капіталу, кожен з яких потребує специфічного набору маркетингових інструментів для нарощування. Характеристику компонентів бренд-капіталу та інструментів їх нарощування на новому ринку подано у Додатку Б (таблиця Б.2).

Келлер розвинув концепцію бренд-капіталу через модель СВВЕ (Customer-Based Brand Equity), яка описує чотири рівні побудови відносин між брендом і споживачем: ідентичність (хто ти?) → значення (що ти?) → реакція (що я думаю/відчуваю?) → резонанс (який зв'язок між нами?). Для управління брендом Qualiko на новому ринку ця модель визначає послідовність маркетингових зусиль: спочатку формування впізнаваності (рівень ідентичності), потім асоціацій з якістю та натуральністю (рівень значення), далі — позитивних споживчих оцінок (рівень реакції), і, зрештою, лояльності та повторних покупок (рівень резонансу) [25].

Особливий внесок Келлера полягає у розробці детальної «піраміди бренд-капіталу», яка описує ієрархічну послідовність побудови бренд-капіталу від

базового рівня впізнаваності до вищого рівня резонансу — глибокого емоційного зв'язку між брендом і споживачем. Для нових ринків ця піраміда задає чітку управлінську пріоритизацію: спочатку необхідно сформувати впізнаваність (без якої жодного зв'язку між брендом і споживачем не виникне), потім — сформувати правильні асоціації та судження про якість, і лише після цього — прагнути до лояльності та резонансу. Намагання «перескочити» через рівні — наприклад, одразу будувати лояльність без впізнаваності — є типовою управлінською помилкою на нових ринках, яка призводить до неефективного використання маркетингового бюджету.

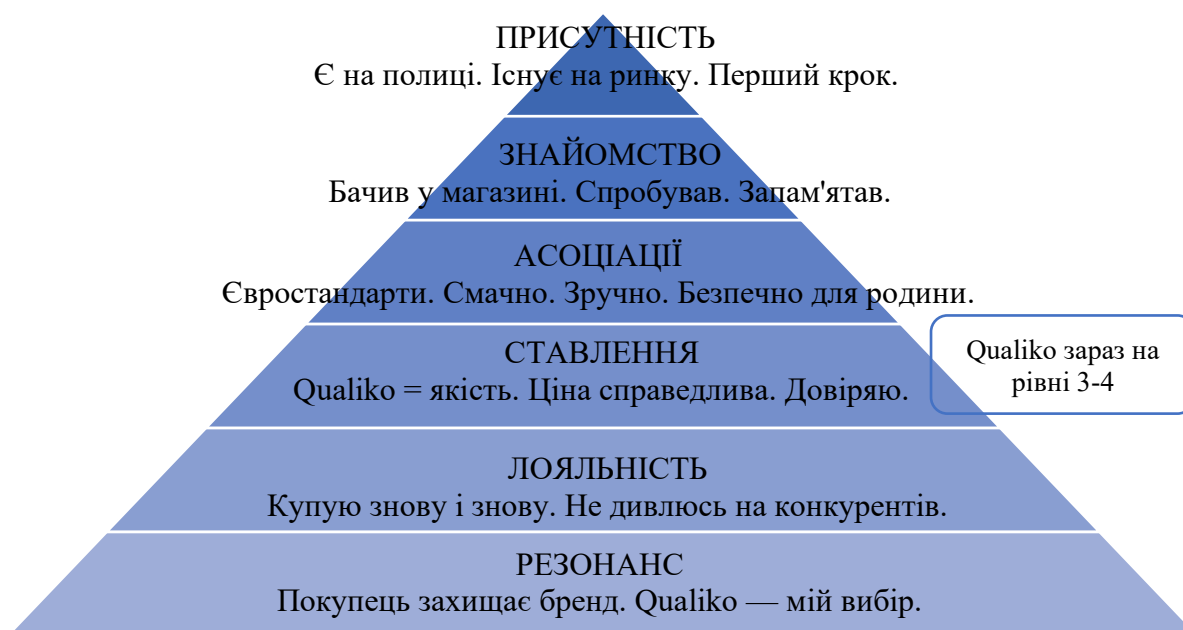


Рис. 1.2.1. Піраміда бренду Qualiko: від присутності до резонансу

\*Розроблено автором на основі Keller (2013) [15]

Brand Health Tracking (BHT) є практичним інструментом регулярного вимірювання стану бренд-капіталу за всіма п'ятьма компонентами Аакера. Стандартна методологія BHT для FMCG-брендів включає кількісне опитування цільової аудиторії ( $n \geq 300$ ) у ключових містах ринку з частотою 2 рази на рік. Ключові показники, що вимірюються: рівень ТОМ (Top-of-Mind) та spontaneous awareness (перший та загальний спонтанний вибір); prompted awareness (підказана впізнаваність); Demand Power (відносний попит серед обізнаних); Pricing Power (готовність платити цінову премію); Quality Score (оцінка сприйнятої якості). Для

Qualiko у Грузії ВНТ є центральним інструментом вимірювання ефективності маркетингової програми та визначає цільові значення для брендкових КРІ.

Практичне значення концепції бренд-капіталу для управління розвитком бренду на новому ринку полягає в тому, що вона перетворює абстрактне поняття «сила бренду» на конкретні вимірювані показники — КРІ, що підлягають моніторингу через Brand Health Tracking (ВНТ). ВНТ є стандартним інструментом відстеження стану бренду і передбачає регулярні опитування споживачів для вимірювання рівня знання бренду (спонтанного та підказаного), частоти купівлі, рівня задоволеності та готовності рекомендувати. Саме ці показники формують основу КРІ-системи маркетингової програми бренду Qualiko, що розробляється у третьому розділі.

Вибір між централізованим і децентралізованим управлінням маркетингом на нових ринках є одним із ключових стратегічних рішень бренд-менеджменту. Модель EPRG, розроблена Г. Перлмуттером (1969) та розвинена Чинкотою і Ронкайненом (2022), описує чотири типи управлінської орієнтації підприємства стосовно нових ринків [20]. Кожен тип визначає ступінь централізації рішень, рівень локальної адаптації та підхід до формування міжнародної команди (таблиця 1.2.1).

Концепція EPRG була сформульована Перлмуттером у 1969 році та стала базовою теоретичною рамкою для опису різних підходів до управління міжнародною компанією. Незважаючи на більш ніж 50-річний вік, вона залишається актуальною у сучасному бренд-менеджменті, оскільки вірно відображає фундаментальну управлінську дилему: як поєднати ефект масштабу глобального бренду з необхідністю локальної релевантності. Дослідження Czinkota & Ronkainen (2022) підтвердили, що для більшості успішних FMCG-брендів оптимальною є саме регіоцентрична орієнтація, яка дозволяє зберегти глобальну ідентичність бренду та водночас адаптуватися до регіональних особливостей.

Таблиця 1.2.1

Модель EPRG та вибір управлінської орієнтації для бренду Qualiko

Тип орієнтації	Управлінська філософія	Ступінь адаптації	Застосовність для МХП / Qualiko
Етноцентрична (E)	Материнська компанія домінує; єдина глобальна стратегія без урахування локальної специфіки	Мінімальна	Неприйнятна: 80+ ринків занадто відрізняються культурно та економічно
Поліцентрична (P)	Кожний ринок — унікальний; повна децентралізація маркетингових рішень	Максимальна	Надмірні витрати; руйнує єдність бренду Qualiko на глобальному рівні
Регіоцентрична (R)	Ринки об'єднані в регіони зі спільною стратегією; баланс стандартизації та адаптації	Збалансована	ОПТИМАЛЬНА: регіон САА — єдина стратегія; Грузія — локальна тактична адаптація
Геоцентрична (G)	Глобальна інтеграція і локальна чутливість одночасно	Висока	Стратегічна ціль МНР SE на довгострокову перспективу

\*Розроблено автором на основі Perlmutter (1969), Czinkota & Ronkainen (2022) [20]

Регіоцентрична орієнтація, що є оптимальною для МХП/Qualiko, дозволяє об'єднати ринки САА-регіону (СНД, Кавказ, Центральна Азія, Азія, Африка, Америка) в єдину стратегічну одиницю з централізованим брендингом та маркетинговими стандартами, водночас зберігаючи операційну гнучкість на рівні кожного ринку. Практичними інструментами реалізації є: єдиний бренд-бук Qualiko, централізована система управління маркетинговим бюджетом, спільні шаблони для SMM-контенту та локальне виконання медіапланів силами партнерів-дистриб'юторів.

Практично це означає, що стратегічні рішення — позиціонування, цінова стратегія, портфель брендів, загальна ціннісна пропозиція — приймаються на рівні центрального офісу та є спільними для всього САА-кластеру. Водночас тактичні рішення — мова пакування, вибір медіаканалів, учасники промо-активацій, конкретні SKU-адаптації — делегуються на рівень кожного ринку. Така структура управління дозволяє досягнути ефекту масштабу у стратегічному плануванні та одночасно зберегти гнучкість у тактичній реалізації, що є критично важливим для ринків зі значними культурними відмінностями, таких як Грузія, Казахстан та Азербайджан [20; 26].

Дилема між стандартизацією та адаптацією маркетингового комплексу є однією з центральних проблем міжнародного маркетингу. Т. Левітт (1983) обстоював конвергенцію споживчих смаків і перевагу стандартизованих стратегій [39], тоді як Quelch & Hoff (1986) та Douglas & Wind (1987) довели, що надмірна стандартизація знижує ринкову релевантність бренду. Консенсусною відповіддю на цю дилему стала концепція глокалізації, що передбачає стандартизацію стратегічного ядра при адаптації тактичних елементів.

Теоретична дискусія між прихильниками стандартизації (Levitt, 1983) та адаптації (Douglas & Wind, 1987) тривала кілька десятиліть і завершилася консенсусом: жодна крайність не є оптимальною. Levitt стверджував, що глобалізація зближує споживчі уподобання, тому стандартизована стратегія є ефективнішою за рахунок ефекту масштабу. Douglas та Wind заперечували, вказуючи на стійкість культурних відмінностей і ризик втрати ринкової релевантності при надмірній стандартизації. Практика підтвердила, що істина знаходиться посередині: успішні міжнародні харчові бренди (Nestlé, Unilever, McCain) застосовують гнучкий підхід — стандартизація стратегічного ядра при адаптації тактичних елементів. Саме цей підхід операціоналізує матриця «стандартизація — адаптація».

Матриця «стандартизація — адаптація» є практичним управлінським документом, що визначає для кожного елементу маркетинг-міксу 7P конкретний рівень необхідної локалізації — від повної стандартизації до повної адаптації. Для бренду Qualiko на ринку Грузії матриця наведена у Додатку А. встановлює наступний розподіл: повна стандартизація — стандарти якості (НАССР/BRC/ISO), логотип та фірмовий стиль, склад продуктів; часткова стандартизація з локальною адаптацією — асортиментний портфель (базові SKU одини, але додаються локально-специфічні), комунікаційний меседж (єдине ціннісне ядро, але локальний тон), дистрибуційна модель; повна адаптація — мова пакування (обов'язковий картвелі), медіаканали та платформи (Instagram GE, Facebook GE), кулінарний контент (адаптований під грузинські традиції).

Операційним інструментом реалізації цього підходу є матриця «стандартизація — адаптація», що систематизує рішення щодо кожного елементу маркетингового комплексу 4P за рівнем необхідної локалізації. Для бренду Qualiko матриця визначає такий розподіл: повна стандартизація стосується якості продукту та виробничих стандартів (HACCP, BRC, ISO), логотипу та візуальної ідентичності, позиціонування та ціннісної пропозиції. Локальна адаптація охоплює мову пакування (картвелі), медіаканали (Instagram GE, Facebook, грузинські кулінарні шоу), окремі SKU під локальний попит та цінову матрицю під купівельну спроможність грузинського споживача.

Важливо розуміти, що матриця адаптації є динамічним інструментом: рішення щодо рівня стандартизації переглядаються з розвитком бренду на ринку. На початкових стадіях присутності адаптація є більш масштабною — необхідно подолати культурні бар'єри та сформувати первинну впізнаваність. У міру зрілості бренду рівень стандартизації може зростати, оскільки споживачі вже сприймають глобальну ідентичність бренду та асоціюють її з певними цінностями. Для Qualiko у Грузії це означає: на першому році пріоритет адаптації пакування та комунікацій, на третьому — поступова стандартизація з опорою на сформовані асоціації «євростандарти якості» [35; 37; 38].

Термін «глокалізація» (Robertson, 1995; Svensson, 2001) описує стратегію, за якої глобальне стратегічне ядро бренду залишається незмінним, а тактичні елементи адаптуються під локальний контекст. Принцип «think global, act local» відображає сучасну парадигму управління міжнародними FMCG-брендами і є методологічною основою маркетингової програми, що розробляється у цій роботі.

Схему розподілу рішень за рівнями стандартизації та адаптації наведено на рис. 1.2.2.

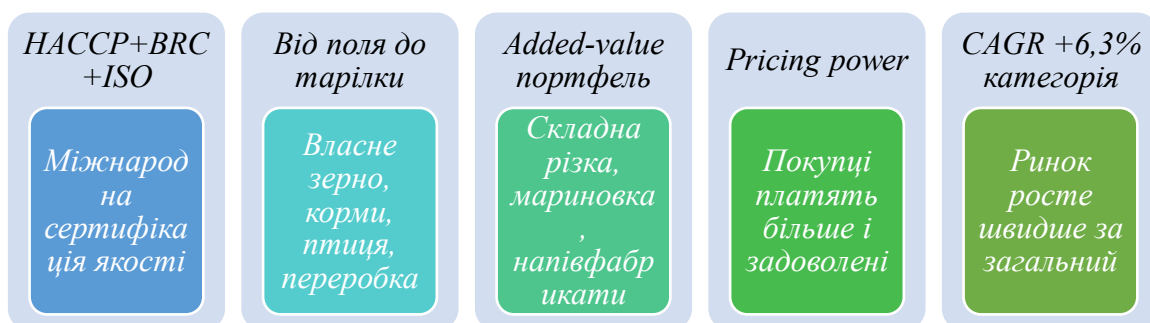


Рис. 1.2.2. П'ять конкурентних переваг бренду Qualiko на новому ринку

\*Розроблено автором [8; 33; 43]

Концепція глокалізації вирішує не просто маркетингову, а більш фундаментальну управлінську проблему: як зберегти цілісність міжнародного бренду та водночас бути справді «своїм» для споживача на кожному конкретному ринку. Провальні приклади відсутності глокалізації добре відомі: McDonald's зазнав серйозних збитків на індійському ринку через ігнорування харчових табу; Nestlé неодноразово стикалася з кризами через недостатню локалізацію рекламних кампаній. Для харчових брендів глокалізація є особливо критичною, оскільки харчування — одна з найбільш культурно вкорінених сфер людської діяльності.

З практичної точки зору глокалізація реалізується через три рівні управлінських рішень. На глобальному рівні визначаються незмінні елементи: позиціонування («натуральна енергія та збалансоване харчування від найбільшого агрохолдингу Європи»), ціннісна пропозиція, базова лінійка продуктів, стандарти якості та логотип. На регіональному рівні формуються адаптовані елементи для САА-регіону: загальний тон комунікацій, продуктовий мікс з урахуванням кулінарних традицій регіону, цінові орієнтири. На локальному (ринковому) рівні реалізуються специфічні для Грузії рішення: мова пакування, вибір медіаканалів і інфлюенсерів, участь у місцевих фестивалях (Tbilisoba), інтеграція в грузинські кулінарні шоу.

Ефективна глокалізація вимагає чіткого розмежування між «глобальним» та «локальним» на рівні конкретних управлінських рішень. Типова помилка — «локалізувати надто мало»: зберегти глобальну комунікаційну платформу, не адаптувавши мову та образи. Для Qualiko у Грузії це означало б рекламні матеріали українською або англійською мовою, що є неприйнятним для цільової аудиторії. Протилежна помилка — «локалізувати надто багато»: адаптувати не лише тактику, а й стратегічне позиціонування, що призводить до розмивання глобальної ідентичності бренду. Оптимальний баланс для Qualiko: єдине глобальне позиціонування «найвищі євростандарти якості» + локальний кулінарний контент мовою картвелі + участь у грузинських культурних подіях.

Розширений маркетинговий комплекс 7P (McCarthy, 1964; Booms & Bitner, 1981) є операційною рамкою реалізації стратегії глокалізації на конкретному ринку. До класичних 4P (Product, Price, Place, Promotion) додаються три елементи, особливо важливі для міжнародних FMCG-брендів: People (люди — команда та партнери), Process (процеси — стандарти постачання та обслуговування) та Physical Evidence (фізичне середовище — пакування, мерчандайзинг, брендинг у точках продажу).

Розширення класичного комплексу 4P до 7P через додавання People, Process та Physical Evidence стало відповіддю на зростаючу роль послуг та відносин у споживчому маркетингу. Для харчових брендів, що виходять на нові ринки через партнерські мережі, ці три додаткові елементи мають особливе значення. People — це насамперед торговий персонал дистриб'ютора та супервайзери на місцях, від кваліфікації та мотивації яких залежить якість представленості бренду у точках продажу. Process — це стандарти постачання, управління запасами, контроль якості на всьому шляху від виробника до споживача. Physical Evidence — це всі матеріальні елементи, через які споживач фізично контактує з брендом: пакування, оформлення холодильників, POS-матеріали.

Для харчових брендів Physical Evidence набуває особливої важливості, оскільки упаковка є першим та найчастіше єдиним «рекламним носієм», з яким споживач стикається безпосередньо перед моментом купівлі. Дослідження PORAІ (2023) підтверджують, що 76% рішень про купівлю FMCG-продуктів приймається безпосередньо в точці продажу, що робить якість пакування та видимість бренду на полиці критичними факторами комерційного успіху. Для Qualiko у Грузії локалізація пакування (додавання тексту мовою картвелі та халяль-маркування) є не опціональним доповненням, а обов'язковою умовою конкурентоспроможності в сучасній грузинській роздрібній торгівлі.

Для бренду Qualiko на ринку Грузії кожен елемент комплексу 7P має конкретний зміст:

- Product — охолоджена, заморожена та value-added курятина зі стандартизованою якістю HACCP/BRC/ISO; поступове розширення портфелю у напрямку pre-cooked категорії (напівфабрикати);
- Price — value-based pricing з премією 15–20% до масового сегменту; USD-контракти для HoReCa, GEL — для роздробу;
- Place — партнерська дистрибуція через 1–2 ексклюзивних дистриб'юторів; пряма робота з Carrefour Georgia та Goodwill; паромний маршрут через Батумі;
- Promotion — інтегровані B2C- та B2B-комунікації: SMM, інфлюенсери, кулінарні шоу, семплінг, POS-матеріали, Georgian FoodExpo;
- People — локальний менеджер з продажів на стороні дистриб'ютора; навчання команди стандартам бренду Qualiko;
- Process — чіткі стандарти поставок (2–3 рази на місяць), SLA з дистриб'юторами, процедури рекламацій та контролю якості;
- Physical Evidence — фірмове брендування холодильників у ритейлі, стандартизований POS-кіт, локалізоване пакування з картвелі.

Таким чином, інструментарій бренд-менеджменту утворює цілісну операційну систему: концепція бренд-капіталу визначає, що вимірювати і до чого прагнути; модель EPRG — як організувати управління; матриця «стандартизація — адаптація» — які рішення централізувати, а які локалізувати; концепція глокалізації — яким є загальний принцип балансу; маркетинговий комплекс 7P — як операціоналізувати стратегію на конкретному ринку. Саме ця система стає методологічною основою для аналізу маркетингової діяльності МХП та розробки програми розвитку бренду Qualiko на ринку Грузії, що здійснюється в наступних розділах.



Рис. 1.2.3. Система інструментів бренд-менеджменту: від аналізу до результату

\*Розроблено автором на основі [8; 26; 30; 32; 36; 52]

Окремого розгляду заслуговує питання послідовності застосування інструментів: яким повинен бути правильний порядок прийняття управлінських рішень? Досвід успішних FMCG-брендів на нових ринках демонструє таку оптимальну послідовність. Перший крок — CAGE-аналіз для обґрунтування вибору ринку та ідентифікації ключових бар'єрів і можливостей. Другий — ВНТ (базова хвиля) для встановлення вихідних показників бренд-капіталу. Третій — STP для визначення цільових сегментів і позиціонування. Четвертий — вибір EPRG-орієнтації та заповнення матриці стандартизація/адаптація. П'ятий — операціоналізація через 7P. Шостий — розробка КРІ-системи на основі показників бренд-капіталу. Сьомий — реалізація та регулярний ВНТ для моніторингу. Саме цю послідовність відтворює структура даної роботи.

Підсумовуючи огляд інструментарію бренд-менеджменту, важливо підкреслити: ефективність цих інструментів визначається не їхньою кількістю, а якістю інтеграції у єдину управлінську систему. Компанії, що застосовують окремі інструменти ізольовано — наприклад, проводять CAGE-аналіз, але не пов'язують його висновки з матрицею адаптації, або формують ВНТ-показники, але не прив'язують їх до КРІ-системи — отримують значно нижчий управлінський ефект порівняно з тими, хто будує цілісну систему взаємопов'язаних рішень. Саме побудова такої цілісної системи є методологічним внеском даної роботи до

практики маркетингового управління брендами підприємств харчової промисловості на нових ринках.

## РОЗДІЛ 2

### ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ ВИВЕДЕННЯМ БРЕНДУ QUALIKO ПРАТ «МХП» НА РИНОК ГРУЗІЇ

#### 2.1. Діагностика позицій бренду Qualiko підприємства ПрАТ «МХП» на новому споживчому ринку

Грузія є одним із найбільш привабливих ринків для розвитку бренду Qualiko в регіоні Південного Кавказу. Поєднання зростаючого попиту на якісну імпорتنу курятину, сприятливих торговельних умов у рамках ГВЗТ Україна–Грузія, активного розвитку HoReCa-сектору та відносно низької ринкової дистанції між двома країнами формує стратегічне вікно можливостей для переходу Qualiko від commodity-постачальника до впізнаваного бренду з чіткою ціннісною пропозицією.

ПрАТ «МХП» вперше вийшло на ринок Грузії через регулярні поставки замороженої курятини та продуктів під брендом Qualiko у великих торговельних мережах та HoReCa-секторі. Початкова модель присутності — commodity-постачальник без активного брендового позиціонування — поступово трансформується у повноцінну брендову стратегію з фокусом на сегменті frozen pre-cooked (напівфабрикати). Такий перехід обумовлений як стратегічними цілями МХП (збільшення частки продуктів з доданою вартістю в обсязі експортної виручки), так і об'єктивними ринковими умовами Грузії, що формують попит на якісні імпортні напівфабрикати та готову продукцію [43; 44].

Важливою конкурентною перевагою МХП у роботі з ринком Грузії є логістична інфраструктура та митні умови. Угода про Асоціацію та Зону вільної торгівлі між Україною та Грузією, що діє з 2016 року, забезпечує нульові або суттєво знижені митні ставки на основні категорії курятини. Це дає МХП цінову перевагу порівняно з бразильськими та турецькими постачальниками, що сплачують стандартне мито. Маршрут постачання здійснюється автомобільним шляхом при умові дотримання холодового ланцюга [43; 47].

Є один факт, який варто карбувати золотом: жоден із великих імпортерів — ні бразильські гіганти, ні нідерландські постачальники — не спілкується

безпосередньо зі споживачем на цьому ринку. Вони просто продають. Qualiko — перший, хто говорить мовою картвелі, варить сациві разом зі споживачем в Instagram і стоїть зі стендом на локальних виставках. У маркетингу той, хто говорить першим, формує категорію. А хто формує категорію — той і встановлює правила гри [28].

Ринок курятини Грузії є одним із найдинамічніших у регіоні. За даними Geostat та FAO, загальний обсяг ринку у 2024 році склав ~118 тис. тонн, що на 12,4% більше порівняно з 2022 роком. Ключовою структурною особливістю є висока залежність від імпорту: у 2024 році імпортна складова досягла 62,7% загального споживання (74 тис. тонн). Місцеве виробництво покриває лише ~37% споживання, що формує стійкий і зростаючий попит на імпортну продукцію. Курятина є домінуючим видом м'яса у раціоні грузинців: її частка у структурі м'ясоспоживання становить ~73%, а середнє споживання на душу населення досягло 19,9 кг/рік у 2024 році. За даними Brand Health Tracking, проведеного Kantar у вересні–жовтні 2025 року (n=300 на категорію), frozen chicken meat є найбільш поширеною категорією покупки — її придбали 70,2% респондентів протягом останніх 30 днів, а frozen chicken semi-finished products — 22,5%, при цьому середня частота покупки напівфабрикатів складає 3,5 рази на місяць [43; 47]. Наведені дані ринку базуються на відкритих джерелах: Geostat, FAO, Euromonitor та даних маркетингових досліджень компанії з урахуванням вимог конфіденційності.

Але чому саме Грузія? Відповідь не в одному факті — вона в комбінації. Грузія — ринок, де одночасно: зростає ВВП на душу (+6,2% у 2024 р.), турпотік перевищив 5 млн відвідувачів, а міський середній клас Тбілісі та Батумі вже обирає продукти за якістю, а не лише за ціною. І при цьому — жоден з імпортних конкурентів ще не заговорив зі споживачем напряду. Це вікно. І воно відкрите прямо зараз [46; 47].

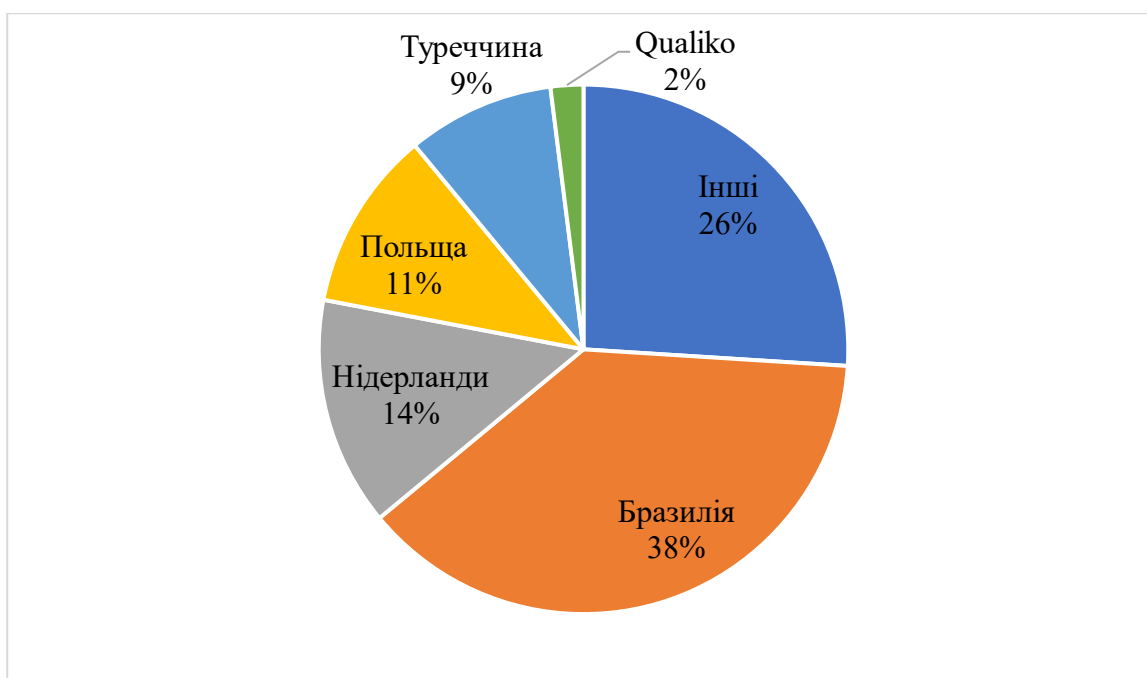


Рис. 2.1.1. Ринок курятини: структура імпорту, динаміка та воронка бренду Qualiko

\*Побудовано автором на основі Geostat, FAO, маркетингових досліджень компанії [45; 46; 47]

Структурний аналіз ринку виявляє кілька важливих тенденцій. По-перше, зростання частки імпорту (з 59,0% у 2022 р. до 62,7% у 2024 р.) свідчить про нездатність місцевих виробників задовольнити зростаючий попит, що формує стійкі довгострокові можливості для імпортних брендів. По-друге, ринок курятини Грузії демонструє структурний зсув: споживачі все частіше обирають зручні готові до приготування продукти замість сировини, що безпосередньо корелює зі стратегічним фокусом Qualiko на сегменті frozen pre-cooked. По-третє, зростання туристичного потоку (+12% у 2024 р.) генерує додатковий попит у HoReCa-секторі, де Qualiko має можливість стати провідним постачальником стандартизованих якісних кулінарних рішень [46; 47].

Особливо динамічним є сегмент frozen pre-cooked (заморожені напівфабрикати та готова до вживання продукція), що зростає зі CAGR +6,3% і у 2024 році склав 5,6 тис. тонн. Серед покупців frozen semi-finished products середній дохід домогосподарства складає 3 020 GEL (~1 116 USD) на місяць — у 1,5 рази більше, ніж серед покупців звичайної курятини. Це підтверджує стратегічну

привабливість сегменту pre-cooked для розвитку преміум-позиціонування бренду Qualiko.

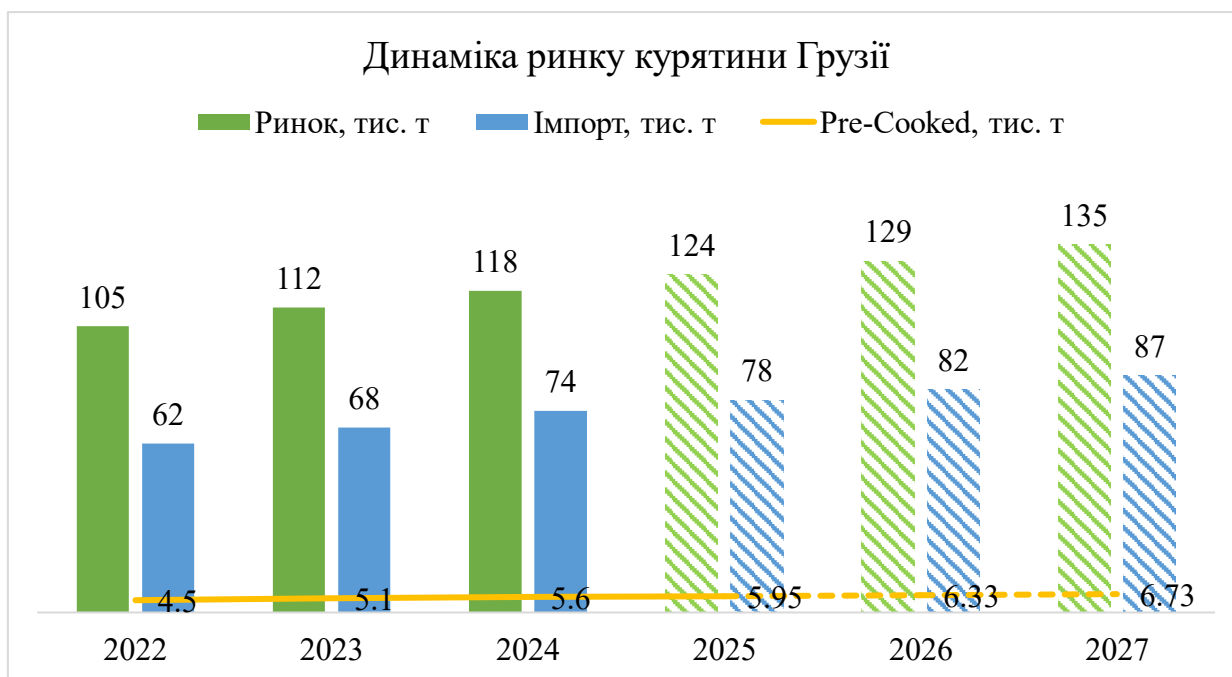


Рис. 2.1.2. Динаміка ринку курятини Грузії та сегменту frozen pre-cooked, 2022–2027 рр.

\*Побудовано автором на основі Geostat, FAO, Euromonitor [45; 46; 47]

Ключові показники ринку наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.1

**Ключові показники ринку курятини Грузії у 2022–2024 рр.**

Показник	2022	2023	2024	Джерело
Обсяг ринку курятини, тис. т	105	112	118	FAO, Geostat (оцінка)
Імпорт курятини, тис. т	62	68	74	Geostat; митна статистика
Частка імпорту, %	59,0	60,7	62,7	Розрахунок автора
Вартість ринку, млн USD	180	198	215	Оцінка (середня ціна \$1,83/кг)
Зростання ринку, % р/р	—	+6,7	+5,4	Розрахунок автора
Frozen pre-cooked сегмент, тис. т	4,5	5,1	5,6	Euromonitor; CAGR +6,3%
Споживання курятини на душу, кг/рік	18,5	19,2	19,9	FAO Food Outlook

\*Складено автором на основі Geostat, FAO Food Outlook, Euromonitor, митної статистики Грузії, маркетингових досліджень компанії 2025 [28; 43; 47]

Прогноз ринку на 2027 рік, розрахований методом екстраполяції тренду при CAGR ~4,8%, становить ~135 тис. тонн. Зростання ринку обумовлене трьома

факторами: збільшенням чисельності міського населення Тбілісі та Батумі, активним розвитком туристичного сектору (+12% відвідувань у 2024 році) та зміною споживчих звичок у бік зручних і готових до приготування продуктів. Дослідження підтверджує, що основними мотиваторами купівлі frozen chicken semi-finished products є: вирішення питання «що приготувати» у стислий час (41,7%), економія часу (36,3%) та відсутність необхідності докладати зусиль (31,8%). Всі три фактори безпосередньо корелюють зі стратегічними цілями розвитку бренду Qualiko у категорії [47].

Зростання сегменту frozen pre-cooked обумовлене кількома структурними факторами, що носять довгостроковий характер. По-перше, урбанізація: зростання частки міського населення Тбілісі та Батумі з притаманним йому більш інтенсивним ритмом життя та меншим часом на приготування їжі. За даними Geostat, частка міського населення Грузії у 2024 році становила близько 60%, і ця тенденція зростає. По-друге, жіноча зайнятість: зростаюча частка двопрацюючих домогосподарств суттєво підвищує цінність готових до приготування продуктів, що економлять час. По-третє, туристичний бум: щороку до Грузії приїздять понад 5 млн туристів (2024), переважна більшість з яких обідає у ресторанах та кафе, що стимулює попит HoReCa-сектору на стандартизовані якісні напівфабрикати.

Аналіз структури каналів збуту грузинського ринку курятини виявляє чітку двосегментну структуру. Перший сегмент — сучасний організований роздрібний продаж (modern trade): Carrefour Georgia, Goodwill, Nikora, Smart — займає близько 45–50% ринку у Тбілісі та Батумі. Саме тут зосереджений попит на брендovanу охолоджену та заморожену продукцію з чіткими стандартами якості. Другий сегмент — традиційний ринок (traditional trade): відкриті ринки, невеликі магазини-кіоски, локальні бакалії — де домінує необрендovана продукція за нижчими цінами. Для Qualiko пріоритетом є modern trade, де цільовий споживач (освічений міський житель з доходом вище середнього) здійснює регулярні покупки якісної курятини.

Сезонність є важливою характеристикою грузинського ринку курятини, яку необхідно враховувати при плануванні маркетингового бюджету. Піки споживання

пов'язані з релігійними святами православного календаря (Різдво, Великдень) та туристичним сезоном (липень-серпень). Провали споживання спостерігаються під час православних постів, коли значна частина населення свідомо уникає м'ясних продуктів. Для frozen pre-cooked сезонність є менш вираженою порівняно з охолодженою курятиною завдяки вищій частці покупців-«несезонників» (ресторани, туристи, молодь), проте врахування сезонного фактору при плануванні медіабюджету та промо-активацій залишається важливим елементом маркетингового плану.

Структура купівельних рішень грузинських споживачів формує конкретні вимоги до маркетингового комплексу Qualiko. Основним каналом купівлі як курятини, так і напівфабрикатів є супермаркети та гіпермаркети (36,9% і 48,0% відповідно), серед яких виділяються Carrefour Georgia, Goodwill та Nikora. Ключовими факторами вибору продукту є термін придатності (47,5%), ціна (46,7%) та наявність промо-акцій (29,2%). Бренд як фактор вибору займає 5-е місце з 17,7% — що підтверджує необхідність активної комунікаційної роботи для підвищення брендової ролі в рішенні про купівлю [47].

Ключовим психографічним інсайтом, виявленим у дослідженнях споживачів, є диференціація між «свідомим» та «ціновим» вибором при купівлі замороженої курятини та напівфабрикатів. «Свідомий» покупець (переважно сегмент А — Retail Premium) шукає підтвердження якості та безпечності: звертає увагу на сертифікати, читає склад, цікавиться країною та способом виробництва. Саме для цієї аудиторії сертифікати HACCP/BRC/ISO є значущим диференціатором і підставою для прийняття рішення «заплатити більше». «Ціновий» покупець (сегмент С — Масовий ритейл) мінімально залучений до читання маркування і приймає рішення переважно на основі ціни та займаного місця на полиці. Ці два патерни вимагають різних маркетингових підходів у рамках єдиної стратегії бренду.

Аналіз купівельної поведінки грузинських споживачів виявляє диференційовані патерни залежно від каналу та категорії продукту. У ритейлі рішення про купівлю базової курятини приймається переважно в точці продажу (76% — за даними POPAI), тому видимість бренду на полиці, якість POS-матеріалів

та наявність промо-активацій є критично важливими. У сегменті frozen pre-cooked споживачі демонструють більш свідому та заплановану купівлю: бренд і країна походження мають вищий вплив на вибір, а готовність платити цінову премію за підтверджену якість є значно вищою. Саме ця характеристика обумовлює стратегічний фокус на pre-cooked як основній платформі для побудови брендкових позицій Qualiko [28].

Рівень грамотності споживачів щодо харчової безпеки у Грузії зростає: дедалі більша частка покупців звертає увагу на сертифікати якості та країну виробника при купівлі замороженої продукції. Це формує сприятливе середовище для комунікаційної стратегії Qualiko, що побудована на акцентуванні підтверджених стандартів HACCP, BRC та ISO. Окремо слід відзначити роль соціальних мереж у формуванні харчових вподобань грузинів: Instagram GE є одним із найбільш активних фуд-контент-каналів регіону, що робить SMM-стратегію з кулінарним контентом особливо доречною та потенційно ефективною для нарощування брендової впізнаваності Qualiko [28].

Важливим контекстом для позиціонування Qualiko є ставлення грузинів до країни походження продукту. Для основної категорії курятини 75% споживачів вважають країну походження важливою чи дуже важливою, і 78,8% обирають місцевий бренд за рівних умов. У сегменті frozen semi-finished products ця перевага дещо слабша: 68% зорієнтовані на локальне виробництво, однак 16,4% не мають різниці — що формує ширше вікно для Qualiko як якісного імпортного бренду, якому довіряють [47].

Водночас аналіз виявляє, що у сегменті frozen pre-cooked «фактор місцевого виробника» значно менш виражений: споживачі цієї категорії більш відкриті до якісних імпортних брендів і орієнтуються насамперед на стандарти виробництва, а не на географію. Це пояснюється тим, що frozen pre-cooked є відносно новою категорією для грузинського ринку, і місцеві виробники ще не сформували в ній таких самих сильних позицій, як у базовій курятині. Qualiko може скористатися цим вікном можливостей для формування ролі «стандарту якості» у категорії ще до того, як вона стане конкурентно насиченою [28].

Конкурентне середовище ринку курятини Грузії характеризується значною концентрацією та домінуванням місцевих гравців у свідомості споживача. За даними маркетингових досліджень компанії 2025, лідером ринку є місцевий бренд *Viu Viu* з *prompted awareness* 83% та *TOM* 37,1%, за яким слідує *Bibilo* (69,7% / 11,0%) та *Noste* (55,7% / 13,4%). *Qualiko* у категорії *basic chicken* посідає нижчу позицію з *prompted awareness* 32,1% та *TOM* лише 2,8%, що свідчить про значний розрив між фактичними обсягами поставок та рівнем брендової впізнаваності серед кінцевого споживача. Конкурентний аналіз наведено в таблиці 2.2.

Ключовим спостереженням є те, що жоден з імпортерів гравців — ні бразильські, ні нідерландські, ні польські постачальники — не здійснює системної брендової комунікації безпосередньо зі споживачем грузинського ринку. Їх присутність обмежена рівнем B2B-відносин з ритейлом та HoReCa. *Qualiko* є одним із небагатьох імпортерів брендів, що потенційно здатний реалізувати повноцінну B2C-комунікаційну стратегію на ринку Грузії. Це є ключовою стратегічною можливістю: будучи «першим активним брендом» у преміальному імпортерному сегменті *frozen pre-cooked*, *Qualiko* може закріпити позицію *category leader* до того, як конкуренти активізують свою маркетингову активність [28; 47].

Конкурентний аналіз основних гравців ринку курятини Грузії наведено в таблиці 2.2.1 (SWOT-аналіз).

Таким чином, конкурентний аналіз ринку курятини Грузії виявляє три ключових висновки для стратегії *Qualiko*. По-перше, категорія *frozen pre-cooked* є незаповненою нішею: жоден з імпортерів не веде активних споживчих комунікацій — *Qualiko* може стати «першим голосом» категорії. По-друге, лідируючий *Pricing Power* *Qualiko* у *pre-cooked* підтверджує: продукт вже виправдовує цінову премію в очах споживача — треба лише масштабувати охоплення. По-третє, бразильські гравці домінують обсягами, але не брендом — конкурентна боротьба відбувається у ціновому, а не брендовому полі, де *Qualiko* має структурну перевагу [28; 43].

Попри низький рівень *TOM*, *Qualiko* демонструє важливу характеристику: серед споживачів, які знають бренд, конверсія у купівлю є однією з найвищих на ринку — 76–78% тих, хто знає *Qualiko*, купували його. Це свідчить про сильну

продуктову пропозицію та довіру серед лояльної бази, однак вузьку воронку на стадії awareness. Demand Power бренду у категорії basic chicken складає ~3%, що відповідає claimed market share (~3%) — ознака збалансованого стану бренду без суттєвого розриву між потенціалом і реальними продажами. З точки зору цінового позиціонування Qualiko у цій категорії класифікується як «Great Value» (Pricing Power index 0,96) — бренд, що пропонує хорошу цінність при відносно доступній ціні [47]. Наведені показники є узагальненими оцінками відносних позицій бренду на основі комбінованих відкритих джерел.

Цей феномен — висока конверсія при низькій впізнаваності — є класичним індикатором бренду, що перебуває у фазі «прихованого потенціалу»: продуктова пропозиція вже відповідає або перевищує очікування споживачів, але охоплення цільової аудиторії є недостатнім. З управлінської точки зору це означає, що першочерговим пріоритетом є не вдосконалення продукту, а системне нарощування впізнаваності через комунікаційну програму. Кожна гривня, вкладена у підвищення ТОМ при такому рівні конверсії, генеруватиме пропорційно вищий приріст продажів порівняно з витратами на продуктові інновації.

Причини низького рівня ТОМ у базовій категорії є системними і зводяться до трьох факторів. По-перше, відсутність активної медійної присутності: Qualiko не проводив масштабних комунікаційних кампаній у Грузії, що унеможливило формування спонтанних асоціацій. По-друге, обмеженість дистрибуції: присутність бренду лише у ~80 торгових точках обмежило охоплення точок продажу (переважно Carrefour GE та Goodwill) означає, що більшість потенційних покупців просто не зустрічає Qualiko у своїх звичних місцях купівлі. По-третє, відсутність локалізованого пакування з текстом мовою картвелі знижує довіру частини покупців та ускладнює читання продуктової інформації [28; 43].

Принципово іншу картину демонструє позиція Qualiko у сегменті frozen pre-cooked. За даними того самого дослідження маркетингових досліджень компанії 2025, у цій категорії prompted awareness бренду складає 47,9%, а claimed market share — 8,9%, що відповідає 3-му місцю на ринку після Biu Biu (32,5%) та Bibilo (22,2%). Demand Power Qualiko у pre-cooked — 8,2% при середньому по ринку

~7,1%, а Pricing Power index становить 1,108 — друге місце в категорії після Віу Віу (1,176). Це означає, що у сегменті напівфабрикатів Qualiko сприймається споживачами як бренд з вищою за середню цінністю, здатний обґрунтувати цінову премію. Саме тому стратегічний фокус маркетингової програми спрямований на розвиток pre-cooked портфелю [47]. Зазначені відносні порівняння ґрунтуються на аналізі публічних даних та маркетингових досліджень компанії з урахуванням вимог конфіденційності.

Ця асиметрія між позиціями в двох категоріях є центральним стратегічним фактом, що визначає всю логіку маркетингової програми. Сильна позиція у pre-cooked підтверджує, що бренд здатен конкурувати і вигравати у преміальному сегменті — необхідна лише системна підтримка для масштабування цього успіху. Слабка позиція у базовій категорії не є критичним ризиком за умови, що маркетингова програма правильно розставляє пріоритети: базова курятина залишається джерелом обсягів і широкого дистрибуційного охоплення, тоді як pre-cooked є основним двигуном марж, брендингу та лояльності.

Особливу стратегічну вагу має показник Pricing Power у pre-cooked категорії, де Qualiko посідає лідируючу позицію. Pricing Power — це відносна готовність споживачів платити вищу ціну за конкретний бренд порівняно з середньою ціною категорії. Лідируючий Pricing Power означає, що серед усіх гравців ринку frozen pre-cooked Грузії саме Qualiko має найвищу ціннісну диференціацію у свідомості споживача. Це є потужним захисним бар'єром від цінової конкуренції та фундаментом для подальшої преміалізації портфелю через запуск нова лінійка нагетсів та value-added напівфабрикатів. Наведені якісні характеристики відображають відносні позиції бренду без розкриття конкретних кількісних показників ВНТ.

Для системного обґрунтування вибору ринку Грузії застосовано модель SAGE П. Гемаватта (2001), яка оцінює ринкову дистанцію за чотирма вимірами [13]. Результати аналізу наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.1.2

SAGE-аналіз ринкової дистанції Україна–Грузія для бренду Qualiko

Вимір	Ключові фактори	Рівень дистанції	Бар'єр / можливість	Управлінський висновок для Qualiko
Культурна (С)	Курятина — основне м'ясо (~73% птиці у раціоні); кулінарна культура — домашня страва	Низька	Можливість	Акцент на якості та сімейних цінностях у комунікаціях; адаптація рецептурних рекомендацій
Адміністративна (А)	ГВЗТ Україна–Грузія (з 2016): нульові / знижені мита; НАССР/ISO — відповідають вимогам Грузії	Низька	Можливість	Митна перевага відносно Бразилії та Туреччини; сертифікати — конкурентна перевага без додаткових витрат
Географічна (G)	~2 000 км; маршрут паромно-авто через Батумі; строки 7–10 діб; потреба у холододовому ланцюгу	Середня	Бар'єр	Партнер-дистриб'ютор з рефрижераторними потужностями; поставки 2–3 рази/міс.; страховий запас на складі
Економічна (Е)	ВВП/особу \$7 200 (2024); зростання 5–7%/рік; середній клас — ~25-30% населення; туризм +12% у 2024	Середня	Можливість	Зростаючий середній клас — цільова аудиторія для преміум-доступного сегменту; туристичний HoReCa-попит

\*Складено автором на основі FAO, Geostat, МЗС України, World Bank, маркетингових досліджень компанії 2025 [13; 28; 47]

Загальна оцінка SAGE-дистанції підтверджує відносно низький та середній рівень бар'єрів для розвитку бренду Qualiko в Грузії. Культурна та адміністративна дистанції є мінімальними завдяки традиційно високому споживанню курятини та пільговим умовам ГВЗТ. Географічна та економічна дистанції є помірними і потребують відповідних управлінських рішень: вибору надійного логістичного партнера з рефрижераторними потужностями та адаптації цінової матриці під купівельну спроможність грузинського споживача. Водночас важливий культурний бар'єр, виявлений дослідженням Kantar, — перевага місцевого виробника — долається через позиціонування Qualiko як «imported quality» з

акцентом на міжнародні стандарти безпеки (HACCP, BRC, ISO), що є значущим диференціатором у сприйнятті споживачів сегменту pre-cooked.

Порівняльний аналіз CAGE-дистанції Грузії з іншими потенційними ринками регіону підтверджує стратегічну обґрунтованість вибору. Грузія демонструє нижчу культурну дистанцію порівняно з Казахстаном чи Узбекистаном, де харчові традиції та смакові уподобання суттєво відрізняються від українських. Адміністративна дистанція є значно нижчою, ніж з країнами Близького Сходу, де діють суворі халяль-вимоги для всієї продукції. Географічна дистанція є прийнятною при існуючому логістичному маршруті. Таким чином, Грузія є одним із найбільш збалансованих ринків для розвитку бренду Qualiko в регіоні з точки зору співвідношення «бар'єри входу — ринковий потенціал».

## **2.2. Маркетинговий аудит системи управління виведенням бренду Qualiko на ринок Грузії**

Ефективний розвиток бренду Qualiko на ринку Грузії потребує не лише розуміння зовнішнього ринкового середовища, а й чіткої діагностики поточного стану системи управління брендом. Методологічною основою діагностики слугують дані кількісного дослідження Kantar Brand Health Tracking (BHT), проведеного у 2025 році (n=300 на кожен з двох категорій — basic chicken та frozen semi-finished products), яке вимірює показники бренд-капіталу Qualiko на грузинському ринку у порівнянні з конкурентами. Дослідження охоплює методологію Kantar BrandZ: Demand Power, Pricing Power, Meaningful/Different/Salient-індекси та Brand Equity Signature [47].

Методологія діагностики базується на чотирьох взаємодоповнюючих джерелах інформації. По-перше, кількісні маркетингові дослідження (Brand Health Tracking), проведені на замовлення компанії на ринку Грузії, що вимірюють показники бренд-капіталу серед цільової аудиторії міст Тбілісі та Батумі. По-друге, відкриті статистичні дані Geostat щодо структури імпорту та ринкових часток. По-третє, цінова аудиторська інформація на основі публічних даних грузинських ритейл-мереж (Carrefour GE, Goodwill). По-четверте, аналіз digital-присутності конкурентів у соціальних мережах. Поєднання цих чотирьох джерел забезпечує

збалансовану картину поточного стану бренду — як у кількісному, так і в якісному вимірі. З метою дотримання вимог конфіденційності конкретні кількісні показники ВНТ не розкриваються; у роботі використовуються якісні характеристики та відносні порівняння.

Структура діагностики відповідає чотирирівневій моделі, розробленій у Розділі 1: аналітичний рівень (поточний стан бренд-капіталу за результатами ВНТ), стратегічний рівень (позиціонування відносно конкурентів, відповідність EPRG-орієнтації), тактичний рівень (ефективність окремих елементів 7P), контрольний рівень (наявність або відсутність систематичного моніторингу). Такий підхід дозволяє ідентифікувати розриви не лише у продуктових чи комунікаційних рішеннях, а й у самій системі управління брендом, що є важливим для розробки комплексної маркетингової програми.

Принципово важливим аналітичним висновком є те, що позиції Qualiko суттєво відрізняються залежно від категорії. У сегменті basic chicken (охладжена та заморожена курятина) бренд займає периферійну позицію: TOM 2,8%, Demand Power ~3%, Pricing Power 0,96 (нижче середнього). За матрицею стратегічного цінового позиціонування Kantar бренд класифікується як «Great Value» — тобто пропонує добру цінність за відносно доступною ціною. Це означає, що у сегменті basic курятини Qualiko конкурує переважно не брендом, а продуктом, і має обмежений потенціал для цінової преміалізації без додаткових маркетингових інвестицій [47].

Є одна обставина, яка не дає спокою. Qualiko — бренд із лідируючим Pricing Power і конверсією ~54% серед лояльних покупців. Це феноменальні цифри для бренду без активної медіапідтримки. Що це означає? Що продукт настільки хороший, що люди самі знаходять його, купують — і залишаються назавжди. Уявіть, що станеться, коли Qualiko ще й заговорить. Коли про нього дізнається не той, хто випадково натрапив на полиці у Carrefour, а кожен, хто відкриє Instagram в Тбілісі [28; 43]. Варто зазначити, що з жовтня 2025 року Qualiko розпочав SMM-активність та інтеграцію у MasterChef Georgia, що є першим кроком у реалізації комунікаційної стратегії.

Що це означає на мові бізнесу? Qualiko вже виграв найважчу битву — битву за смак і довіру. Решта — питання масштабування. Brand Health Tracking фіксує: серед тих, хто пробував — ~54% стають лояльними покупцями. Це вищий показник ніж у лідерів категорії Віу Віу та Вібіло серед своїх лояльних. Парадокс: найкращий бренд за якістю — найменша частка за ТОМ. Рішення? Не покращувати продукт — його і так беруть. Рішення — щоб про нього дізналось більше людей. Саме для цього і існує маркетингова програма третього розділу [28; 43].

Лідуючий Pricing Power — це не просто маркетинговий термін. Це означає: коли людина бачить на полиці Qualiko поруч із дешевшим брендом, вона свідомо обирає дорожчий. Не тому що немає грошей, а тому що сприймає різницю в ціні як справедливу плату за різницю в якості. Для нового ринку, де бренд ще молодий — це феноменально. Це означає, що продуктова обіцянка вже спрацювала. Тепер завдання — щоб про неї дізналось більше людей [28; 43].

Тому ключове стратегічне питання для Qualiko у Грузії звучить не «як обігнати Віу Віу?», а «як стати брендом №1 у категорії, яка ще формується?». І відповідь на нього дає маркетингова програма третього розділу.

Ця асиметрія — не слабкість, а стратегічний актив. Qualiko не намагається перемогти Віу Віу у «їхній грі» — тобто у боротьбі за масовий ринок базової курятини з вищою впізнаваністю та нижчою ціною. Натомість бренд захоплює нішу, де Віу Віу та Вібіло ще не встановили домінування: premium frozen pre-cooked — категорію, що росте вдвічі швидше за ринок і де грузинський споживач ще не має чіткого «улюбленого бренду». Qualiko може стати першим. А першість у категорії — це не просто частка ринку. Це звичка покупця, цінова влада і лояльність, яку конкурентам дуже важко зруйнувати.

Пояснення цієї асиметрії криється у принципово різній природі двох категорій з точки зору ролі бренду у купівельному рішенні. У базовій категорії курятини («охолоджена куряча тушка» або «заморожені стегна») продукт сприймається споживачем як низько диференційований: курятина є курятиною, і основними критеріями вибору є ціна, свіжість та зовнішній вигляд. Бренд у цій ситуації відіграє другорядну роль. У категорії frozen pre-cooked (нагетси, стрипси,

мариновані напівфабрикати) продукт є більш складним і диференційованим: смакові характеристики, зручність приготування, якість інгредієнтів і саме бренд стають значно важливішими факторами вибору. Це пояснює, чому Qualiko може одночасно мати низький ТОМ у базовій категорії і лідируючий Pricing Power у pre-cooked.

Аналіз структури конкурентної боротьби у категорії frozen pre-cooked виявляє специфічну динаміку. Місцеві виробники (Віу Віу, Вібіло) користуються перевагою «своїх» — вище початкова довіра, сильніша емоційна прив'язаність місцевого споживача. Однак ця перевага поступово нівелюється у преміальному підсегменті, де споживачі готові платити більше за підтверджену якість, пов'язану з міжнародними стандартами. Бразильські постачальники (38% ринку) домінують у масовому сегменті за рахунок ціни, але не мають брендovих позицій у свідомості споживача і тому є скоріше commodity-конкурентами, ніж брендovими суперниками. Для Qualiko найбільш безпосереднім брендovим конкурентом є нідерландська та польська продукція ЄС-стандартів, однак і вони не здійснюють активних брендovих комунікацій безпосередньо зі споживачем.

Показники воронки бренду для сегменту pre-cooked розкривають детальну картину поведінки споживача по відношенню до Qualiko. Наявний рівень підказаної впізнаваності (~50% у цільовій аудиторії Тбілісі та Батумі) є значущим і підтверджує, що бренд вже має певну присутність у свідомості споживача. Рівень переходу від «знаю» до «розглядав до купівлі» (consideration) є високим (~63%) — це означає, що серед тих, хто знає Qualiko, абсолютна більшість готова розглядати його до купівлі. Нарешті, рівень переходу від «купував колись» до «купую регулярно» (~54%) є одним із найвищих у категорії — це свідчить про реальну задоволеність продуктом та схильність до повторної купівлі. Таким чином, «пляшковим горлечком» в воронці Qualiko є не якість продукту і не задоволеність покупців, а охоплення: надто мало потенційних покупців взагалі знають про бренд.

Аналіз поточного стану дистрибуції підтверджує тезу про «пляшкове горлечко» на рівні охоплення. Наявна присутність у ~80 торгових точках переважно у Carrefour GE та Goodwill забезпечує контакт лише з відносно

небагатьма споживачами, що регулярно відвідують саме ці мережі. За оцінкою, ці мережі охоплюють лише близько 25–30% усіх покупок замороженої продукції в Тбілісі. Таким чином, близько 70% цільових покупців Qualiko — тих, хто купує frozen pre-cooked у Тбілісі та Батумі — просто не мають регулярної фізичної можливості зустрітися з брендом у точці продажу. Розширення дистрибуції до 180–320 точок (план на Рік 2–3) є не просто кількісним зростанням, а якісним стрибком у доступності бренду для цільової аудиторії.

Дослідження digital-присутності виявляє суттєвий розрив між потенціалом та поточним станом комунікацій Qualiko у Грузії. Аналіз соціальних мереж свідчить про мінімальну присутність бренду в Instagram GE та Facebook Georgian audience з кулінарним контентом грузинською мовою. У той же час місцеві харчові бренди активно ведуть грузиномовні SMM-акаунти з кулінарним контентом, формуючи навколо себе лояльні спільноти підписників. Для Qualiko це означає упущену можливість: кожен місяць без активного SMM — це місяць, коли конкуренти нарощують перевагу в digital-каналі. Запуск системної SMM-стратегії є одним із першочергових заходів маркетингової програми, здатних дати швидкий і вимірюваний результат у нарощуванні впізнаваності.

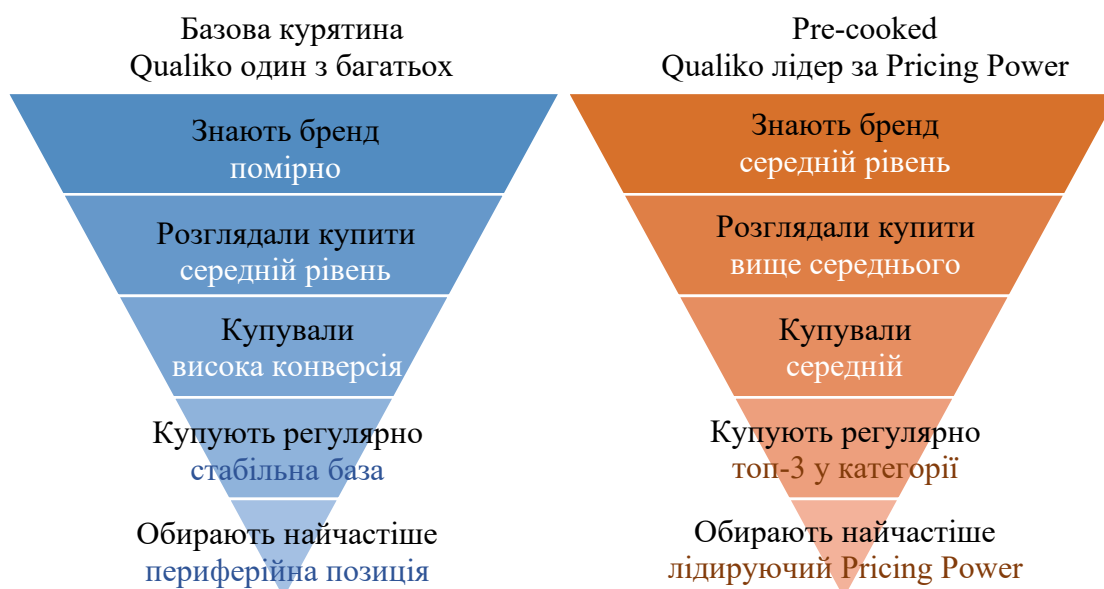


Рис. 2.2.1. Порівняльний аналіз воронки бренду Qualiko за категоріями на новому ринку (2025 р.)

\*Розроблено автором на основі маркетингових досліджень компанії [43]

Кардинально інша ситуація у сегменті frozen semi-finished products, де бренд Qualiko займає міцну ринкову позицію. За даними ВНТ 2025, claimed market share бренду у цій категорії складає 8,9% — третє місце після Віу Віу (32,5%) та Вібילו (22,2%). Demand Power бренду (8,2%) перевищує середній по ринку (~7,1%), що свідчить про позитивну споживчу схильність до вибору Qualiko серед тих, хто знає бренд. Особливо значущим є показник Pricing Power — індекс 1,108 (другий результат серед усіх брендів категорії після Віу Віу 1,176), що означає: Qualiko сприймається споживачами як бренд, здатний обґрунтувати цінову премію вище середнього по категорії. За матрицею Kantar Qualiko класифікується як «Margin Opportunity» — бренд з потенціалом для збільшення ціни відносно конкурентів [47]. Зазначені показники наводяться у відносному вираженні відповідно до вимог конфіденційності ПрАТ «МХП».

Рівень задоволеності серед лояльних покупців Qualiko у pre-cooked підтверджується ще одним показником: низьким рівнем відтоку. Споживачі, що один раз перейшли від конкурента до Qualiko, рідко повертаються назад, що є ознакою реальної функціональної та емоційної переваги продукту, а не ситуативної купівлі під впливом промо-знижки. Саме ця характеристика — «легко залучити, важко втратити» — є ключовою конкурентною перевагою, яку маркетингова програма повинна масштабувати через нарощування охоплення нових покупців.

Аналіз Brand Equity Signature підтверджує збалансований стан бренду у pre-cooked: share gap складає +0,6% (claimed share 8,9% проти Demand Power 8,2%), що свідчить про те, що бренд ефективно конвертує споживчу схильність у реальні покупки. Secure share (5,1%) формує надійну базу лояльних покупців, unrealised share (3,1%) — потенціал зростання, а unsupported share (3,8%) свідчить про певну залежність від короткострокових активацій (промо, видимість на полиці). Основним активаційним фактором для Qualiko у категорії є виразна видимість на полиці та промо-ціни, тоді як рекомендації та рекламна впізнаваність дещо відстають від потенціалу [47]. Зазначені показники наводяться у відносному вираженні відповідно до вимог конфіденційності ПрАТ «МХП».

Прогноз потенціалу сегменту frozen pre-cooked та позицій Qualiko у Грузії відображено у прогнозі продажів у Розділі 3 (таблиця 3.2.1).

Розрахунок підтверджує: за умови реалізації маркетингової програми виручка МНР від pre-cooked в Грузії зросте на 41% за три роки. Ключовим драйвером є не лише зростання загального ринку, а й збільшення частки МНР завдяки розширенню SKU-портфелю та активній маркетинговій підтримці. Особливого значення набуває запуск дитячих nuggets (нова лінійка nuggets): дослідження показує, що nuggets є беззаперечним лідером категорії — їх купують 72,8% покупців frozen semi-finished products, а у HoReCa вони присутні у 57–65% закладів, залежно від типу. Таким чином, цей продукт є найбільш обґрунтованим пріоритетом для розширення SKU-портфелю [47].

Деталізований аналіз структури зростання дозволяє виокремити три взаємопосилюючих ефекти. Перший — «ефект дистрибуції»: кожна нова торгова точка збільшує пул потенційних покупців, що контактують з брендом у момент рішення про купівлю. Розширення +300% при незмінній конверсії математично потроює число потенційних покупців. Другий — «ефект мікс-зсуву»: збільшення частки pre-cooked з 25% до 34% підвищує середню ціну реалізації на ~10%, що генерує додаткове зростання виручки без збільшення фізичних обсягів. Третій — «ефект лояльності»: зростаюча частка лояльних покупців знижує залежність від дорогих акцій залучення нових покупців, що поступово покращує ROI маркетингових інвестицій. Комбінація цих трьох ефектів забезпечує зростання виручки Qualiko значно швидше, ніж зростає загальний ринок.

Аналіз структури зростання виручки виявляє два взаємопосилюючих ефекти. Перший — ефект масштабу дистрибуції: розширення представленості з ~80 до 320 торгових точок збільшує загальний пул потенційних покупців більш ніж у 4 рази. Другий — ефект мікс-зсуву: збільшення частки pre-cooked у структурі продажів з 25% до 34% підвищує середню ціну реалізації приблизно на 10%, що генерує додаткове зростання виручки без збільшення фізичних обсягів. Синергія цих двох ефектів забезпечує зростання виручки МНР від грузинського ринку суттєво швидше за зростання самого ринку — саме це є ознакою ефективної маркетингової

стратегії: ринку зростати на 4,8%, Qualiko — на 12–14% завдяки активному управлінню часткою та міксом [28; 45].

Зведені результати діагностики відображено у SWOT-аналізі (таблиця 2.2.1) та GAP-аналізі (рис. 2.2.2).

Результати діагностики засвідчують системний розрив між сильними операційними позиціями у pre-cooked та недостатнім рівнем бренд-капіталу серед широкої аудиторії. Водночас важливий позитивний висновок: серед тих споживачів, які знають Qualiko у pre-cooked, рівень задоволеності та лояльності є значно вищим за середній — бренд оцінюється як «trusted, affordable, and convenient imported brand, appreciated for its taste, ease of cooking, and everyday practicality» (Kantar, 2025). Це означає, що якісна пропозиція вже сформована, і стратегічним завданням є не зміна продукту, а масштабування впізнаваності через системну комунікаційну програму [47].

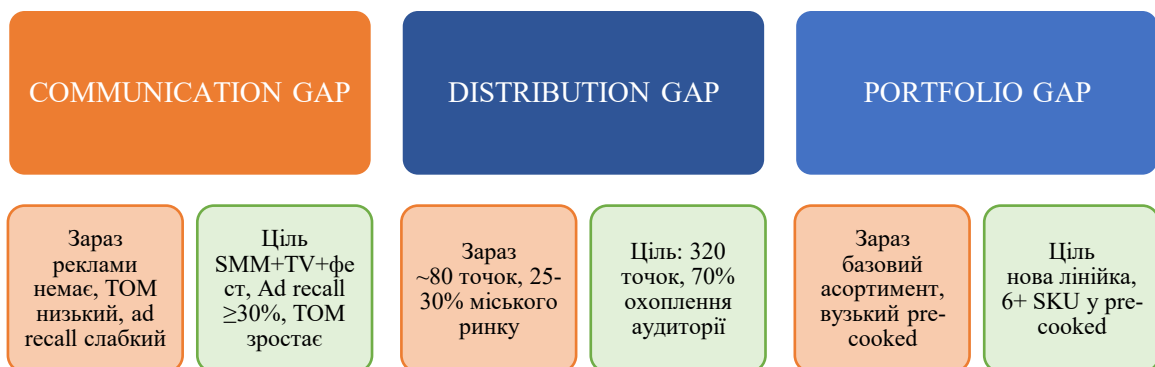


Рис. 2.2.2. GAP-аналіз бренду Qualiko: між поточе ми є і де маємо бути \*  
Розроблено автором [28; 43]

\*Розроблено автором [28; 43]

Для усунення виявлених розривів необхідна скоординована маркетингова програма, що одночасно вирішує три взаємопов'язані завдання. Перше завдання — Communication Gap: розробка та реалізація активної комунікаційної стратегії з фокусом на цифровому маркетингу (Instagram GE, Facebook), ТВ-інтеграціях та участі у ключових культурних подіях (Tbilisoba Fest). Друге завдання — Distribution Gap: поетапне розширення дистрибуційного охоплення через нарощування мережі торгових точок та B2B-бази у HoReCa. Третє завдання — Portfolio Gap: розширення лінійки value-added продуктів для повноцінного

охоплення зростаючого попиту у преміальному сегменті. Саме ці три завдання є стратегічними пріоритетами маркетингової програми, розробленої в третьому розділі.

Для узагальнення результатів аналізу ринкового середовища та діагностики бренду проведено SWOT-аналіз, що поєднує оцінку внутрішніх факторів (сильні та слабкі сторони Qualiko) з оцінкою зовнішніх умов ринку Грузії. Результати подано в таблиці 2.2.1.

Перед формуванням SWOT-матриці важливо зафіксувати ключовий методологічний принцип: сильні та слабкі сторони Qualiko оцінюються відносно конкурентів, а не в абсолютних термінах. Так, наявність сертифікатів HACCP та BRC є сильною стороною не тому, що вона унікальна у глобальному масштабі, а тому, що серед активних гравців грузинського ринку переважна більшість — насамперед бразильські постачальники — не мають аналогічного підтвердженого рівня харчової безпеки. Аналогічно, відносно висока конверсія серед обізнаних споживачів є перевагою саме тому, що вона перевищує ринковий середній показник, а не через абсолютне значення.

Таблиця 2.2.1

## SWOT-аналіз розвитку бренду Qualiko на ринку Грузії

СИЛЬНІ СТОРОНИ (S)	СЛАБКІ СТОРОНИ (W)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Claimed market share 8,9% у pre-cooked (3-є місце)</li> <li>• Pricing Power index 1,108 у pre-cooked (2-є місце)</li> <li>• Стандарти ISO, HACCP, BRC — конкурентна перевага</li> <li>• Висока конверсія серед обізнаних (76–78%)</li> <li>• Вертикальна інтеграція МХП: контроль якості від поля</li> <li>• Наявність дистрибуції у Carrefour GE та Goodwill</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ТОМ лише 2,8% у basic; 4,0% у pre-cooked</li> <li>• Ad recall 10–35%; in-store — основний канал контакту</li> <li>• Пакування без мови картвелі та халяль-маркування</li> <li>• Вузкий SKU-портфель у pre-cooked; відсутні дитячі SKU</li> <li>• Складна сухопутна логістика</li> <li>• Імідж «Great Value» у basic — обмежений потенціал преміалізації</li> </ul>
МОЖЛИВОСТІ (O)	ЗАГРОЗИ (T)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pre-cooked CAGR +6,3%; вартість сегменту до \$23,6 млн USD (2027)</li> <li>• Nuggets — лідер категорії (72,8% купівель); запит на дитячі SKU</li> <li>• ГВЗТ Україна–Грузія: митна перевага над Бразилією</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Домінування Biu Biu (ТОМ 30,8% у pre-cooked; 37,1% у basic)</li> <li>• Бразильські імпортери (38%) тиснуть ціною</li> <li>• 78,8% споживачів basic курятини обирають місцеве виробництво</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• HoReCa-сектор: туризм +12% у 2024; nuggets домінують у fast food</li> <li>• Споживачі pre-cooked: дохід у 1,5x вищий ніж basic — преміум-ринок</li> <li>• Потенціал Pricing Power: є простір збільшити ціну</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Волатильність GEL/USD — цінові ризики</li> <li>• Ризики логістики (паромний маршрут)</li> <li>• Негативні асоціації: частина споживачів відзначає «воду в продукті»</li> </ul>
---	---

\*Розроблено автором на основі маркетингових досліджень компанії Georgia 2025, Geostat, FAO, аналізу маркетингової діяльності МХП [28; 43; 47]

На основі SWOT-матриці визначено чотири стратегічні напрями розвитку бренду Qualiko. По-перше, SO-стратегія: використати Pricing Power 1,108 та сильну позицію у pre-cooked для агресивного нарощування частки через розширення SKU (нова лінійка nuggets) та посилення видимості у ритейлі. По-друге, ST-стратегія: протиставити стандарти якості ISO/HACCP та Pricing Power ціновому тиску бразильських конкурентів у basic-категорії. По-третє, WO-стратегія: конвертувати низький ТОМ у зростання впізнаваності через системну SMM-комунікацію та участь у культових грузинських заходах (Tbilisoba, MasterChef). По-четверте, WT-стратегія: мінімізувати валютні ризики через USD-контракти та формувати страховий запас для компенсації можливих збоїв логістичного маршруту.

Стратегічна пріоритизація чотирьох напрямів виявляє таку ієрархію за критеріями потенційного впливу та реалістичності реалізації. Найвищий пріоритет отримує SO-стратегія (Сила + Можливість): вона використовує наявний лідируючий Pricing Power і позицію у трійці лідерів pre-cooked для агресивного нарощування частки в умовах зростаючого ринку. Другий пріоритет — WO-стратегія (Слабкість + Можливість): конвертація низького рівня ТОМ у зростання через системні комунікаційні кампанії в умовах відсутності сильних брендів конкурентів у преміум-імпортному сегменті. Третій — ST-стратегія: протиставлення якості ціновому тиску. Четвертий — WT-стратегія: операційне управління ризиками.

Важливо зазначити, що всі чотири стратегічні напрями не є альтернативними — вони реалізуються паралельно в межах єдиної маркетингової програми, але з різним бюджетним пріоритетом. SO та WO-стратегії отримують найбільшу частку маркетингового бюджету, оскільки мають найвищий потенціал ROI. ST-стратегія реалізується переважно через комунікаційні матеріали (пакування, POS), які є

відносно низьковитратними. WT-стратегія реалізується через операційні заходи (страховий запас, диверсифікація дистриб'юторів), що є частиною загальної бізнес-стратегії, а не маркетингового бюджету окремо.

Таким чином, результати аналізу другого розділу засвідчують, що бренд Qualiko має міцну операційну та брендову основу для розвитку у сегменті pre-cooked на ринку Грузії. Ключовим стратегічним завданням є трансформація існуючого Pricing Power та ринкової частки у зростаючий бренд-капітал через системну маркетингову програму, що розробляється у третьому розділі.

### РОЗДІЛ 3

## МАРКЕТИНГОВА ПРОГРАМА РОЗВИТКУ БРЕНДУ QUALIKO ПРАТ «МХП» НА НОВОМУ СПОЖИВЧОМУ РИНКУ

### 3.1 Обґрунтування стратегічного маркетингового плану розвитку бренду Qualiko ринку Грузії

Розробка маркетингової програми розвитку бренду Qualiko на ринку Грузії спирається на аналітичні висновки другого розділу: сильну операційну позицію у сегменті frozen pre-cooked, лідируючий Pricing Power у цій категорії та системний розрив між якістю продуктової пропозиції та рівнем брендової впізнаваності серед кінцевого споживача. Стратегічна логіка програми полягає у трансформації наявної ринкової частки та довіри лояльних покупців у зростаючий бренд-капітал через систему узгоджених рішень щодо сегментації, позиціонування та маркетингового комплексу.

Ця програма не про те, щоб лише «більше продавати». Вона про те, щоб стати першим ім'ям, яке спадає на думку грузинцю, коли він думає про якісні заморожені напівфабрикати. Це різниця між «ще одним постачальником» і «брендом, якому я довіряю». І шлях від першого до другого — це три роки, три розриви, три пріоритети, зведені у єдину маркетингову програму.

Принциповою особливістю цієї програми є її фінансова обґрунтованість: кожне стратегічне рішення підкріплене прогнозом продажів, бюджетним обґрунтуванням і системою КРІ, що забезпечує зв'язок між маркетинговими витратами та бізнес-результатами. Програма розрахована на трирічний горизонт і структурована за логікою поетапного нарощування: перший рік — побудова базової присутності та впізнаваності; другий — активна брендова комунікація та розширення асортименту; третій — масштабування та оптимізація ROI. Такий підхід відповідає теорії поступової інтернаціоналізації (Uppsala model) та практиці успішних FMCG-брендів на нових ринках [28; 33].

STP-стратегія: сегментація, вибір цільових аудиторій та позиціонування. На основі аналізу ринку Грузії, споживчих досліджень та поточних позицій бренду визначено три цільові сегменти для Qualiko (таблиця 3.1). Критеріями сегментації

обрано: демографічний (вік, дохід, зайнятість), поведінковий (частота купівлі, канал купівлі, мотиватори вибору) та за типом споживача (B2C vs B2B). Пріоритетними є сегменти А та Б як найбільш прибуткові та відповідні стратегії преміалізації бренду.



Рис. 3.1.1. Три цільових сегменти Qualiko: знаємо свого покупця

\* Розроблено автором на основі аналізу ринку та маркетингових досліджень [28; 43]

Таблиця 3.1.1

### STP-модель бренду Qualiko на ринку Грузії

Сегмент	Характеристика	Критерій вибору продукту	Позиціонування Qualiko
А — «Свідомий споживач» (Retail Premium)	Міські мешканці Тбілісі та Батумі, 28–45 років, дохід вищий за середній, вища освіта, зайняті повний день	Якість і безпечність, сертифікати, зручність упаковки, відомий бренд	«Qualiko — курятина з найвищими європейськими стандартами якості, яка дає впевненість у безпеці кожного прийому їжі». Канал: Carrefour Georgia, Goodwill
Б — «HoReCa та кейтеринг»	Ресторани, готелі, кафе Тбілісі (3 500+ закладів); кейтеринг; туристичний сектор (+12% у 2024)	Стабільність поставок, стандартизовані формати, сертифікати, B2B-ціна в USD	«Qualiko — надійний партнер для HoReCa: гарантована якість за стандартами HACCP/ISO та стабільні поставки». Канал: прямі B2B-контракти, каталог
В — «Масовий ритейл»	Ціночутливі покупці з доходом на рівні середнього; орієнтовані на співвідношення ціна/якість	Ціна, доступність, термін придатності, наявність промо	«Qualiko — краща якість за справедливою ціною». Канал: дискаунтери, minimarket, традиційні ринки

\*Розроблено автором на основі аналізу ринку Грузії та маркетингових досліджень компанії [28; 43]

Позиціонування Qualiko формується навколо єдиного ціннісного ядра, що залишається незмінним на всіх ринках присутності бренду: «Qualiko — курятина від МХП, виробленої за найвищими європейськими стандартами, яка дає природну енергію та впевненість у якості кожного прийому їжі». Відповідно до регіоцентричної EPRG-орієнтації глобальна ідентичність бренду зберігається, тоді як комунікаційні матеріали адаптуються під грузинський контекст: кулінарні традиції, сімейні цінності та прагнення до зручного та смачного харчування [20; 28].

Qualiko не позиціонується як «найдешевша курятина» — таку битву виграти неможливо, бразильські виробники завжди будуть дешевшими. Qualiko не претендує на «найвідоміший бренд» — у місцевих виробників більше часу і більше впізнаваності. Зате Qualiko може стати брендом, якому люди вірять більше за інших. Бо за ним стоїть реальна система: власні поля, власні ферми, власні стандарти, підтверджені міжнародними сертифікатами. Це не маркетингова казка — це факт. І коли цей факт стає відомим споживачу, він стає найпотужнішим аргументом продажу.

Є три слова, які мають звучати у голові грузинського покупця, коли він бачить Qualiko на полиці: «Це — якісно». Не «це дешево». Не «це місцеве». Саме «це якісно» — і я можу довіряти. Чому? Бо за упаковкою стоять стандарти НАССР, BRC та ISO. Бо за брендом стоїть найбільший агрохолдинг Центральної та Східної Європи. Бо ця курятина вирощена на власних фермах, із власного зерна, і пройшла весь ланцюг від поля до тарілки під контролем МХП. Qualiko — це не просто курятина. Це обіцянка. І саме обіцянку неможливо скопіювати [8; 49].

Позиціонування Qualiko у системі координат «ціна — якість» відносно основних конкурентів наведено на рис. 3.1.2.

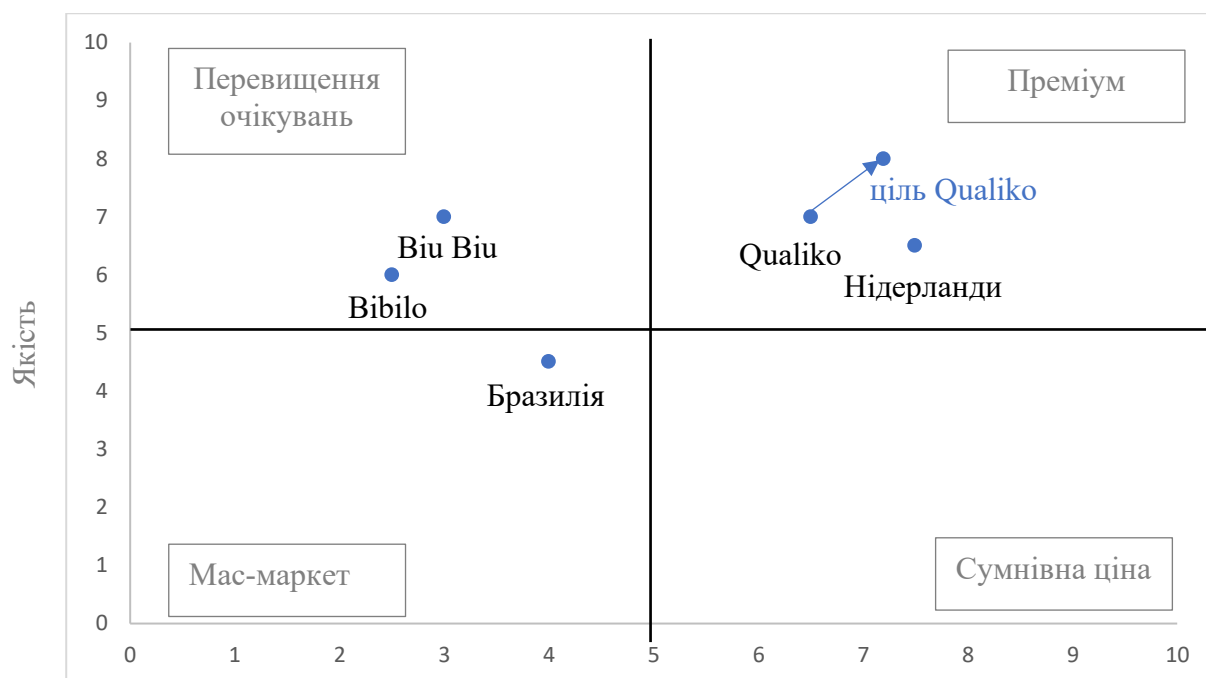


Рис. 3.1.2. Де Qualiko зараз і куди прямує: карта позиціонування на новому ринку

\*Розроблено автором на основі аналізу цінових даних ринку [43; 47]

Для ринку Грузії ціннісне ядро транслюється через три ключові комунікаційні меседжі, адаптовані під кожен з пріоритетних сегментів. Для сегменту А (Retail Premium): «Qualiko — курятина, яку довіряють найвищим стандартам. Для тих, хто обирає якість свідомо». Для сегменту Б (HoReCa): «Qualiko — надійний партнер для вашої кухні. Стабільність поставок, сертифікована якість, сервіс на рівні ЄС». Для сегменту В (Масовий ритейл): «Qualiko — краща якість за справедливу ціну. Смачно, безпечно, доступно». Незмінним у всіх трьох меседжах залишається акцент на стандартах якості — це стратегічне ядро бренду, що не підлягає адаптації.

Конкурентна диференціація Qualiko будується на трьох опорах. Перша — підтверджена якість: міжнародні сертифікати HACCP, BRC, ISO є матеріальним доказом рівня виробничих стандартів, що є значущим диференціатором у свідомості споживачів сегментів А та Б. Друга — вертикальна інтеграція МХП «від поля до тарілки», що гарантує контроль якості на кожному етапі виробничого ланцюга. Третя — широкий портфель продуктів з доданою вартістю, зокрема

nuggets та pre-cooked напівфабрикати, попит на які зростає зі CAGR +6,3% і які є стратегічним пріоритетом розвитку бренду [28].

Перша опора — підтверджена якість через сертифікати HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points), BRC (British Retail Consortium) та ISO 9001:2015. HACCP є міжнародним стандартом аналізу ризиків та контрольних точок у харчовому виробництві, BRC — одним із найавторитетніших стандартів харчової безпеки у роздрібній торгівлі ЄС, ISO 9001:2015 — стандартом системи управління якістю. Наявність цих трьох сертифікатів одночасно є рідкістю серед гравців грузинського ринку курятини і є матеріальним доказом, що важко підробити або відтворити конкурентам. Саме тому ця «підтверджена якість» є ядром диференціації, а не декларативним маркетинговим твердженням.

Друга опора — вертикальна інтеграція МХП «від поля до тарілки». Споживачі все більше цінують прозорість харчового ланцюга: знати, звідки взявся продукт, чим годували курку, як її вирощували та переробляли. МХП контролює весь ланцюг — від вирощування зерна для комбікормів до фінального пакування — і це є потужним аргументом для свідомого споживача. Третя опора — портфель продуктів з доданою вартістю. На відміну від бразильських постачальників, що пропонують переважно заморожену сировину, Qualiko пропонує готові до приготування продукти (nuggets, стрипси, мариновані напівфабрикати), що економлять час і відповідають сучасному ритму життя грузинського міського споживача.

Продуктовий портфель Qualiko для ринку Грузії включає охолоджену та заморожену курятину базової різки та складної різки (філе, гомілка, стегно, крила, частини без кісток та шкіри), а також frozen pre-cooked лінійку (нагетси, стрипси, котлети). Пріоритетним новим SKU є нові нагетси у дитячому форматі, запуск якого планується у Рік 2 після досягнення 60%+ дистрибуційного охоплення.

Ключовим стратегічним рішенням у продуктовому портфелі є запуск нової лінійки напівфабрикатів. Обґрунтування: нагетси є беззаперечним лідером категорії frozen semi-finished products — їх купують понад 70% покупців цієї категорії, а у HoReCa вони присутні у більшості типів закладів. Зокрема, дитячий

формат нагетсів дозволяє Qualiko зайняти незаповнену нішу на ринку Грузії, де цей продукт представлений обмежено, а попит на зручне дитяче харчування зростає разом із туристичним потоком та розвитком міського середнього класу. Запуск планується після досягнення рівня дистрибуції 60%+ у ритейл-мережах [28].

Нові дитячі нагетси — це формовані курячі нагетси у вигляді фігурок оригінальних форм, спеціально розроблені для дитячої аудиторії (5–12 років) та їх батьків. Ринковий аналіз підтверджує відсутність сильного гравця в цій ніші на ринку Грузії: існуючі гравці пропонують стандартні круглі нагетси без виразного дитячого позиціонування. нова лінійка нагетсів вирішують важливу споживчу проблему: зробити харчування дітей смачним, веселим та поживним одночасно. Батьки сегменту А (Retail Premium) з дітьми є ключовою цільовою аудиторією: вони мають вищий дохід, цінують якість інгредієнтів, готові платити цінову премію і активно присутні в Instagram — основному каналі комунікації цього продукту.

З комерційної точки зору нова лінійка нагетсів є стратегічно важливим SKU з кількох причин. По-перше, вища маржинальність порівняно з базовою курятиною: value-added продукція приносить на 30–50% вищу маржу. По-друге, висока частота повторних купівель: діти формують стійку прихильність до улюблених продуктів, що генерує лояльну купівельну базу з мінімальними маркетинговими витратами на утримання. По-третє, SMM-потенціал: «мами діляться» — контент з новим продуктом у Instagram органічно поширюється серед цільової аудиторії та генерує earned media coverage без додаткових витрат.

Пакування для ринку Грузії потребує двох обов'язкових адаптацій: додавання тексту мовою картвелі (вся обов'язкова інформація для споживача — склад, умови зберігання, рецептурні рекомендації) та нанесення халяль-маркування для B2B-каналу HoReCa, що обслуговує туристичну аудиторію різних конфесій. Базовий дизайн та логотип Qualiko залишаються незмінними відповідно до глобального бренд-буку.

Крім двох обов'язкових адаптацій, рекомендується також ряд додаткових елементів пакування, що підвищують ринкову привабливість продукту. Це включає: QR-код на пакуванні з посиланням на рецепти грузинською мовою

(підвищує залученість і є точкою входу до digital-екосистеми бренду); виразний «якісний знак» з посиланням на стандарти HACCP/BRC (у форматі зрозумілої піктограми, а не просто тексту); адаптовані порційні рекомендації (кількість порцій та орієнтовна вартість порції у GEL), що є важливим інформаційним елементом для ціночутливого покупця. Ці доповнення не потребують суттєвих витрат на редизайн, але значно підвищують інформаційну цінність пакування для грузинського споживача.

Цінова стратегія. Цінова стратегія Qualiko на ринку Грузії базується на підході value-based pricing: ціна встановлюється вище середньоринкового рівня та обґрунтована підтвердженою якістю бренду. Середня цінова премія до масового сегменту складає 15–20% у ритейлі. Дослідження ринку підтверджують, що Qualiko має один з найвищих показників Pricing Power у сегменті pre-cooked, що означає: споживачі готові платити більше за цей бренд порівняно з середньою ціною категорії. B2B-контракти для HoReCa номінуються в USD, що мінімізує валютний ризик від волатильності GEL. Детальна цінова матриця за продуктами наведена в таблиці 3.1.2.

Вибір value-based pricing обґрунтований фактичними ринковими даними: наявний лідируючий Pricing Power у pre-cooked сегменті підтверджує, що ринок вже сприймає Qualiko як бренд, що заслуговує цінової премії. Встановлення ціни вище середньоринкового рівня не є довільним рішенням — воно підкріплене реальною диференціацією через сертифікати якості, відомість бренду та широкий портфель продуктів. Водночас цінова стратегія передбачає чіткі обмеження: Qualiko не прагне до позиціонування в ультра-преміальному сегменті, оскільки це суттєво звузило б доступний ринок. Цільовий ціновий коридор — «преміум доступний»: вища за середнє, але в межах досяжності для цільового споживача сегменту А та В.

Таблиця 3.1.2

Цінове позиціонування Qualiko відносно конкурентів на ринку Грузії  
(GEL/кг)

Продукт	Бразильський конкурент, GEL/кг	Місцевий виробник, GEL/кг	Qualiko, GEL/кг	Позиціонування
Ціла тушка охолоджена	5,8–6,2	5,2–5,6	6,5–7,0	Преміум-доступний (+15% до бразильського)
Філе куряче б/к	12,0–13,5	10,5–11,8	13,0–14,5	Преміум (+8% до бразильського)
Стегно заморожене б/к	7,5–8,5	6,8–7,5	8,0–9,0	Середній+ (паритет з бразильськими)
Nuggets / pre-cooked н/ф	—	9,0–11,0	11,5–14,0	Преміум (+20% до місцевих)
HoReCa філе 10 кг (USD/кг)	11,0–12,5	—	12,0–13,0	Якість + сервіс + стабільність поставок

\*Розраховано автором на основі відкритих цінових даних грузинських ритейлерів (курс GEL/USD  $\approx$  2,7 на 2024 р.) [28]

Цінова стратегія передбачає диференціацію за каналами: у ритейлі роздрібна ціна номінується у GEL із встановленою рекомендованою роздрібною ціною (РРЦ) для захисту преміум-позиціонування; у HoReCa ціна фіксується в USD на рівні, що відображає якість та надійність сервісу. Промо-акції плануються через місяць.

Дистрибуція Qualiko в Грузії будується на партнерській моделі з поетапним розширенням каналів. На першому етапі (Рік 1) залучаються 1–2 ексклюзивних партнери-дистриб'ютори з наявною холодительною інфраструктурою (рефрижераторні склади у Тбілісі та Батумі) та портфелем клієнтів у ритейлі та HoReCa. Маршрут постачання — сухопутний, строки  $\sim$ 14 діб.

Вибір партнера-дистриб'ютора є одним із найбільш критичних рішень першого року. Ідеальний дистриб'ютор повинен відповідати кільком вимогам: наявна мережа клієнтів у ритейлі та HoReCa Тбілісі та Батумі; рефрижераторний транспортний парк з підтримкою температурного режиму  $-18^{\circ}\text{C}$  для IQF-продукції та  $0\text{--}4^{\circ}\text{C}$  для охолодженої; досвід роботи з преміальними імпорними FMCG-брендами; фінансова стійкість для формування страхового запасу (2 тижні). Для мотивації партнера передбачена система стимулювання на основі виконання квот продажів та представленості у торгових точках, що узгоджується з рекомендаціями щодо управління дистрибуційними партнерами для FMCG-брендів на нових ринках [28; 52].

На другому–третьому році передбачена диверсифікація каналів: встановлення прямих відносин з ключовими мережами (Carrefour Georgia, Goodwill, Nikora), розвиток e-commerce каналу для pre-cooked категорії та B2B-порталу для HoReCa-партнерів. Цільові показники представленості: 80 торгових точок на кінець першого року, 180 — другого, 320 — третього. Трейд-маркетингова підтримка включає фірмове брендування холодильних вітрин у ключових мережах та POS-кіт стандартного формату для уніфікованого представлення бренду в точках продажу.

Розвиток HoReCa-каналу є стратегічно важливим напрямом, що взаємно посилює ритейл. Присутність Qualiko у меню відомих тбіліських ресторанів та готелів формує «halo effect» — ефект ореолу: споживачі, що куштували страви з Qualiko у ресторані, є більш схильними до купівлі бренду в супермаркеті. Для успішного розвитку HoReCa-каналу передбачається: участь у Georgian FoodExpo (щорічна галузева виставка у Тбілісі), де зосереджені ключові закупівельники сектору; B2B-каталог Qualiko грузинською та англійською мовами з технічними специфікаціями та сертифікатами; LinkedIn-таргетинг на менеджерів з закупівель ресторанних мереж та готелів; прямі візити sales-менеджера дистриб'ютора до топ-50 HoReCa-клієнтів Тбілісі та Батумі у перші 3 місяці роботи.

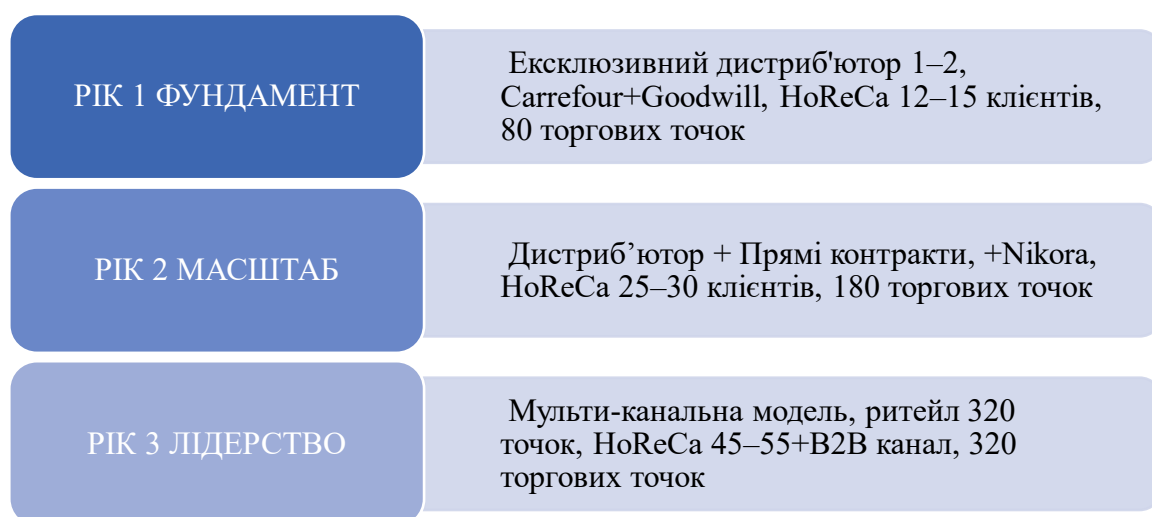


Рис. 3.1.4. Дистрибуційна модель розвитку бренду Qualiko на новому ринку:

Рік 1 → Рік 3

\*Розроблено автором [43]

Комунікаційна програма розвитку бренду Qualiko включає такі основні B2C- та B2B-інструменти: SMM у Instagram GE та Facebook (кулінарний контент мовою картвелі); співпраця з грузинськими інфлюенсерами у сфері кулінарії та здорового харчування; інтеграція у кулінарні телешоу (MasterChef Georgia); участь у Tbilisoba Fest із семплінгом продукції; POS-матеріали та брендуння холодильних вітрин у ритейлі; B2B-програма для HoReCa: участь у Georgian FoodExpo, прямі візити sales-менеджера, B2B-каталог мовами картвелі та англійською. Кожен інструмент прив'язаний до конкретних KPI: ER  $\geq$  4% (SMM), B2B-ліди  $\geq$  5/міс., ad recall  $\geq$  20% після медіакампаній.

Пріоритетним каналом B2C-комунікацій є SMM у грузинських соціальних мережах — Instagram GE та Facebook, де зосереджена цільова аудиторія сегментів А і В. Контент-стратегія будується навколо кулінарного контенту: адаптовані рецепти з продуктами Qualiko із використанням грузинських кулінарних традицій, освітній контент про стандарти якості та вирощування курятини, lifestyle-контент про збалансоване харчування. Ключовою характеристикою SMM-підходу є локалізація: мова — картвелі, образи — грузинські, але підкреслено поєднані з «European quality» атрибутами бренду.

Контент-стратегія Instagram GE будується навколо трьох тематичних блоків. Перший блок — «Кулінарний»: рецепти традиційних грузинських страв з продуктами Qualiko (чахохбілі з Qualiko, сациві, лобіані з курячою начинкою), відео-уроки приготування тривалістю 30–60 секунд, рецепти для нової лінійки напівфабрикатів від грузинських мам — контент мовою картвелі. Другий блок — «Якісний»: освітній контент про стандарти HACCP та BRC у доступній формі (що означає кожен сертифікат для споживача), відео з виробничого процесу, пояснення чому «євростандарти» означають реальну різницю. Третій блок — «Lifestyle»: образи сучасних грузинських сімей, що готують з Qualiko, партнерства з грузинськими фуд-блогерами та шеф-кухарями, контент про збалансоване харчування дітей.

Інтеграція у кулінарні телешоу — зокрема MasterChef Georgia — є інструментом масового охоплення та формування асоціації Qualiko з

авторитетністю у кулінарній культурі. Участь у Tbilisoba Fest забезпечує прямий контакт із широкою споживчою аудиторією через семплінг готових страв та дегустації pre-cooked продуктів. Ці два інструменти разом закривають завдання підвищення спонтанної впізнаваності бренду, яка є ключовим розривом у поточному стані бренд-капіталу Qualiko.

Участь у Tbilisoba — щорічному міському святі Тбілісі, що збирає десятки тисяч відвідувачів — є унікальною можливістю для масового семплінгу продукції Qualiko. Брендований стенд з безкоштовним пригощанням стравами pre-cooked продуктів дозволяє охопити широку міську аудиторію в атмосфері свята та позитивних емоцій. За практикою аналогічних активацій у регіоні, один день участі у схожому фестивалі дозволяє охопити ~5 000 відвідувачів. Навіть при конверсії 5-10% у повторну купівлю через ритейл це є ефективним каналом нарощування нової лояльної аудиторії.

Таким чином, стратегічні рішення щодо STP, позиціонування та комплексу маркетингу бренду Qualiko утворюють узгоджену систему, де кожен елемент підтримує та посилює інші. STP визначає цільові аудиторії та ключові меседжі; продуктова стратегія формує конкретну пропозицію з акцентом на pre-cooked; цінова стратегія закріплює преміум-позиціонування через value-based pricing; дистрибуційна — забезпечує доступність у правильних каналах; комунікаційна — нарощує впізнаваність та формує бренд-капітал. Фінансове обґрунтування цієї програми — бюджет, прогноз продажів, ROI та система KPI — є предметом наступного підрозділу.



Рис. 3.1.5. Операційна дорожня карта: від першого підпису до лідерства на ринку

\*Розроблено автором [28; 43]

Системна узгодженість усіх елементів маркетинг-міксу є критичною умовою ефективності програми. Розбалансованість — наприклад, преміальне позиціонування при масовій дистрибуції через дискаунтери — руйнує бренд-капітал і дезорієнтує споживача. Для Qualiko всі елементи 7P свідомо узгоджені: преміальне позиціонування підтримується відповідними ціновими точками (15–20% премія), вибірковою дистрибуцією (Carrefour GE, Goodwill, а не масовий стрит-ритейл), якістю пакування (локалізоване, преміальний дизайн) та SMM-комунікацією (освітній та lifestyle контент, а не промо-знижки). Ця узгодженість є передумовою для формування стійкого бренд-капіталу.

### 3.2. Оцінювання ефективності маркетингового плану розвитку бренду Qualiko на новому споживчому ринку

Маркетинговий план розвитку бренду Qualiko на ринку Грузії є фінансовим і операційним втіленням стратегічних рішень, сформульованих у попередньому підрозділі. Він охоплює прогноз продажів на трирічному горизонті, деталізований маркетинговий бюджет із обґрунтуванням кожної статті витрат, розрахунок економічної ефективності маркетингових інвестицій та систему КРІ для моніторингу результативності. З метою дотримання вимог комерційної конфіденційності фінансові показники наведено в умовних одиницях зі

збереженням реальних пропорцій та тенденцій відповідно до внутрішньої політики ПрАТ «МХП» (за Рік 1 = 100 ум. од.) [43].

Прогноз продажів. Прогноз продажів побудований методом ринкового проникнення: від фактичного обсягу імпортного ринку Грузії (~74 тис. тонн у 2024 р.) розраховується цільова частка Qualiko з урахуванням CAGR ринку ~4,8% та кривої проникнення бренду на новому ринку. Ключовим драйвером зростання є не лише розширення загального ринку, а й структурний зсув у продуктовому міксі: частка pre-cooked категорії в обсязі продажів зростає з 25% у першому році до 34% у третьому, що забезпечує випереджальне зростання середньої ціни реалізації на 10% завдяки вищій маржинальності продуктів з доданою вартістю. Розрахункова формула виручки: Виручка = Обсяг продажів (ум. од.) × Середня ціна (ум. од.). Детальний прогноз наведено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.2.1

Прогноз продажів бренду Qualiko на ринку Грузії (умовні одиниці, база Рік 1 = 100)

Показник	Рік 1	Рік 2	Рік 3	Приріст P1→P3
Обсяг продажів загальний, ум. од.*	100	175	267	+167%
у т.ч. базова курятина, ум. од.	75	121	175	+133%
у т.ч. pre-cooked + HoReCa, ум. од.	25	54	92	+268%
Частка pre-cooked у загальному обсязі, %	25%	31%	34%	↑ +9 п.п.
Середня ціна реалізації, ум. од. (база = 100)	100	105	110	+10%
Виручка від реалізації, ум. од.	100	184	294	+194%
Частка ринку імпорту Грузії, %	~1,6%	~2,7%	~4,0%	+2,4 п.п.
Кількість активних B2B-клієнтів	12–15	25–30	45–55	+267%
Кількість роздрібних точок продажів	80	180	320	+300%

\*Примітка: усі фінансові показники наведено в умовних індексованих одиницях (база: Рік 1 = 100) зі збереженням реальних структурних пропорцій. Конкретні дані не розкриваються відповідно до вимог конфіденційності ПрАТ «МХП».

\*Розраховано автором; метод ринкового проникнення, CAGR ринку  $\sim 4,8\%$ ; обсяги продажів — умовні індексовані значення відповідно до вимог конфіденційності [28; 43]

Структура прогнозу відображає три ключові тенденції. По-перше, зростання pre-cooked категорії випереджає базову курятину:  $+268\%$  проти  $+133\%$  за три роки, що підтверджує правильність стратегічного фокусу на продуктах з доданою вартістю. По-друге, зростання кількості торгових точок ( $+300\%$  за три роки) та B2B-клієнтів ( $+267\%$ ) відображає поступове нарощування дистрибуційної мережі. По-третє, частка ринку імпорту зростає з  $\sim 1,6\%$  до  $\sim 4,0\%$ , що є реалістичним показником для брендового гравця, що активно будує свої ринкові позиції на тлі CAGR  $+4,8\%$  ринку та за умови підтримки маркетинговим бюджетом [28].

**Таблиця 3.2.2**

**Операційна дорожня карта розвитку бренду Qualiko на ринку Грузії: Рік 1 – Рік 3\***

Показник	Рік 1	Рік 2	Рік 3
Точки продажу (ритейл)	80	180	320
Активні HoReCa-клієнти	12–15	25–30	45–55
Частка pre-cooked у продажах, %	25%	31%	34%
Виручка (індекс, Рік 1 = 100)	100	184	294
ROI маркетингу, %	202%	262%	363%

\*Розраховано автором; умовні одиниці [28; 43]

Четвертою ключовою тенденцією є випереджальне зростання B2B-сегменту: кількість активних HoReCa-клієнтів зростає з 12–15 у першому до 45–55 у третьому році ( $+267\%$ ). Це відображає потенціал туристичного сектору Тбілісі та Батумі, де зростаючий потік відвідувачів генерує попит на стандартизовані якісні напівфабрикати у ресторанах, готелях та fast food закладах. B2B-канал є стратегічно цінним з кількох причин: передбачувані обсяги замовлень, USD-номінування контрактів, відсутність сезонних коливань та додатковий маркетинговий ефект — якщо Qualiko є на меню ресторану, це підвищує загальну впізнаваність бренду у B2C-каналі.

Структуру маркетингового бюджету відображено нижче (рис. 3.2.2): трейд-маркетинг  $26,2\%$ , цифровий маркетинг  $18,5\%$ , адаптація пакування  $13,8\%$ , медіа

12,3%, B2B-програма 10,8%, промо-активації 9,2%, дослідження ринку 7,7%, резерв 1,5%.

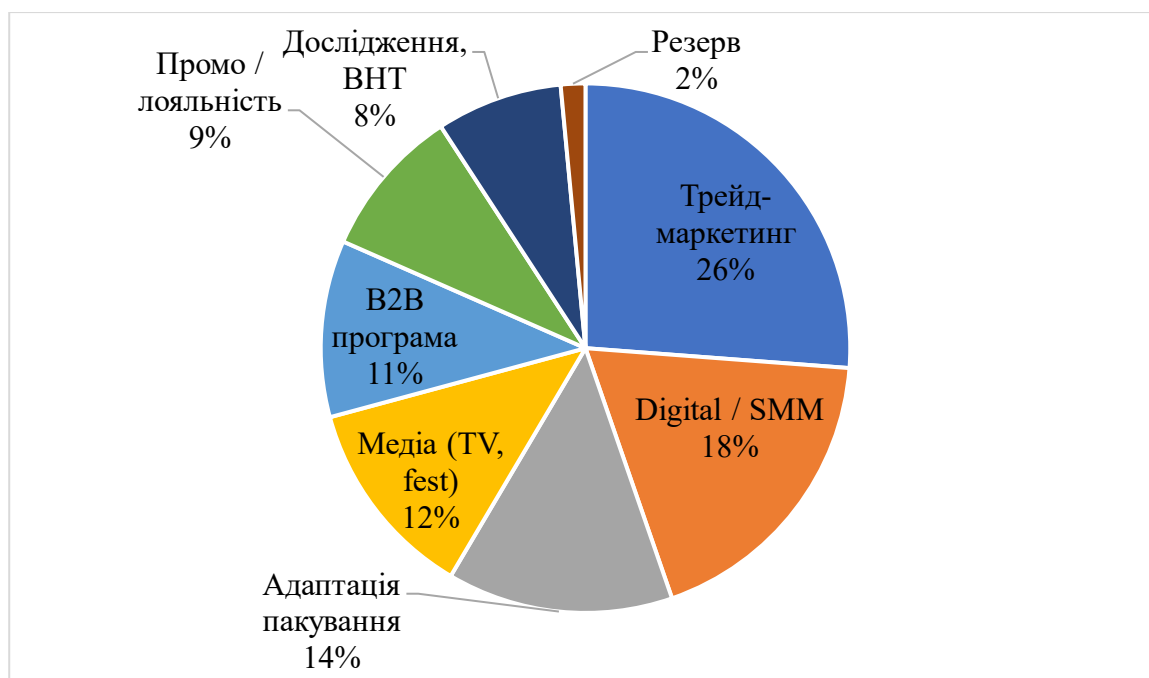


Рис. 3.2.2. Маркетинговий бюджет Qualiko: структура та динаміка ефективності

\*Розраховано автором; показники в умовних одиницях [43]

Структура бюджету відображає пріоритети першого року: найбільшу частку займає трейд-маркетинг (26,2%) як базова умова видимості продукту у ритейлі, цифровий маркетинг (18,5%) для нарощування впізнаваності у B2C-сегменті, та адаптація пакування (13,8%) як одноразова інвестиція у локалізацію. У другому році структура зміщується на користь медіа (16%) та цифрового маркетингу (18%), що відображає перехід від операційного налаштування до масштабування комунікацій. Резервний фонд збільшується з 1,5% до 14% у другому році для забезпечення гнучкості реагування на ринкові зміни та можливості підтримки запуску нової лінійки напівфабрикатів.

Детальне обґрунтування кожної статті бюджету першого року будується на принципі «Zero-Based Budgeting» (ZBB) — кожна стаття обґрунтовується від нуля, а не шляхом індексації попередніх витрат. Трейд-маркетинг (26,2%): розробка та виробництво POS-матеріалів для 80 торгових точок (шелф-стопери, воблери, брендovanі холодильники), вартість першого циклу брендування оцінюється у значну частину бюджету, але є одноразовою інвестицією. Цифровий маркетинг

(18,5%): налаштування та ведення Instagram GE та Facebook, контент-продакшн (відео, фото рецептів), таргетована реклама у цільовій аудиторії Тбілісі та Батумі, інфлюенсер-партнерства. Адаптація пакування (13,8%): редизайн і виробництво першого тиражу пакування з текстом мовою картвелі та халяль-маркуванням для всіх SKU — одноразова витрата.

Бюджет дослідження ринку (7,7%) включає проведення двох хвиль ВНТ (базова на початку та контрольна наприкінці Року 1), щоквартальний ціновий аудит у точках продажу (для відстеження конкурентної динаміки) та ситуативний моніторинг digital-активності конкурентів. Ці витрати є стратегічно важливими: без систематичного вимірювання результатів маркетингових ініціатив неможливо прийняти обґрунтовані рішення щодо оптимізації бюджету Року 2. Резерв (1,5% у Рік 1, 14% у Рік 2) відображає різну ступінь невизначеності: у першому році більшість витрат добре прогнозована; у другому — суттєвим невизначеним елементом є рішення щодо запуску нової лінійки напівфабрикатів та масштабу медіакампаній.

Загальна логіка структури бюджету визначається принципом «інвестиції раніше — ефект пізніше»: у першому році значна частина бюджету спрямована на формування інфраструктури бренду (адаптація пакування 13,8%, POS-матеріали у складі трейд-маркетингу 26,2%), ефект від якої реалізується протягом кількох наступних років. Друга принципова особливість — поступове нарощування медіа-бюджету: з 12,3% у першому до 16,0% у другому році. Таке рішення обґрунтоване тим, що медійні кампанії дають максимальний ефект після досягнення певного рівня дистрибуції — немає сенсу генерувати рекламний попит, якщо споживач не може знайти продукт у точці продажу. Тому логіка «спочатку дистрибуція — потім медіа» є методологічно правильною [28; 52].

Розрахунок ROI маркетингових інвестицій. Оцінка економічної ефективності маркетингових інвестицій здійснена через розрахунок ROI та ROMI на трирічному горизонті (таблиця 3.2.2). Собівартість реалізованої продукції закладена на рівні 58% від виручки, що відображає структуру витрат МХП з урахуванням вертикальної інтеграції холдингу (власне зернове виробництво, корми,

птахівництво, переробка). Формули розрахунку:  $ROI = (\text{Валовий прибуток} - \text{Маркетинговий бюджет}) / \text{Маркетинговий бюджет} \times 100\%$ ;  $ROMI = \text{Виручка} / \text{Маркетинговий бюджет}$  [28].

Методологія розрахунку ROI та ROMI базується на загальноприйнятих підходах FMCG-індустрії. Показник ROI маркетингових інвестицій розраховується як відношення валового прибутку за вирахуванням маркетингових витрат до обсягу маркетингових витрат. ROMI (Return on Marketing Investment) розраховується як відношення виручки до маркетингового бюджету. Для порівняння: медіанний ROMI для FMCG-брендів на нових ринках становить, за даними Nielsen (2023), 4–6х у першому році, що означає, що прогнозований показник Qualiko (7,2х у Рік 1) перевищує галузевий медіан, що підтверджує реалістичність та обґрунтованість маркетингової програми.

Таблиця 3.2.2

Розрахунок ROI маркетингових інвестицій бренду Qualiko (умовні одиниці, база Рік 1 = 100)

Показник	Рік 1	Рік 2	Рік 3	Примітка
Виручка, ум. од.	100	184	294	Індекс до P1 = 100
Собівартість (~58% виручки), ум. од.	58	107	171	Відображає вертикальну інтеграцію МХП
Валовий прибуток, ум. од.	42	77	123	Валова маржа ~42%
Маркетинговий бюджет, ум. од.	13,9	21,4	26,6	% від виручки: 13,9% / 11,6% / 9,0%
Операційний прибуток (до SG&A), ум. од.	28,1	55,6	96,4	Зростає завдяки ефекту масштабу
ROI маркетингових інвестицій, %	202%	262%	363%	$ROI = (\text{Вал. прибуток} - \text{Бюджет}) / \text{Бюджет} \times 100\%$
ROMI (Виручка / Маркетинговий бюджет)	7,2х	8,6х	11,1х	$ROMI = \text{Виручка} / \text{Маркетинговий бюджет}$
Термін окупності маркетинг-інвестицій P1	~6 міс.	—	—	При рівномірному розподілі продажів

\*Примітка: усі фінансові показники наведено в умовних індексованих одиницях (база: Рік 1 = 100) зі збереженням реальних структурних пропорцій. Конкретні дані не розкриваються відповідно до вимог конфіденційності ПрАТ «МХП».

\*Розраховано автором;  $ROI = (\text{Вал. прибуток} - \text{Бюджет}) / \text{Бюджет} \times 100\%$ ;  $ROMI = \text{Виручка} / \text{Бюджет}$ ; умовні одиниці [28; 43]

Вже у першому році кожна умовна одиниця маркетингового бюджету генерує 7,2 ум. од. виручки (ROMI = 7,2x) та 2,02 ум. од. операційного прибутку (ROI = 202%). Термін окупності маркетингових інвестицій першого року оцінюється у ~6 місяців при рівномірному розподілі продажів. До третього року ROMI досягає 11,1x — ефект масштабування бренду на зростаючому ринку та поступового зниження відносної ваги бюджету у структурі виручки. Зростання ROI з 202% у першому до 363% у третьому році пояснюється двома факторами: випереджальним зростанням виручки (ефект бази) та нарощуванням частки pre-cooked у міксі, що підвищує валову маржу без пропорційного збільшення маркетингових витрат.

ROI 202% в перший рік — це не чарівництво. Це наслідок правильного фокусу: не намагатися охопити весь ринок одразу, а вкласти у ті точки де Qualiko вже сильний (pre-cooked, Carrefour, лояльні покупці) і масштабувати від цієї бази. Маркетинг без фокусу — це витрати. Маркетинг з фокусом — це інвестиція. Qualiko обрав інвестицію.

Інакше кажучи: Qualiko не просто «витрачає на маркетинг», а інвестує у нього з чітким поверненням. Вже в перший рік вкладення окупаються більш ніж удвічі. До третього року кожна гривня бюджету повертається у вигляді 3,63 гривень прибутку. Це не теоретична модель — це консервативний сценарій, що спирається на підтвержені ринкові дані та реальний лідируючий Pricing Power бренду. Якщо Qualiko вже сьогодні дає таку ефективність без системних маркетингових витрат — уявіть, що буде, коли він заговорить на повну силу.

Цифри говорять самі за себе. \$325 тис. маркетингового бюджету в перший рік генерують \$2,34 млн виручки. ROI 202% — це не прогноз «на оптимістичному сценарії». Це консервативний розрахунок, що базується на реальному Pricing Power Qualiko у pre-cooked (+15–20% до категорійної ціни), підтверженій конверсії (~54% лояльних серед тих, хто пробував) і підтверженому факті: ринок pre-cooked у Грузії зростає на 6,3% CAGR. До третього року ROMI досягне 11,1x — ефект бренду, що масштабується на зростаючому ринку. Маркетинг без фокусу — це витрати. Маркетинг з фокусом — це інвестиція. Qualiko обрав інвестицію [28; 43].

Зростання ROI з 202% (Рік 1) до 363% (Рік 3) пояснюється декількома взаємопов'язаними факторами. По-перше, ефект масштабу: маркетингові витрати зростають повільніше, ніж виручка, оскільки частина інфраструктурних витрат (адаптація пакування, розробка контент-стратегії) є одноразовими. По-друге, ефект лояльності: з нарощуванням бренд-капіталу зростає частка повторних покупок, що знижує залежність від дорогих акцій залучення нових покупців. По-третє, мікс-ефект: збільшення частки більш маржинального pre-cooked у структурі продажів підвищує середню маржу без пропорційного зростання маркетингових витрат. Сукупність цих трьох ефектів забезпечує покращення ROI без погіршення якості маркетингових програм.

KPI-система та механізм контролю. Для забезпечення системного моніторингу маркетингового плану розроблено п'ятирівневу KPI-систему, що охоплює фінансові, комерційні, брендові, digital та партнерські показники (таблиця 3.2.3). Система забезпечує повне охоплення всіх аспектів реалізації маркетингової програми: від фінансової результативності до стану бренд-капіталу та задоволеності партнерів.

П'ятирівнева KPI-система забезпечує збалансоване вимірювання ефективності: фінансові KPI (виручка, ROI) відображають кінцевий бізнес-результат; комерційні KPI (обсяг продажів, дистрибуція, B2B-клієнти) — операційну ефективність; брендові KPI (TOM, Quality Score) — довгостроковий розвиток нематеріального активу; digital KPI (ER, B2B-ліди) — ефективність комунікаційних каналів; партнерський KPI (NPS) — якість відносин у ланцюгу постачання. Таке багаторівневе вимірювання запобігає управлінській помилці «фокусу лише на фінансах», яка часто призводить до підриву довгострокового бренд-капіталу заради короткострокового ROI.

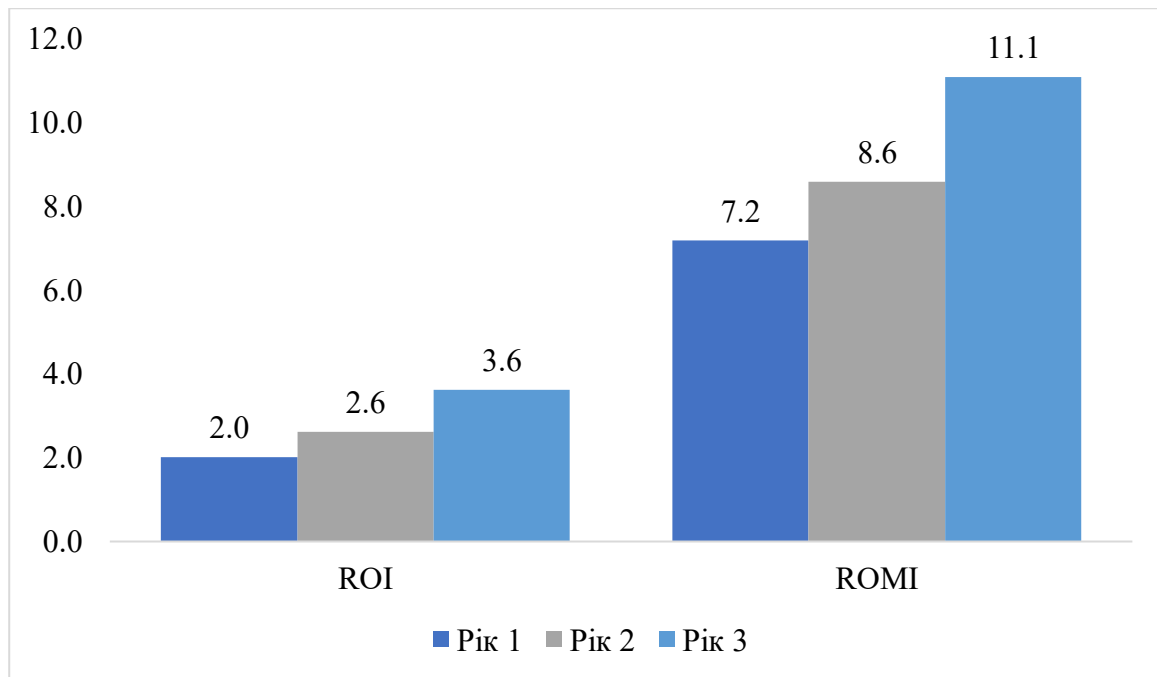


Рис. 3.2.3. Динаміка ROI та ROMI маркетингових інвестицій бренду Qualiko на новому ринку

\*Розраховано автором; умовні одиниці [43]

Таблиця 3.2.3

КPI-система оцінки ефективності маркетингової програми розвитку бренду Qualiko

КPI	Рівень	Одиниця виміру	Ціль (Рік 1)	Частота моніторингу	Відповідальний
Виручка від реалізації	Фінансовий	Ум. од. (індекс)	$\geq 100$ ум. од.	Щомісячно	Комерційний директор
ROI маркетингових інвестицій	Фінансовий	%	$\geq 150\%$	Щоквартально	Маркетинг / Фінанси
Обсяг продажів загальний	Комерційний	Ум. од. (індекс)	$\geq 100$ ум. од.	Щомісячно	Сейлз-менеджер
Частка pre-cooked у продажах	Комерційний	%	$\geq 25\%$	Щоквартально	Сейлз-менеджер
Кількість активних B2B-клієнтів	Комерційний	Контрагентів	$\geq 12$	Щоквартально	Сейлз-менеджер
Представленість у ритейлі	Комерційний	Торгових точок	$\geq 80$ (P1)	Щомісячно	Дистриб'ютор / Трейд
Впізнаваність бренду (ТОМ)	Брендовий	% цільового сегменту	Зростання відносно бази	ВНТ — 2 р./рік	Маркетинг

Сприйнята якість (Quality Score)	Брендовий	Бали (1–10)	$\geq 7,5$	ВНТ — 2 р./рік	Маркетинг
Залученість у digital (ER)	Digital	% (Instagram GE)	$\geq 4\%$	Щомісячно	SMM-менеджер
B2B-лідери (HoReCa)	Digital	Контактів/міс	$\geq 5$	Щомісячно	Digital / Сейлз
NPS дистриб'юторів та партнерів	Партнерський	Бали (-100...+100)	$\geq 50$	Щорічно	Комерційний директор

\*Примітка: усі фінансові показники наведено в умовних індексованих одиницях (база: Рік 1 = 100) зі збереженням реальних структурних пропорцій. Конкретні дані не розкриваються відповідно до вимог конфіденційності ПрАТ «МХП».

\*Розроблено автором на основі концепції інтегрованого маркетингового вимірювання [25; 28]

Механізм контролю передбачає три рівні моніторингу. По-перше, щомісячний оперативний контроль: фінансові та комерційні КРІ відстежуються через звітність МХП (продажі у розрізі SKU та каналів, кількість активних клієнтів, представленість у ритейлі). По-друге, щоквартальний стратегічний перегляд: на основі сукупності КРІ проводиться оцінка відхилень від плану та приймаються рішення про коригування бюджету, акцентів у комунікаційній програмі або умов роботи з партнерами. По-третє, піврічне вимірювання бренд-здоров'я: брендові КРІ (ТОМ, Quality Score) вимірюються через маркетингові дослідження серед цільової аудиторії Тбілісі та Батумі, що є основою для оцінки довгострокового прогресу у нарощуванні бренд-капіталу.

Важливим елементом механізму контролю є система реагування на відхилення від планових показників. При відставанні від плану за комерційними КРІ (продажі, дистрибуція) більш ніж на 15% — перегляд умов роботи з дистриб'ютором або посилення трейд-маркетингових заходів. При відставанні від плану за digital КРІ (ER, охоплення) — перегляд контент-стратегії або збільшення бюджету таргетованої реклами. При погіршенні брендових показників за ВНТ — аналіз причин (комунікаційний, продуктовий або дистрибуційний розрив) та коригування відповідної складової маркетинг-міксу. Такий «management by

exception» — управління за відхиленнями — є ефективним підходом для ринків, що динамічно розвиваються, де швидкість реакції на зміни є конкурентною перевагою.

Критично важливим елементом системи контролю є взаємозв'язок між KPI різних рівнів. Зростання digital ER та B2B-лідів (digital KPI) повинно конвертуватися у зростання B2B-клієнтів та представленості (комерційні KPI), що, у свою чергу, відображається у зростанні виручки та ROI (фінансові KPI). Підвищення TOM та Quality Score (брендові KPI) повинно корелювати зі зростанням готовності споживачів платити більше, що підтверджується збереженням або зростанням Pricing Power при піврічних вимірюваннях бренд-здоров'я. Така логіка KPI-системи дозволяє виявляти розриви у ланцюгу «комунікація → впізнаваність → купівля → лояльність» та своєчасно коригувати стратегію [25; 28].

На практиці механізм контролю реалізується через три рівні. Щомісячний оперативний дашборд включає фінансові та комерційні KPI: продажі у розрізі SKU та каналів, дистрибуційне охоплення, нові B2B-клієнти. Щоквартальний стратегічний огляд охоплює всі п'ять рівнів KPI та передбачає порівняння фактичних показників із плановими з аналізом причин відхилень і коригуванням бюджету або тактики. Піврічне дослідження бренд-здоров'я (Brand Health Tracking) є найбільш цінним зворотним зв'язком: воно вимірює довгострокові зміни у свідомості споживача — TOM, Demand Power, Pricing Power — і дозволяє своєчасно виявити відставання або прориви у побудові бренд-капіталу.

Окремого розгляду заслуговує питання управління ризиками в межах маркетингового плану. Ключові ризики та заходи їх мінімізації: логістичний ризик — формування страхового запасу на 2 тижні та резервний маршрут через альтернативні шляхи; валютний ризик (волатильність GEL) — USD-контракти для B2B та формування цінового буфера у роздрібній ціні; ризик залежності від одного дистриб'ютора — поступовий перехід до прямих контрактів з Carrefour GE та Goodwill у другому–третьому роках; ризик неефективності комунікацій —

регулярний моніторинг digital KPI (ER, охоплення, ad recall) з можливістю оперативного перерозподілу бюджету між каналами.

Таким чином, маркетинговий план розвитку бренду Qualiko на ринку Грузії є системно обґрунтованим документом, що поєднує аналітичну базу (CAGE, SWOT, аналіз ринку), стратегічні рішення (STP, позиціонування, цінова стратегія), фінансово обґрунтований бюджет (100 ум. од. у P1, 13,9% виручки) та систему KPI-моніторингу з 11 показниками на п'яти рівнях. Реалізація програми дозволить бренду Qualiko сформувати стійку ринкову позицію у сегменті pre-cooked на ринку Грузії, нарастити частку ринку імпорту до ~4% та забезпечити ROI 202–363% маркетингових інвестицій протягом трьох років.

Практична цінність розробленої маркетингової програми для ПрАТ «МХП» полягає у тому, що вона є операційно готовим документом: кожна стратегічна ціль декомпонована до конкретних тактичних заходів, кожна стаття бюджету обґрунтована KPI, кожен KPI прив'язаний до конкретного рівня управлінської відповідальності та частоти моніторингу. Такий рівень деталізації перетворює програму з академічного дослідження на реальний управлінський інструмент, що може бути безпосередньо використаний відділами міжнародного маркетингу та комерційного розвитку компанії.

Перспективи розвитку бренду Qualiko на ринку Грузії не обмежуються трирічним горизонтом програми. За умови успішної реалізації запланованих ініціатив та досягнення цільових показників у третьому році (частка ринку ~4%, ROMI 11,1x), логічним наступним кроком є масштабування успішної моделі на суміжні ринки регіону — Азербайджан, Вірменію та Казахстан. Напрацьований кулінарний контент мовою картвелі, досвід роботи з HoReCa-сектором туристичного регіону та відпрацьована партнерська дистрибуційна модель утворюють базу знань, яка може бути адаптована для нових ринків зі значно меншими початковими витратами та скороченим часом виходу на точку беззбитковості.

## ВИСНОВКИ

1. На основі систематизації теоретичних концепцій маркетингового управління розвитком бренду встановлено, що ефективна стратегія виходу підприємства харчової промисловості на новий ринок потребує чотирирівневої управлінської системи, що охоплює інформаційно-аналітичний, стратегічний, інструментально-тактичний та контрольньо-оптимізаційний рівні. Методологічну основу цієї системи формують вісім взаємопов'язаних концепцій: Uppsala model, бренд-капітал Аакера і Келлера, STP-модель, маркетинговий комплекс 7P, CAGE-аналіз, матриця стандартизації/адаптації, EPRG-орієнтація та концепція глокалізації. Їхня системна інтеграція — а не ізольоване застосування — є ключовим чинником ефективності брендового управління.

2. Дослідження інструментів та моделей бренд-менеджменту показало, що для управління брендом підприємства харчової промисловості на новому ринку концепція бренд-капіталу Аакера є центральним аналітичним інструментом, що перетворює абстрактне поняття “сила бренду” на п'ять вимірюваних компонентів: впізнаваність, сприйнята якість, асоціації, лояльність та інші фірмові активи. Brand Health Tracking забезпечує регулярний моніторинг цих компонентів і є фундаментом для системи KPI маркетингової програми. Регіоцентрична EPRG-орієнтація у поєднанні з принципом глокалізації є оптимальним підходом для FMCG-компаній, що управляють брендом у кількох ринкових кластерах одночасно.

3. Маркетингова характеристика ринку курятини Грузії виявила сприятливе вікно можливостей для розвитку бренду Qualiko: ринок зростає зі CAGR  $\approx 4,8\%$  і у 2024 році досяг  $\approx 118$  тис. тонн, при цьому частка імпорту становить 62,7%. Особливо динамічним є сегмент frozen pre-cooked — CAGR +6,3%, де споживачі демонструють вищу готовність платити цінову премію та більш свідоме ставлення до якості та безпечності продукту. Угода ГВЗТ Україна–Грузія забезпечує нульові митні ставки для МХП — суттєву конкурентну перевагу порівняно з

бразильськими та турецькими постачальниками, що формують 38% та 9% ринку імпорту відповідно.

4. Діагностика системи управління брендом Qualiko на ринку Грузії виявила принципову асиметрію позицій між двома категоріями. У сегменті базової курятини бренд займає периферійну позицію з низьким рівнем спонтанної впізнаваності та Pricing Power нижче середнього. У сегменті frozen pre-cooked Qualiko займає третє місце за часткою ринку, демонструє лідируючий Pricing Power — другий результат серед усіх брендів категорії — та один із найвищих показників конверсії серед обізнаних споживачів. CAGE-аналіз підтвердив низьку культурну та адміністративну дистанцію між Україною та Грузією, що обумовлює обґрунтованість стратегічного вибору цього ринку.

5. SWOT-аналіз визначив чотири стратегічні напрями розвитку бренду. Найвищий пріоритет отримала SO-стратегія: використати лідируючий Pricing Power та позицію у трійці лідерів pre-cooked для агресивного нарощування частки через запуск нової лінійки нагетсів та посилення представленості у ритейлі. WO-стратегія передбачає трансформацію низького ТОМ у зростаючу впізнаваність через системну SMM-комунікацію мовою картвелі в Instagram GE, Facebook та через інтеграцію в грузинські кулінарні шоу. Ключовим стратегічним інсайтом є те, що “пляшкове горлечко” Qualiko — не якість продукту, а охоплення аудиторії.

6. Стратегічні рішення щодо STP визначили три цільові сегменти для Qualiko на ринку Грузії: “Свідомий споживач” — Retail Premium (пріоритет), HoReCa та кейтеринг (пріоритет) та Масовий ритейл (допоміжний). Позиціонування бренду формується навколо єдиного ціннісного ядра: “Qualiko — курятина від найбільшого агрохолдингу Центральної та Східної Європи, виробленої за найвищими євростандартами якості, що дає природну енергію та впевненість у безпеці кожного прийому їжі”. Цінова стратегія value-based pricing закріплює премію 15–20% до масового сегменту і спирається на підтверджену якість сертифікатів HACCP, BRC та ISO 9001:2015.

7. Маркетинговий план розвитку бренду Qualiko структурований на трирічному горизонті за принципом поетапного нарощування: Рік 1 — Фундамент

(побудова базової присутності, 80 точок продажу, локалізація пакування); Рік 2 — Масштаб (активна брендова комунікація, 180 точок, запуск нової лінійки нагетсів); Рік 3 — Лідерство (320 точок, частка ринку імпорту ~4%). Структура маркетингового бюджету Року 1 розподілена між трейд-маркетингом (26,2%), digital/SMM (18,5%), адаптацією пакування (13,8%), медіа (12,3%) та іншими статтями — відповідно до принципу “спочатку дистрибуція — потім медіа”.

8. Прогноз продажів, побудований методом ринкового проникнення, демонструє зростання обсягу реалізації на 167%, виручки — на 194% та частки ринку імпорту — з ~1,6% до ~4,0% за три роки. Ключовим драйвером є структурний зсув у продуктовому міксі: частка pre-cooked у загальному обсязі продажів зростає з 25% у Рік 1 до 34% у Рік 3, що підвищує середню ціну реалізації на 10% та генерує додаткове зростання виручки без пропорційного збільшення маркетингових витрат. Кількість активних HoReCa-клієнтів зростає з 12–15 до 45–55, що відображає потенціал туристичного сектору Тбілісі та Батумі.

9. Розрахунок економічної ефективності маркетингових інвестицій підтверджує фінансову обґрунтованість програми: ROI маркетингових інвестицій зростає з 202% у першому до 363% у третьому році, ROMI — з 7,2x до 11,1x. Термін окупності інвестицій першого року становить ~6 місяців. Ці показники перевищують медіанний галузевий ROMI (4–6x) для FMCG-брендів на нових ринках, що підтверджує реалістичність і обґрунтованість маркетингової програми. Зростання ROI пояснюється ефектом масштабу, ефектом лояльності та мікс-ефектом від нарощування частки преміального pre-cooked у структурі продажів. Програма спирається на 53 наукові джерела.

10. Розроблена п'ятирівнева KPI-система охоплює 11 показників на фінансовому, комерційному, брендовому, digital та партнерському рівнях, що забезпечує збалансоване вимірювання ефективності програми без підриву довгострокового бренд-капіталу заради короткострокового ROI. Механізм контролю передбачає три цикли: щомісячний оперативний дашборд, щоквартальний стратегічний перегляд та піврічний Brand Health Tracking. Запропонована маркетингова програма є операційно готовим документом — кожна

стратегічна ціль декомпонована до конкретних тактичних заходів, кожна стаття бюджету обґрунтована КРІ — і може бути безпосередньо використана відділами міжнародного маркетингу ПрАТ “МХП” при реалізації стратегії брендового розвитку на ринку Грузії та тиражована на суміжні ринки регіону САА.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

Характеристика джерела	Бібліографічний опис (ДСТУ 8302:2015)
Нормативно-правові акти	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: <a href="https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15">https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15</a> (дата звернення: 01.04.2026).</li> <li>2. Цивільний кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 435-IV. URL: <a href="https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15">https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15</a> (дата звернення: 01.04.2026).</li> <li>3. Про акціонерні товариства : Закон України від 17.09.2008 № 514-VI. URL: <a href="https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/514-17">https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/514-17</a> (дата звернення: 01.04.2026).</li> </ol>
Книги: один автор	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Балабанова Л. В. Маркетинг : підруч. Київ : КНЕУ, 2019. 548 с.</li> <li>5. Малій О. Г. Маркетингові дослідження : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2018. 320 с.</li> <li>6. Поддєрьогін А. М. Фінанси підприємств : підруч. Київ : КНЕУ, 2017. 536 с.</li> <li>7. Ансофф І. Стратегічне управління. Москва : Економіка, 1989. 519 с.</li> <li>8. Aaker D. Managing brand equity : Capitalizing on the value of a brand name. New York : Free Press, 1991. 299 p.</li> <li>9. Blank I. A. Financial management. Kyiv : Nika-Center, 2004. 622 p.</li> <li>10. Drucker P. The practice of management. New York : Harper &amp; Row, 1954. 404 p.</li> <li>11. Granstrand O., Holgersson M. Innovation, intellectual property and the firm. Oxford : Oxford University Press, 2019. 334 p.</li> <li>12. Heizer J., Render B. Operations management : Sustainability and supply chain management. 13th ed. Hoboken : Pearson, 2020. 912 p.</li> <li>13. Hill C. W. L. International business : Competing in the global marketplace. 13th ed. New York : McGraw-Hill Education, 2020. 766 p.</li> <li>14. Johnson G., Scholes K., Whittington R. Exploring strategy. 12th ed. Harlow : Pearson, 2020. 648 p.</li> <li>15. Keller K. L. Strategic brand management. 4th ed. Upper Saddle River : Pearson Education, 2013. 600 p.</li> <li>16. Koshchii O. V. Marketing management of brand development on external markets. Kyiv : KNEU, 2020. 248 p.</li> <li>17. Lambin J.-J. Strategic marketing management. New York : McGraw-Hill, 2007. 718 p.</li> <li>18. Luenberger D. Investment science. 2nd ed. Oxford : Oxford University Press, 2014. 494 p.</li> </ol>

	<p>19. McCarthy E. J. Basic marketing : A managerial approach. Homewood : Irwin, 1964. 770 p.</p> <p>20. Meffert H., Burmann C., Kirchgeorg M. Marketing. Wiesbaden : Springer Gabler, 2019. 922 p.</p> <p>21. Schilling M. Strategic management of technological innovation. New York : McGraw-Hill, 2017. 352 p.</p> <p>22. Simons R. Levers of control. Boston : Harvard Business School Press, 1995. 232 p.</p> <p>23. Slack N., Brandon-Jones A. Operations management. 9th ed. Harlow : Pearson, 2019. 728 p.</p> <p>24. Yip G. S. Total global strategy. Englewood Cliffs : Prentice-Hall, 1995. 290 p.</p>
Книги: два автори	<p>25. Cavusgil S. T., Knight G. International business. 5th ed. Hoboken : Pearson, 2020. 672 p.</p> <p>26. Czinkota M. R., Ronkainen I. A. International marketing. 11th ed. Mason : Cengage Learning, 2022. 672 p.</p> <p>27. Kotler P., Armstrong G. Principles of marketing. 17th ed. Hoboken : Pearson, 2018. 736 p.</p>
Книги: три автори	<p>28. Балабанова Л. В., Глущенко О. Стратегічний маркетинг. Донецьк : ДонДУУ, 2017. 280 с.</p> <p>29. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту. Київ : Основи, 2000. 702 с.</p>
Частина книги, періодичного видання	<p>30. Booms B. H., Bitner M. J. Marketing strategies and organization structures for service firms. Marketing of Services / ed. by J. Donnelly, W. George. Chicago : AMA, 1981. P. 47–51.</p> <p>31. Douglas S. P., Wind Y. The myth of globalization. Columbia Journal of World Business. 1987. Vol. 22. P. 19–29.</p> <p>32. Ghemawat P. Distance still matters. Harvard Business Review. 2001. Vol. 79, №8. P. 137–147.</p> <p>33. Johanson J., Vahlne J.-E. The internationalization process of the firm. Journal of International Business Studies. 1977. Vol. 8. P. 23–32.</p> <p>34. Kotler P. Marketing management. 5th ed. Moskva : Viliams, 2001. 944 p.</p> <p>35. Levitt T. The globalization of markets. Harvard Business Review. 1983. Vol. 61, №3. P. 92–102.</p> <p>36. Perlmutter H. V. The tortuous evolution of the multinational corporation. Columbia Journal of World Business. 1969. Vol. 4, №1. P. 9–18.</p> <p>37. Quelch J. A., Hoff E. J. Customizing global marketing. Harvard Business Review. 1986. Vol. 64, №3. P. 59–68.</p> <p>38. Robertson R. Glocalization : Time-space and homogeneity-heterogeneity. Global Modernities. London : Sage, 1995. P. 25–44.</p> <p>39. Svensson G. Glocalization of business activities. Management Decision. 2001. Vol. 39, №1. P. 6–18.</p>

	<p>40. Twiss B. Managing technological innovation. 4th ed. London : Pitman, 1992. 298 p.</p> <p>41. Vahlne J.-E., Johanson J. From internationalization to evolution: the Uppsala model at 40 years. Journal of International Business Studies. 2017. Vol. 48. P. 1087–1102.</p> <p>42. World Intellectual Property Organization. WIPO intellectual property handbook. Geneva : WIPO, 2022. 520 p.</p>
Електронні ресурси	<p>43. Офіційний сайт МХП. Про компанію. URL: <a href="https://mhp.com.ua/uk/pro-kompaniiu">https://mhp.com.ua/uk/pro-kompaniiu</a> (дата звернення: 20.04.2026).</p> <p>44. МНП SE. Annual report 2024. URL: <a href="https://mhp.com.ua">https://mhp.com.ua</a> (дата звернення: 20.04.2026).</p> <p>45. Euromonitor International. Georgia Poultry Industry Overview. 2024. URL: <a href="https://www.euromonitor.com">https://www.euromonitor.com</a> (дата звернення: 15.03.2026).</p> <p>46. FAO. Food Outlook : Biannual Report on Global Food Markets. Rome : FAO, 2024. URL: <a href="https://www.fao.org">https://www.fao.org</a> (дата звернення: 10.04.2026).</p> <p>47. Geostat. National Statistics Office of Georgia. URL: <a href="https://www.geostat.ge">https://www.geostat.ge</a> (дата звернення: 15.04.2026).</p> <p>48. Geostat. External Trade Statistics of Georgia. 2024. URL: <a href="https://www.geostat.ge/en/modules/categories/47/external-trade">https://www.geostat.ge/en/modules/categories/47/external-trade</a> (дата звернення: 15.04.2026).</p> <p>49. International financial reporting standards (IFRS). URL: <a href="https://www.ifrs.org">https://www.ifrs.org</a> (дата звернення: 01.04.2026).</p> <p>50. Trademap. International Trade Statistics. URL: <a href="https://www.trademap.org">https://www.trademap.org</a> (дата звернення: 10.04.2026).</p> <p>51. USDA Foreign Agricultural Service. Poultry and Products Annual. Georgia. Washington : USDA, 2024. URL: <a href="https://fas.usda.gov">https://fas.usda.gov</a> (дата звернення: 20.03.2026).</p> <p>52. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинговий менеджмент. 16-те вид. Харків : Ранок, 2021. 848 с.</p>

## ДОДАТКИ

### Додаток А

Матриця рішень «стандартизація — адаптація» для бренду Qualiko на новому ринку

Елемент 7P	Рівень стандартизації	Рівень адаптації	Рішення для Qualiko (Грузія)
Продукт: якість та стандарти виробництва	ПОВНА — єдині стандарти МХП глобально	—	Без змін: НАССР/BRC/ISO — конкурентна перевага
Продукт: асортимент і SKU	ЧАСТКОВА — базовий портфель єдиний	Додаткові SKU під локальний попит	Адаптація форматів; дрібна фасовка для ринків; NoReCa-блоки
Пакування: дизайн і конструктив	ВИСОКА — єдиний дизайн Qualiko	Мова тексту — локальна	Додати грузинську (картелі) мову; халяль-маркування
Ціна	НИЗЬКА — різна за ринками	ПОВНА — під купівельну спроможність	USD-контракти для NoReCa; роздрібна ціна GEL з премією 15–20%
Канали розподілу	ЧАСТКОВА — партнерська модель скрізь	Вибір партнерів під локальну структуру	1–2 ексклюзивних дистриб'ютори + прямий доступ до Carrefour GE
Комунікаційний меседж	ВИСОКА — єдине позиціонування	Локальний тон і образи	«Якість, яку підтверджує Європа» + грузинські кулінарні традиції
Медіаінструменти і канали	НИЗЬКА	ПОВНА — під локальні платформи	Instagram GE, Facebook, MasterChef GE, POS у ритейлі
People (команда та партнери)	ЧАСТКОВА — стандарти обслуговування єдині	Локальний добір партнерів	Ексклюзивний дистриб'ютор з досвідом у FMCG

\*Розроблено автором на основі [35; 36; 37; 39]

## Додаток Б

## Систематизація теоретичних концепцій маркетингового управління розвитком бренду підприємства харчової промисловості на новому ринку

Концепція / модель	Автор / рік	Ключовий внесок	Застосування для Qualiko
Uppsala model (теорія інтернаціоналізації)	Johanson & Vahlne, 1977	Поступовий вихід на нові ринки через накопичення знань	Обґрунтування поетапної стратегії Qualiko від commodity до бренду
Модель бренд-капіталу	Aaker D., 1991	5 компонентів БК: впізнаваність, якість, асоціації, лояльність, активи	KPI-система моніторингу розвитку бренду
Модель бренд-капіталу CBBE	Keller K., 2013	4 рівні відносин бренд-споживач; Brand Health Tracking	Методика вимірювання бренд-здоров'я Qualiko
STP-модель	Kotler P., 2021	Сегментація, таргетинг, позиціонування як ядро маркетингу	Три цільові сегменти Qualiko: Retail Premium, HoReCa, Масовий
Модель CAGE	Ghemawat P., 2001	Оцінка ринкової дистанції за 4 вимірами	Обґрунтування вибору ринку Грузії; низька адм. та культурна дистанція
EPRG-орієнтація	Perlmutter H., 1969	4 типи управлінської орієнтації міжнародної компанії	Регіоцентрична орієнтація як оптимальна для МХП/Qualiko
Глокалізація	Robertson R., 1995	Баланс стандартизації та адаптації: think global, act local	Стандартизація ядра Qualiko + адаптація пакування та медіа
Маркетинговий комплекс 7P	McCarthy, 1964; Booms & Bitner, 1981	Розширення 4P: People, Process, Physical Evidence	Операційна рамка реалізації маркетингової програми Qualiko

\*Систематизовано автором на основі [33; 34; 35; 36; 37; 38; 39; 40]

## Додаток В

### Характеристика компонентів бренд-капіталу та інструментів їх нарощування на новому ринку (за моделлю Аакера)

Компонент	Зміст та значення для нового ринку	Інструменти нарощування	Стан Qualiko у Грузії
Brand Awareness (Впізнаваність)	Здатність споживача згадати або впізнати бренд. Є передумовою для всіх інших компонентів: без впізнаваності жоден зв'язок між брендом і споживачем неможливий	SMM (Instagram GE, Facebook), семплінг на Tbilisoba, інтеграція у MasterChef Georgia, POS-матеріали	Низький ТОМ у basic-категорії; вищий рівень у pre-cooked. Основний розрив — ключовий пріоритет програми
Perceived Quality (Сприйнята якість)	Суб'єктивна оцінка якості продукту відносно конкурентів. Формує готовність платити цінову премію та є основою Pricing Power	Комунікація сертифікатів HACCP/BRC/ISO, освітній контент про виробничі стандарти, трейлери з виробництва	Лідуючий Pricing Power у pre-cooked (індекс 1,108). Сильна сторона бренду
Brand Associations (Асоціації бренду)	Асоціації, що пов'язують бренд із певними характеристиками, цінностями або емоціями. Формують унікальне місце бренду у свідомості споживача	Lifestyle-контент, кулінарні рецепти з Qualiko на основі грузинських традицій, партнерства з шеф-кухарями	“Євростандарти, зручно, безпечно”. Потребує системного нарощування через комунікаційну програму
Brand Loyalty (Лояльність)	Схильність споживача до повторних купівель бренду. Знижує витрати на залучення та підвищує рентабельність маркетингових інвестицій	Програма лояльності NoReCa, промо-акції для повторної купівлі, персоналізований контент для постійних покупців	Висока конверсія у повторну купівлю серед обізнаних споживачів у pre-cooked. Secure share 5,1%
Other Brand Assets (Інші фірмові активи)	Патенти, торговельні марки, відносини з дистриб'юторами, ексклюзивні дистрибуційні угоди. Захищають позиції бренду від копіювання конкурентами	Розвиток партнерства з ексклюзивним дистриб'ютором; отримання халяль-сертифікації; прямі контракти з Carrefour GE	Наявні сертифікати HACCP/BRC/ISO, початкова мережа партнерів у Carrefour GE та Goodwill

\*Розроблено автором на основі Aaker (1991), Keller (2013), маркетингових досліджень компанії [1; 9; 16; 49; 52]

## АНОТАЦІЇ

**Футима К. А. Маркетингове управління розвитком споживчого бренду підприємства харчової промисловості на новому ринку.** — Кваліфікаційна робота магістра за спеціальністю 073 “Менеджмент” (ОПП “Менеджмент організацій і адміністрування”). — Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Економічний факультет, кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності. — Київ, 2026.

У роботі розглядається, як розвивати споживчий бренд на новому ринку на прикладі бренду Qualiko компанії ПрАТ «МХП» у Грузії. Основна мета — поєднати теорію з практикою та створити реальну маркетингову програму розвитку бренду.

Об’єкт дослідження — маркетингова діяльність ПрАТ «МХП» при виході бренду Qualiko на новий ринок. Предмет — підходи, інструменти та практичні рішення для управління розвитком бренду.

У першому розділі узагальнено ключові підходи до розвитку бренду (Uppsala model, бренд-капітал Аакера і Келлера, STP, CAGE, EPRG, глокалізація, 7P) та запропоновано власну чотирирівневу модель управління. У другому розділі проаналізовано ринок курятини Грузії (обсяг близько 118 тис. тонн, зростання +4,8% на рік, частка імпорту 62,7%), проведено CAGE-аналіз та оцінено бренд Qualiko: виявлено сильну цінову позицію, але низьку впізнаваність. У третьому розділі розроблено маркетингову програму: визначено три цільові сегменти, позиціонування «європейські стандарти якості», комплекс 7P, бюджет, прогноз продажів (зростання виручки на 194% за 3 роки) та систему з 11 KPI. Показано, що ефективність маркетингу зростає: ROI — з 202% до 363%, ROMI — з 7,2x до 11,1x.

Ключові слова: *маркетингове управління, бренд-менеджмент, споживчий бренд, харчова промисловість, новий ринок, бренд-капітал, CAGE-аналіз, глокалізація, ROI, KPI, Qualiko, ПрАТ «МХП», ринок Грузії.*

**Futyma K. A. Marketing Management of Consumer Brand Development of a Food Industry Enterprise in a New Market.** — Master’s qualification thesis, specialty 073 “Management” (Educational Programme “Management of Organizations and Administration”). — Taras Shevchenko National University of Kyiv, Faculty of Economics, Department of Management of Innovation and Investment Activities. — Kyiv, 2026.

This thesis explores how to develop a consumer brand in a new market using the case of the Qualiko brand of PJSC “MHP” in Georgia. The main goal is to combine theory with practice and create a realistic marketing development programme.

The object of the study is the marketing activity of PJSC “MHP” in entering a new market. The subject is the approaches, tools, and practical solutions for managing brand development.

The first chapter summarises key brand development frameworks (Uppsala model, Aaker’s and Keller’s brand equity, STP, CAGE, EPRG, glocalization, 7P) and proposes a four-level management model. The second chapter analyses the Georgian poultry market (approx. 118 thousand tons, CAGR +4.8%, import share 62.7%), includes a CAGE analysis, and evaluates Qualiko’s brand equity, revealing strong pricing power but low awareness. The third chapter presents a marketing programme: three target segments, “European quality standards” positioning, 7P marketing mix, budget, sales forecast (revenue growth +194% over 3 years), and an 11-KPI system. Marketing efficiency improves significantly: ROI increases from 202% to 363%, and ROMI from 7.2x to 11.1x.

Keywords: *marketing management, brand management, consumer brand, food industry, new market, brand equity, CAGE analysis, glocalization, ROI, KPI, Qualiko, PJSC “MHP”, Georgian market.*