

Рыбалко Анна Сергеевна

*бакалавр, Национальный исследовательский
ядерный университет «МИФИ», направление подготовки «Экономика»,*

г. Москва

ОЦЕНКА ВЛИЯНИЯ РЕБРЕНДИНГА НА ФИНАНСОВЫЕ И НЕФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

АО «ЭЙЧ ЭНД ЭН»

Аннотация. Статья посвящена оценке влияния корпоративного ребрендинга на финансовые и нефинансовые показатели деятельности АО «Эйч энд Эн». В работе проведен анализ динамики финансовых результатов, показателей рентабельности, финансовой устойчивости и операционной эффективности компании до и после завершения ребрендинга. Дополнительно рассмотрены изменения рыночных позиций компании, экспортной деятельности, репутации HR-бренда и развития продуктового портфеля. На основе сопоставления динамики показателей компании с отраслевыми и конкурентными ориентирами сформирована оценка результатов ребрендинга. Установлено, что после завершения ребрендинга компания продемонстрировала ускорение темпов роста выручки, увеличение рыночной доли и существенное улучшение финансовых показателей. При этом влияние непосредственно ребрендинга не может быть полностью отделено от воздействия рыночных и иных факторов, поэтому полученные результаты рассматриваются как подтверждение положительной связи между проведенным ребрендингом и изменением показателей деятельности компании.

Ключевые слова: ребрендинг, корпоративный бренд, финансовые показатели, нефинансовые показатели, рентабельность, рыночная доля, финансовая устойчивость, эффективность деятельности предприятия.

Annotation. The article focuses on assessing the impact of corporate rebranding on the financial and non-financial performance of JSC «H&N». The

study analyzes the dynamics of the company's financial results, profitability, financial stability and operating efficiency before and after the completion of the rebranding process. Changes in the company's market position, export activities, employer brand reputation and product portfolio development are also examined. The results of the rebranding are assessed by comparing the company's performance dynamics with industry and competitor benchmarks. The findings demonstrate that following the completion of the rebranding, the company achieved accelerated revenue growth, an increase in market share and a significant improvement in profitability indicators. At the same time, the direct effect of rebranding cannot be completely separated from market conditions and other factors. Therefore, the results are interpreted as evidence of a positive relationship between the rebranding process and changes in the company's performance indicators.

Keywords: rebranding, corporate brand, financial performance, non-financial performance, profitability, market share, financial stability, business performance.

Введение

Актуальность работы обусловлена тем, что многие российские подразделения зарубежных компаний в последние годы столкнулись с необходимостью формирования собственной корпоративной идентичности в условиях локализации бизнеса. Показательным примером такого перехода является АО «Эйч энд Эн» (бизнес-единица «Логика молока»), прошедшее путь от российского подразделения международной группы Danone до самостоятельного российского бизнеса с новым позиционированием и стратегией развития.

Цель статьи — определить эффект ребрендинга АО «Эйч энд Эн» посредством анализа динамики финансовых и нефинансовых показателей деятельности компании до и после смены корпоративной идентичности. Объект исследования — АО «Эйч энд Эн» (бизнес-единица «Логика молока»), один из крупнейших производителей молочной продукции в России. Предмет

исследования — финансовые и нефинансовые показатели компании и их изменение в результате ребрендинга.

Информационную базу составили данные бухгалтерской отчетности АО «Эйч энд Эн» по РСБУ [14], материалы Национального ритейл-аудита Nielsen [13], публикации деловых изданий, официальные пресс-релизы компании [12] и нормативные правовые акты [1]. В работе использованы методы сравнительного, системного, экономического анализа и сценарного прогнозирования.

Теоретические основы ребрендинга и его влияние на показатели деятельности компании

Понятие бренда в современной экономике выходит далеко за рамки простого идентификатора товара: это набор реальных и виртуальных представлений потребителя, выраженных через торговую марку и при правильном управлении создающих влияние и стоимость [7]. Согласно определению Американской ассоциации маркетинга, бренд — это имя, термин, знак, символ, дизайн или их комбинация, предназначенные для идентификации товаров или услуг одного производителя и их отличия от товаров конкурентов [8]. Важно разграничивать понятия «товарный знак», «торговая марка» и «бренд»: торговая марка — юридически закрепленное обозначение производителя, тогда как бренд — образ, складывающийся в сознании потребителя и наделяющий торговую марку репутацией [2].

Ребрендинг представляет собой комплексный стратегический процесс перестройки капитала бренда, направленный на приведение его идентичности в соответствие с изменившимися стратегическими задачами бизнеса и требованиями рынка [2]. В отличие от репозиционирования, которое лишь меняет ракурс восприятия бренда, ребрендинг охватывает более широкий комплекс мероприятий: изменение философии и позиционирования, обновление визуальных атрибутов и фирменного стиля, введение новых сервисных решений [4].

Оценка эффективности ребрендинга строится на анализе динамики капитала бренда, который одновременно является финансовым и потребительским феноменом [3]. Со стороны финансовых показателей ребрендинг воздействует на выручку — за счет ценовой премии и роста объема продаж, на себестоимость и коммерческие расходы — за счет эффекта масштаба и усиления переговорных позиций компании, на операционную и чистую рентабельность, оборачиваемость запасов, а также на объем и структуру нематериальных активов, в составе которых отражается стоимость обновленного бренда [6]. Со стороны нефинансовых показателей ключевыми индикаторами выступают узнаваемость и знание бренда, лояльность потребителей (индекс NPS), результаты аудита восприятия (выполнение обещания бренда, отличительность), вовлеченность в цифровых каналах и показатели HR-бренда [3; 5]. Поскольку ни один отдельный показатель не может однозначно свидетельствовать о причинно-следственной связи между ребрендингом и динамикой результатов деятельности компании, объективная оценка требует сопоставления совокупности количественных и качественных индикаторов до и после проведения изменений.

Профиль компании и этапы трансформации АО «Эйч энд Эн»

АО «Эйч энд Эн» — ведущий российский производитель свежих молочных продуктов, растительных альтернатив и детского питания, ведущий деятельность с 1992 года. До 2023 года компания входила в состав группы Danone в России и после слияния молочного бизнеса с «Юнимилк» занимала лидирующие позиции на российском молочном рынке: по итогам 2021 года выручка АО «Данон Россия» составила 85,1 млрд руб., чистая прибыль — 8,8 млрд руб. [14].

После приостановки инвестиций со стороны Danone в 2022 году и объявления о передаче фактического контроля над бизнесом [10] компания прошла несколько этапов трансформации. В 2023 году была проведена локализация продуктовых брендов, Указом Президента РФ от 16.07.2023 № 520 акции компании переданы во временное управление Росимущества [1], а

само юридическое лицо сменило наименование [9], в сентябре 2023 года компания вышла на самостоятельный путь под корпоративным именем Health & Nutrition (H&N). В марте 2024 года временное управление прекращено, и 17 мая 2024 года завершена сделка по продаже акций российскому ООО «Вамин Р» [10]. Наконец, в октябре 2025 года компания провела корпоративный ребрендинг, сменив название на «Логика молока», а 19 декабря 2025 года было официально объявлено о полном завершении локализации бизнеса [11].

Сегодня компания занимает лидирующие позиции в сегментах цельномолочной и современной молочной продукции, а также в производстве детского питания; портфель включает бренды «Простоквашино», «АктиБио», Actimuno, «Даниссимо», «Биобаланс», Planto, «Тема», «Растишка», а производственные и логистические мощности охватывают 12 регионов России.

Финансовое состояние компании в период подготовки к ребрендингу

Анализ показателей рыночной деятельности компании, рассчитанных по данным бухгалтерской отчетности [14] (табл. 1), показывает, что после спада выручки в переходном 2023 году (–1,88%) компания к 2024 году восстановила темпы роста (16,07%).

Показатель	2024 год	2023 год	2022 год
Темп прироста выручки, %	16,07	(1,88)	9,14
Рентабельность продаж, %	3,56	8,17	8,85
Коэффициент вариации выручки	0,08	0,05	0,04
Коэффициент вариации чистой прибыли	0,13	0,37	0,24
Чистая кредитная позиция, тыс. руб.	(3 444 417)	(5 988 332)	(8 318 331)

Таблица 1 Показатели рыночной деятельности АО «Эйч энд Эн»

Рентабельность продаж при этом снижалась вплоть до 3,56% в 2024 году под давлением роста себестоимости, тогда как структура капитала укреплялась: коэффициент автономии вырос до 0,5, а чистая кредитная позиция сократилась почти вдвое. Вместе с тем показатели ликвидности ухудшались — коэффициент абсолютной ликвидности упал с 0,54 до 0,06, что указывает на сохраняющийся дефицит собственных оборотных средств. Показательно и изменение структуры внеоборотных активов: в начале 2024

года в их составе появилась статья «Товарные знаки и связанные с ними права» на сумму 4,5 млрд руб. — юридическое закрепление прав на обновленный бренд, без которого полноценный ребрендинг был бы невозможен. Таким образом, к моменту ребрендинга компания подошла с восстановленной динамикой выручки и более устойчивой структурой капитала, но с сохраняющимся дефицитом ликвидности, вызванным инвестициями переходного периода.

Влияние ребрендинга на рыночные позиции и нефинансовые показатели

По итогам 2025 года выручка АО «Эйч энд Эн» выросла на 23,34%, что заметно превышает динамику как рынка товаров повседневного спроса в целом (11,7%), так и молочной категории (14,9%), а также темпы роста ключевых конкурентов: АО «Вимм-Билль-Данн» — 6,77%, «Арнест ЮниРусь» — 20,77%, «Фронери Рус» — 16,05% [12]. Доля компании на рынке готовой молочной продукции по данным ритейл-аудита Nielsen увеличилась до 15,1% (+2,1 п.п.) [12; 13].

Ребрендинг сопровождался расширением экспорта: в августе 2024 года осуществлена первая пилотная поставка ультрапастеризованного молока в Китай, а в 2025 году география поставок расширена на страны СНГ, Монголию и ОАЭ; совокупный объем экспорта вырос на 14,2% и достиг 16,9 тыс. тонн на сумму 3,5 млрд руб. [12]. Одновременно компания укрепила позиции HR-бренда: в 2024 году вошла в «золотую» группу рейтинга лучших работодателей России по версии Forbes, а в 2025 году получила «Золото» в категориях «Экология» и «Сотрудники и общество» и «Платину» в категории «Корпоративное управление» этого же рейтинга [15]. Устойчивость потребительской лояльности подтверждается сохранением лидерства бренда «Простоквашино» в национальной премии «Марка №1 в России» в 2024 и 2025 годах, а также расширением продуктового портфеля — свыше 60 новых продуктов выведено на рынок в 2025 году [12]. Совокупность этих результатов свидетельствует о том, что ребрендинг АО «Эйч энд Эн»

сопровождался не только количественным, но и качественным укреплением рыночных позиций компании.

Влияние ребрендинга на финансовые показатели компании

Сопоставление финансовых показателей АО «Эйч энд Эн» до и после ребрендинга, рассчитанных по данным финансовой отчетности компании [14] (табл. 2), подтверждает положительный эффект произошедших изменений.

Показатель	2024 год	2025 год
Темп прироста выручки, %	16,07	23,34
Рентабельность продаж (ROS), %	3,56	9,80
Рентабельность активов (ROA), %	24,67	64,43
Рентабельность собственного капитала (ROE), %	18,70	65,08
Коэффициент производственных расходов	0,843	0,782
Нематериальные активы, млрд руб.	7,01	7,30
CAPEX, млрд руб.	6,72	8,81
Прибыль от продаж, млрд руб.	3,76	12,79
Чистая прибыль, млрд руб.	5,56	19,84

Таблица 2. Ключевые финансовые показатели АО «Эйч энд Эн» до и после ребрендинга

Темп прироста выручки увеличился с 16,07% до 23,34%, рентабельность продаж — с 3,56% до 9,80%. Факторный анализ прибыли от продаж методом относительных разниц показал, что основным драйвером роста стало снижение коэффициента производственных расходов (вклад +7,88 млрд руб.), тогда как в 2024 году этот же фактор, напротив, сокращал прибыль на 7,38 млрд руб. Дополнительный положительный эффект обеспечило снижение коэффициента коммерческих расходов, отражающее переход компании от затратной фазы ребрендинга к более рациональному использованию маркетингового бюджета; единственным сдерживающим фактором осталось умеренное увеличение управленческих расходов, связанное с административной поддержкой расширяющегося бизнеса.

Показатели рентабельности активов и собственного капитала также выросли — до 64,43% и 65,08% соответственно, что обусловлено как повышением рентабельности продаж, так и ускорением оборачиваемости

активов. При этом компания сохранила высокую инвестиционную активность: объем капитальных вложений увеличился до 8,81 млрд руб. (7% от выручки), а нематериальные активы, в составе которых отражена стоимость приобретенных товарных знаков, продолжили расти. Таким образом, рост финансовых результатов после ребрендинга обеспечен преимущественно основной деятельностью компании, что говорит о качественном, а не разовом характере улучшения финансового положения.

Сценарный прогноз устойчивости эффекта ребрендинга

Для проверки устойчивости достигнутых результатов выполнен сценарный прогноз ключевых показателей компании на годовой горизонт по трем сценариям — базовому, оптимистичному и пессимистичному. Базовый сценарий предполагает сохранение сложившихся тенденций: выручка увеличивается на 23,77% и достигает 161,5 млрд руб., рентабельность продаж сохраняется на уровне 9,8%. Оптимистичный сценарий, основанный на расширении экспорта и наращивании производственных мощностей, предполагает рост выручки на 29,92% (до 169,5 млрд руб.), рентабельности продаж — до 13,7%, чистой прибыли — до 31,3 млрд руб., рентабельности собственного капитала — до 91,4%. Пессимистичный сценарий, учитывающий усиление конкуренции и инфляционное давление на издержки, показывает замедление роста выручки до 13,36% (147,9 млрд руб.), снижение рентабельности продаж до 3,2% и чистой прибыли — до 6,1 млрд руб., однако даже в этих условиях компания сохраняет положительную рентабельность и не переходит к убыткам. Устойчивость прибыльности во всех трех сценариях подтверждает, что эффект ребрендинга носит долгосрочный характер и не ограничивается кратковременным всплеском финансовых показателей.

Заключение

Проведенное исследование показало, что ребрендинг АО «Эйч энд Эн» (бизнес-единица «Логика молока») стал закономерным этапом стратегической трансформации компании, вызванной выходом из

международной структуры Danone и необходимостью формирования самостоятельной российской идентичности. Компания подошла к ребрендингу с восстановленной динамикой выручки и укрепляющейся структурой капитала, несмотря на сохранявшийся дефицит ликвидности переходного периода.

После завершения ребрендинга в 2025 году зафиксировано ускорение роста выручки, существенный рост рентабельности продаж, активов и собственного капитала, а также улучшение структуры затрат — при этом рост прибыли обеспечен преимущественно основной деятельностью компании, а не разовыми факторами. Одновременно укрепились рыночные позиции: доля компании на рынке молочной продукции выросла до 15,1%, темпы роста выручки опередили как рынок в целом, так и ключевых конкурентов, расширилась экспортная деятельность, повысилась привлекательность HR-бренда и сохранилась высокая лояльность потребителей к ключевым брендам портфеля. Сценарное прогнозирование подтвердило устойчивость достигнутых результатов даже при неблагоприятной рыночной конъюнктуре.

Таким образом, для АО «Эйч энд Эн» ребрендинг стал эффективным инструментом стратегической трансформации бизнеса, позволившим укрепить конкурентные позиции и создать основу для дальнейшего устойчивого развития. Результаты исследования могут быть использованы как самой компанией при разработке дальнейшей стратегии развития, так и другими российскими организациями, проходящими процесс локализации бизнеса и формирования нового корпоративного бренда.

Список литературы

1. Указ Президента РФ от 16.07.2023 № 520 «О внесении изменений в перечень движимого и недвижимого имущества, ценных бумаг, долей в уставных (складочных) капиталах российских юридических лиц и имущественных прав, в отношении которых вводится временное управление, утвержденный Указом Президента Российской Федерации от 25 апреля 2023

г. № 302» // Официальный интернет-портал правовой информации. — URL: <https://publication.pravo.gov.ru/document/0001202307160001?index=2> (дата обращения: 14.05.2026).

2. Чернышева, А. М. Брендинг: учебник для вузов / А. М. Чернышева, Т. Н. Якубова. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 420 с. — ISBN 978-5-534-19453-1. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/583027> (дата обращения: 07.03.2026).

3. Пономарева, Е. А. Бренд-менеджмент: учебник и практикум для вузов / Е. А. Пономарева. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 341 с. — ISBN 978-5-9916-9046-1. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/583466> (дата обращения: 07.03.2026).

4. Овчинникова, О. Г. Ребрендинг: учебное пособие / О. Г. Овчинникова. — Москва: Альфа-пресс, 2007. — 168 с. — URL: https://www.studmed.ru/ovchinnikova-og-rebranding_5e45b0cb572.html (дата обращения: 07.03.2026).

5. Зюзина, Н. Н. Ребрендинг как инструмент маркетинговой деятельности / Н. Н. Зюзина, Е. А. Аверина // Экономика и социум. — 2016. — № 11-1 (30). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rebranding-kak-instrument-marketingovoy-deyatelnosti> (дата обращения: 07.03.2026).

6. Домнин, В. Н. Брендинг: учебник и практикум для вузов / В. Н. Домнин. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 555 с. — ISBN 978-5-534-20975-4. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/583489> (дата обращения: 07.03.2026).

7. Clifton, R. The Future of Brands / R. Clifton, E. Maughan. — London: Macmillan Press Ltd, 2000. — P. vii.

8. What is Marketing? The Definition of Marketing // American Marketing Association: [сайт]. — URL: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/> (дата обращения: 07.03.2026).

9. Данон Россия изменит название юридического лица // Milknews: [сайт]. — URL: <https://milknews.ru/index/molochnye-produkty/danon-rossiya-smena-yurlica.html> (дата обращения: 14.05.2026).
10. Danone completion of the sale of its EDP business in Russia // Danone Newsroom: [сайт]. — 10 December 2024. — URL: <https://www.danone.com/newsroom/press-releases/danone-completion-of-the-sale-edp-business-in-russia.html> (дата обращения: 14.05.2026).
11. Логика молока завершила локализацию и стала российской компанией // Ведомости: [сайт]. — 17 декабря 2025. — URL: <https://www.vedomosti.ru/business/news/2025/12/17/1164034-logika-moloka-zavershila-lokalizatsiyu> (дата обращения: 14.05.2026).
12. Логика молока в 2025 году сохранила уверенные темпы роста операционных и финансовых показателей // Логика молока: [сайт]. — URL: <https://logikamoloka.ru/press-centr/news/logika-moloka-v-2025-godu-sohranila-uverennyye-tempi-rosta-operacionnyh-i-finansovyh-pokazateley/> (дата обращения: 14.05.2026).
13. Национальный ритейл-аудит Нильсен (январь–декабрь 2025 года): описание методологии. — URL: <https://n-df.ru/vebinar-nilsen-itogi-2025-goda> (дата обращения: 14.05.2026).
14. Отчетность АО «Эйч энд Эн» // ФНС России: [сайт]. — URL: <https://bo.nalog.gov.ru/organizations-card/4997518> (дата обращения: 14.05.2026).
15. Health & Nutrition — в числе лучших работодателей России по версии Forbes // Логика молока: [сайт]. — URL: <https://logikamoloka.ru/press-centr/news/health-nutrition-v-chisle-luchshih-rabotodateley-rossii-po-versii-forbes/> (дата обращения: 14.05.2026).

Literature

1. Decree of the President of the Russian Federation No. 520 dated 16.07.2023 "On Amendments to the List of Movable and Immovable Property, Securities, Shares in the Authorized Capital of Russian Legal Entities and Property Rights Subject to Temporary Administration" // Official Internet Portal of Legal

Information.

—

URL:

<https://publication.pravo.gov.ru/document/0001202307160001?index=2> (accessed: 14.05.2026).

2. Chernysheva, A. M. Branding: textbook for universities / A. M. Chernysheva, T. N. Yakubova. — Moscow: Yurayt Publishing House, 2026. — 420 p. — ISBN 978-5-534-19453-1. — Text: electronic // Yurayt Educational Platform [website]. — URL: <https://urait.ru/bcode/583027> (accessed: 07.03.2026).

3. Ponomareva, E. A. Brand Management: textbook and practicum for universities / E. A. Ponomareva. — Moscow: Yurayt Publishing House, 2026. — 341 p. — ISBN 978-5-9916-9046-1. — Text: electronic // Yurayt Educational Platform [website]. — URL: <https://urait.ru/bcode/583466> (accessed: 07.03.2026).

4. Ovchinnikova, O. G. Rebranding: study guide / O. G. Ovchinnikova. — Moscow: Alfa-Press, 2007. — 168 p. — URL: https://www.studmed.ru/ovchinnikova-og-rebranding_5e45b0cb572.html (accessed: 07.03.2026).

5. Zyuzina, N. N. Rebranding as a Marketing Tool / N. N. Zyuzina, E. A. Averina // Economy and Society. — 2016. — No. 11-1 (30). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rebranding-kak-instrument-marketingovoy-deyatelnosti> (accessed: 07.03.2026).

6. Domnin, V. N. Branding: textbook and practicum for universities / V. N. Domnin. — 3rd ed., rev. and enl. — Moscow: Yurayt Publishing House, 2026. — 555 p. — ISBN 978-5-534-20975-4. — Text: electronic // Yurayt Educational Platform [website]. — URL: <https://urait.ru/bcode/583489> (accessed: 07.03.2026).

7. Clifton, R. The Future of Brands / R. Clifton, E. Maughan. — London: Macmillan Press Ltd, 2000. — P. vii.

8. What is Marketing? The Definition of Marketing // American Marketing Association: [website]. — URL: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/> (accessed: 07.03.2026).

9. Danone Russia to Change the Name of the Legal Entity // Milknews: [website]. — URL: <https://milknews.ru/index/molochnye-produkty/danon-rossiya-smena-yurlica.html> (accessed: 14.05.2026).
10. Danone completion of the sale of its EDP business in Russia // Danone Newsroom: [website]. — 10 December 2024. — URL: <https://www.danone.com/newsroom/press-releases/danone-completion-of-the-sale-edp-business-in-russia.html> (accessed: 14.05.2026).
11. Logika Moloka Completed Localization and Became a Russian Company // Vedomosti: [website]. — 17 December 2025. — URL: <https://www.vedomosti.ru/business/news/2025/12/17/1164034-logika-moloka-zavershila-lokalizatsiyu> (accessed: 14.05.2026).
12. Logika Moloka Maintained Steady Growth of Operating and Financial Indicators in 2025 // Logika Moloka: [website]. — URL: <https://logikamoloka.ru/press-centr/news/logika-moloka-v-2025-godu-sohranila-uverennye-tempi-rosta-operacionnyh-i-finansovyh-pokazateley/> (accessed: 14.05.2026).
13. Nielsen National Retail Audit (January–December 2025): Methodology Description. — URL: <https://n-df.ru/vebinar-nilsen-itogi-2025-goda> (accessed: 14.05.2026).
14. Financial Statements of JSC "H&N" // Federal Tax Service of Russia: [website]. — URL: <https://bo.nalog.gov.ru/organizations-card/4997518> (accessed: 14.05.2026).
15. Health & Nutrition Among the Best Employers in Russia According to Forbes // Logika Moloka: [website]. — URL: <https://logikamoloka.ru/press-centr/news/health-nutrition-v-chisle-luchshih-rabotodateley-rossii-po-versii-forbes/> (accessed: 14.05.2026).